

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

**AVALIAÇÃO DOS PORTAIS TURÍSTICOS GOVERNAMENTAIS
QUANTO AO SUPORTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO**

FLORIANÓPOLIS

2009

ALEXANDRE AUGUSTO BIZ

**AVALIAÇÃO DOS PORTAIS TURÍSTICOS GOVERNAMENTAIS
QUANTO AO SUPORTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Trabalho apresentado para a defesa de tese
no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Dr. José Leomar Todesco

Coorientador: Dr. Gregório J. Varvakis Rados

FLORIANÓPOLIS

2009

ALEXANDRE AUGUSTO BIZ

**AVALIAÇÃO DOS PORTAIS TURÍSTICOS GOVERNAMENTAIS QUANTO AO
SUPORTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO**

COMPOSIÇÃO DA BANCA DE DEFESA

Prof. Dr. José Leomar Todesco
Universidade Federal de Santa Catarina
(Orientador)

Prof. Dr. Rafael Dall'Agnol
Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina - FESSC
(Moderador)

Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara
Universidade Federal do Paraná
(Examinador Externo)

Prof. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira
Pontifícia Católica de Minas Gerais (PUCMINAS)
(Examinadora Externa)

Prof. Dr. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier
Universidade Federal de Santa Catarina
(Examinador)

Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados
Universidade Federal de Santa Catarina
(Coorientador)

Florianópolis, 17 de abril de 2009

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Leomar Todesco (Tite) que no final do ano de 2004 me fez uma provocação durante uma conversa informal sobre programas de doutorado. A provocação: investigar ontologia. O resultado desse processo de investigação cominou no aceite ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, em alguns artigos publicados e na construção desse trabalho.

Ao Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados (Grego) pelo aceite em coorientar essa tese.

Tite e Grego, muito obrigado pelos ensinamentos, conselhos e principalmente pelas provocações que me levaram a construção desse trabalho.

A Prof^a. Dr^a.. Sara Joana Gadotti dos Anjos pelas importantes contribuições realizadas na qualificação desse trabalho.

A Prof^a. Dr^a.. Marta Araújo Tavares Ferreira, Prof. Dr. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, e Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara pelas contribuições conferidas na defesa desse trabalho.

Aos meus amigos e irmãos, Prof. Esp. Fabiano Ceretta e Prof. Dr. Rafael Dall’Agnol pela força durante todo o processo.

Aos meus pais, Nelson e Elisabeth, ao meu irmão Carlos Eduardo, e aos meus sogros, Arneide e Hilma, pela ajuda e apoio.

A minha esposa **CAROLINE** a quem eu dedico esse trabalho, por ser uma pessoa mais do que especial, por sempre me apoiar, pela compreensão em todos os momentos de ausência. E não poderia deixar de mencionar o fruto do nosso amor, a nossa filha **Manuela**.

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa visa avaliar os portais turísticos gerenciados pelas Organizações Públicas de Turismo quanto a sua capacidade de suporte à gestão do conhecimento. Justifica-se o foco nas Organizações Públicas de Turismo pelo papel que o Estado exerce no fomento da atividade turística. Ao todo foram avaliados vinte e nove portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo de instância de governança federal e estadual. Utilizou-se o método misto mediante a comparação triangular cruzada entre a construção de um modelo de referência de avaliação de portais turísticos com suporte à gestão do conhecimento baseado em conceitos e modelos de gestão do conhecimento, a mensuração de indicadores quantitativos desenvolvidos a partir do comparativo de três modelos de análises de portais turísticos e do modelo referencial de portal turístico; e a mensuração do instrumento qualitativo construído a partir do modelo de representação de fluxo de informação, no domínio da integração de sistemas de informação, no modelo de ciclo de vida do conhecimento e no modelo de arquitetura da gestão do conhecimento. Como resultado, pode-se perceber as deficiências administrativas e estratégicas das Organizações Públicas de Turismo brasileiras quanto ao uso dos portais turísticos como ferramenta estratégica para tomada de decisões. A ausência de integração entre os envolvidos no processo e do uso de ferramentas de tecnologia e de gestão inibem o processo de obtenção do conhecimento individual (orientação pessoal) e organizacional (orientação as tecnologias), prejudicando o mapeamento do conhecimento (individual e organizacional) bem como a construção de um repositório de conhecimento (memória organizacional). Como considerações finais, afirma-se que os portais turísticos analisados não foram arquitetados para dar suporte à gestão do conhecimento e que o seu uso é subtilizado enquanto ferramenta estratégica de gestão de destinos turísticos.

Palavras-chaves: turismo; portais turísticos; tecnologia da informação e comunicação; gestão do conhecimento.

ABSTRACT

The aim of this study to evaluate the tourist portals managed by Public Organizations of Tourism as its ability to support knowledge management. It is the focus on Public Organizations of Tourism for the role that the state exercises in promoting tourism. In all twenty-nine were tourist portals managed by Public Organizations of Tourism Board of Federal and State Governance. We used the mixed method with the triangular cross-comparison between the construction of a reference model for evaluating tourism portals to support the management of knowledge-based concepts and models of knowledge management, the measurement of quantitative indicators developed from the comparative of three models for analysis of tourism portals and the portal of tourist reference model, and qualitative measurement of the instrument constructed from the model of representation of information flow, on the integration of information systems in the life cycle model of knowledge and the architecture model of knowledge management. As a result, one can understand the strategic and administrative shortcomings of Public Prganizations of Tourism on the use of Brazilian tourism portal as a tool for strategic decision making. The lack of integration between those involved in the process and the use of tools of technology and management inhibit the process of obtaining knowledge of the individual (orientation staff) and organizational (ie the technology), damaging the mapping of knowledge (individual and organizational) and as the construction of a repository of knowledge (organizational memory). As final considerations, it is said that portals were not analyzed tourist architects to support the management of knowledge and its use is little used as a strategic tool in the management of tourist destinations.

Keywords: tourism; tourism websites, information and communication technology, knowledge management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Chegadas e receitas de turistas internacionais no mundo.....	14
Figura 1	Aplicações de ferramentas de tecnologias da informação e comunicação para a tomada de decisões de uma Organização Pública de Turismo.....	20
Figura 2	Modelo de transferência de informação com foco no destinatário.....	27
Quadro 2	Conceitos de sistema de informação.....	28
Quadro 3	Relacionamento dos conceitos de Sistemas de Informação.....	29
Figura 3	Integração da Estratégia de S.I.: incorporando questões de política, <i>ebusiness</i> e gestão do conhecimento.....	31
Figura 4	Modelo estratégico para integração de S.I.....	32
Figura 5	Modelo de representação do fluxo de informação de Beal (2004).....	36
Quadro 4	A eficiência no fluxo de informação desde a perspectiva dos parceiros do projeto.....	37
Figura 6	Modelo de árvore de informação.....	37
Quadro 5	Relação da atividade turística com a informação.....	39
Quadro 6	Tipos de informações por perfil de usuários.....	41
Quadro 7	Conceitos de T.I.C.....	43
Figura 7	Modelo de uso das T.I.Cs em um destino turístico.....	44
Quadro 8	Impacto da tecnologia da informação e da comunicação e seus valores.....	44
Figura 8	Modelo de sistema de integração organizacional.....	45
Quadro 9	Usuários da internet no mundo.....	48
Figura 9	Quadro conceitual do ERP II.....	49
Figura 10	Mudanças: matriz de contribuição.....	52
Quadro 10	Marketing tradicional e CRM.....	53
Figura 11	Arquitetura em camadas da web semântica.....	57
Figura 12	GDS como um grande canal de distribuição global.....	60
Figura 13	Canais de distribuição em turismo disponíveis para o consumidor.....	62
Quadro 11	Formas de coordenar e nível de integração dos modelos de S.I. das O.P.T.....	65
Figura 14	Definição de termos por meio de ontologia.....	67
Quadro 12	Modelo de comportamento do consumidor em turismo.....	74
Quadro 13	Modelo simples da tomada de decisão do consumidor	76
Quadro 14	Modelo do processo de decisão de compras do consumidor em turismo.....	77
Figura 15	Modelo de processo de tomada de decisão.....	80
Figura 16	Modelo de confiança do consumidor para compras <i>online</i>	83
Quadro 15	Comparando os processos tradicionais e os processos intensivos de conhecimento	86
Figura 17	Modelo de transferência de informação centrada no indivíduo (destinatário).....	87
Figura 18	Bases conceituais da gestão do conhecimento.....	89
Quadro 16	O fluxo e o uso das teorias da Gestão de Conhecimento com exemplos.....	91
Quadro 17	Suporte de T.I.C. no ciclo da gestão do conhecimento.....	92
Figura 19	Conversão do conhecimento e o espiral do conhecimento.....	93
Figura 20	Processo “ <i>Ba</i> ” de criação do conhecimento.....	94
Figura 21	Aplicação do <i>Sensemaking Model of Knowledge</i> em uma organização..	96
Figura 22	Atividades da gestão do conhecimento em um ciclo de modelo.....	97
Figura 23	Processo de criação do conhecimento organizacional.....	98
Figura 24	Modelo de suporte de decisão.....	99
Figura 25	Os três níveis da nova gestão do conhecimento.....	100

Figura 26	Arquitetura de gestão do conhecimento.....	101
Quadro 18	Principais objetivos e estratégias da gestão do conhecimento.....	104
Quadro 19	Estudos da transferência interna do conhecimento.....	105
Quadro 20	Estudos da transferência externa do conhecimento.....	106
Figura 27	Agentes de distribuição em KMS.....	108
Quadro 21	As trinta OGD - Organizações de Gestão de Destinos pesquisados pela O.M.T.....	114
Quadro 22	Grupos de componentes da pesquisa.....	119
Figura 28	Esquema geral da metodologia de análises da presença dos destinos turísticos na internet.....	121
Quadro 23	Estrutura do modelo de metodologia.....	122
Quadro 24	Resultados da presença na internet por Comunidades Autônomas.....	125
Quadro 25	Comparações entre os modelos de análise de portais turísticos.....	126
Figura 29	Metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa.....	128
Quadro 26	Marco teórico e os seus principais atores.....	129
Figura 30	Construção do portal turístico.....	131
Figura 31	A integração no portal turístico.....	132
Figura 32	A implementação do portal turístico.....	133
Figura 33	Modelo de um portal turístico com suporte a gestão do conhecimento..	134
Quadro 27	Modelo do indicador qualitativo.....	147
Quadro 28	Questionamentos do processo de obtenção.....	148
Quadro 29	Questionamentos do processo de tratamento.....	149
Quadro 30	Questionamentos do processo de armazenamento.....	149
Quadro 31	Questionamentos do processo de distribuição.....	149
Quadro 32	Questionamentos do processo de uso.....	150
Figura 34	Modelo de governo eletrônico da Comunidade Europeia.....	154
Figura 35	Arquitetura geral do projeto HARMONISE.....	156
Figura 36	Arquitetura do processo de validação (pré-teste) do portal Visit Europe.	158
Quadro 33	Resultados da análise do estudo de caso.....	159
Quadro 34	Panorama dos Estados brasileiro em relação ao turismo.....	162
Quadro 35	Resultado geral da análise dos portais.....	164
Figura 37	Visão da distribuição dos pontos por grupo analisado.....	166
Quadro 36	Características da página inicial I.....	168
Quadro 37	Características da página inicial II.....	168
Quadro 38	Características da página inicial III.....	170
Quadro 39	Características das informações sobre consumidor I.....	171
Quadro 40	Características das informações sobre consumidor II.....	172
Quadro 41	Características das informações turísticas I.....	173
Quadro 42	Características das informações turísticas II.....	174
Quadro 43	Características das informações turísticas III.....	175
Quadro 44	Características das informações turísticas IV.....	176
Quadro 45	Características das informações turísticas V.....	176
Quadro.46	Características das informações turísticas VI.....	177
Quadro 47	Características dos prestadores de serviços.....	178
Quadro 48	Frequência da audiência de idiomas.....	179
Quadro 49	Principais Emissores de Turistas para o Brasil - 2006/2007.....	180
Quadro 50	Participação dos gestores dos portais turísticos.....	184
Figura 38	Esboço da estrutura dos portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo.....	192
Quadro 51	Evolução dos modelos de análise dos portais turísticos.....	197

LISTA DE TABELAS

Tabela.1	Audiência de idiomas.....	125
Tabela 2	Página inicial e informações sobre a Organização Pública de Turismo de turismo (I.O.P.T.).....	136
Tabela 3	Características da página inicial.....	139
Tabela 4	Informações sobre os consumidores.....	140
Tabela 5	Informações turísticas.....	143
Tabela 6	Distribuição dos prestadores de serviços.....	145
Tabela 7	Audiência de idiomas.....	146

LISTA DE SIGLAS

B2B – Business to Business
B2G – *Business to Government*
C2C – *Consumer to Consumer*
CRS – *Computer Reservation Systems*
EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
ERP – *Enterprise Resource Planning*
F.I. – Fluxo de informação
G.C. – Gestão do conhecimento
GDS – *Global Distribution Systems*
HTML – *Hiper Text Mark-up*
IHMO – *Interoperable Minimun Harmonise Ontology*
KMS – *Knowledge Management Systems* (Sistemas de Gestão do Conhecimento)
MRP – *Material Resource Planning*
MRP II – *Manufacturing Resource Planning*
O.M.T – Organização Mundial de Turismo
O.N.U – Organizações das Nações Unidas
O.P.T. – Organizações Públicas de Turismo
S.I. – Sistemas de Informação
T.I.C. – Tecnologia da Informação e Comunicação
URI – *Uniform Resource Identifier*
XML – *Extensible Mark-up Language*
W3C – *World Wide Web Consortion*
WTTC – *World Travel & Tourism Council*
WWW – *World Wide Web*

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	v
LISTA DE SIGLAS.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2. A INFORMAÇÃO E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO	25
2.1 CONCEITO DE INFORMAÇÃO.....	25
2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (S.I.).....	28
2.3 FLUXO DE INFORMAÇÃO	34
2.4 TURISMO E INFORMAÇÃO	38
2.4.1 Sistema de informação em turismo	40
2.5 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	41
3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (T.I.C.)	43
3.1 CONCEITOS DE T.I.C.....	43
3.2.1 WWW – <i>world wide web</i> e a comunicação	47
3.2.2 Sistemas de informação e T.I.C.....	49
3.2.3 Comércio eletrônico e canais de distribuição	50
3.2.4 Marketing	51
3.2.5 Web 2.0	54
3.3 SEMÂNTICA E INTEROPERABILIDADE ENTRE AS T.I.C.	55
3.4 TURISMO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	59
3.4.1 Dos CRS aos GDS	59
3.4.2 Novos canais de distribuição e comércio eletrônico	62
3.4.3 Ampliação dos portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo	64
3.5 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	67
4. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	70
4.1 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR EM TURISMO	72
4.2 NOVOS CONSUMIDORES EM TURISMO	81
4.3 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	84
5. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	86
5.1 CONCEITOS DE CONHECIMENTO	86
5.2 CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (G.C.)	88
5.3 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	93
5.3.1 Modelo SECI.....	93

5.3.2 Modelo de conhecimento <i>sensemaking</i>	95
5.3.3 Modelo do ciclo da gestão do conhecimento.....	96
5.3.4 Modelo do processo de criação do conhecimento organizacional.....	97
5.3.5 Modelo de integração do conhecimento para tomada de decisão na organização.....	98
5.3.6 Modelo da nova gestão do conhecimento.....	99
5.3.7 Modelo de arquitetura de gestão do conhecimento.....	100
5.4 TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	102
5.5 SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – KMS.....	107
5.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO MERCADO TURÍSTICO.....	109
5.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	111
6. MODELOS DE ANÁLISE DE PORTAIS TURÍSTICOS.....	113
6.1 MODELO DE ANÁLISE DA O.M.T. (2001).....	113
6.2 MODELO DE ANÁLISE DE CRUZ (2005).....	118
6.3 MODELO DE ANÁLISE DE DÍAZ (2005).....	120
6.3.1 Informação turística.....	122
6.3.2 Distribuição eletrônica.....	123
6.3.3 Índice de comunicação interativa.....	124
6.3.4 Audiência de idiomas.....	124
6.4 COMPARATIVOS ENTRE OS MODELOS DE ANÁLISE.....	126
7. MODELO DE REFERÊNCIA PARA AVALIAÇÃO DE PORTAIS TURÍSTICOS COM SUPORTE A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	127
7.1 MODELO DE SUPORTE PARA A CONSTRUÇÃO DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE PORTAIS TURÍSTICOS COM SUPORTE A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	131
7.2 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO QUANTITATIVO.....	135
7.2.1 Página inicial e informações sobre a Organização Pública de Turismo.....	136
7.2.2 Informações sobre o consumidor.....	139
7.2.3 Informações Turísticas.....	141
7.2.4 Distribuição dos prestadores de serviços.....	144
7.2.5 Audiência de idiomas (A. Id.).....	145
7.3 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO QUALITATIVO (ESTUDO DE CASO).....	146
7.3.1 O estudo de caso: Comissão Europeia de Turismo (<i>European Travel Commission</i>).....	150
8. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	161
8.1 ANÁLISE DO INSTRUMENTO QUANTITATIVO.....	161
8.1.1 Características da página inicial.....	167
8.1.2 Características das informações sobre os consumidores.....	170
8.1.3 Características das informações turísticas.....	172
8.1.4 Características da distribuição dos prestadores de serviços.....	177
8.1.5 Características da audiência de idiomas.....	179
8.1.6 Considerações da análise quantitativa dos portais turísticos.....	181
8.2 ANÁLISE DO INSTRUMENTO QUALITATIVO.....	183
8.2.1 Processo de obtenção da informação.....	185
8.2.2 Processo de tratamento da informação.....	187
8.2.3 Processo de armazenamento da informação.....	188
8.2.4 Processo de distribuição da informação.....	190

8.2.5 Processo de uso da informação	190
8.2.6 Considerações da análise qualitativa dos portais turísticos.....	192
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	194
9.1 FATORES LIMITANTES.....	197
9.2 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS.....	198
10. REFERÊNCIAS	199
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DOS PORTAIS TURÍSTICOS ..	213
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS GESTORES DOS PORTAIS TURÍSTICOS	217
APÊNDICE C – LISTA DOS PORTAIS TURÍSTICOS ANALISADOS (PERÍODO DE OUTUBRO A DEZEMBRO/2008).....	221
ANEXO A –MODELO DE ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO	222
ANEXO B – MODELO DE ANÁLISE DE CRUZ (2005).....	226
ANEXO C - MODELO DE ANÁLISE DE LUQUE (2005).....	231

1. INTRODUÇÃO

Viajar é frequentemente visto como uma das luxuosas maravilhas da vida, sendo importante desde a jornada de Moisés à terra prometida, a viagem de Marco Polo para a China no ano 1200 e a imigração para o Novo Mundo, as viagens têm moldado a história da humanidade. Durante a idade média na Europa, nobres, ricos proprietários de terras e prósperos mercantes viajavam em peregrinações religiosas para a Terra Santa. Nos séculos XV e XVI jovens aristocratas ingleses utilizavam de um a cinco anos em viagens pela Europa as quais ficaram conhecidas como *Grand Tour*. Depois das mudanças políticas, sociais e tecnológicas dos séculos XIX e XX, as pessoas começaram a dispor de mais tempo, dinheiro e motivação para viajar (ICTA, 2000, apud BIZ, 2003).

Quanto às mudanças políticas esboça-se a redução da carga horária de trabalho e a flexibilização das férias, as mudanças sociais voltadas à cultura, entretenimento, ao autoconhecimento e as novidades, e por fim as mudanças tecnológicas que ocorreram principalmente após o término da Segunda Grande Guerra Mundial como, por exemplo, a evolução dos transportes rodoviários e do transporte aéreo com o surgimento dos aviões a jato aumentando o número de usuários, reduzindo o tempo das viagens e os custos de operações. Outro fator determinante para o crescimento contínuo da atividade turística está relacionado à evolução das tecnologias de informação e comunicação que permitiram um maior fluxo e intercâmbio de informações.

O turismo é uma atividade que provoca reflexo econômico em mais de 52 segmentos e é definida por muitos países como uma das suas estratégias de desenvolvimento, em destaque os Emirados Árabes Unidos, a Espanha, os Estados Unidos e a França. Segundo a O.M.T. – Organização Mundial do Turismo (2008) no ano de 2007 cerca de 903 milhões de turistas realizaram viagens internacionais, destes 458 milhões (51%) foram motivados por questões de ócio, lazer ou férias, 138 milhões viajaram a negócios (15%), 246 milhões por questões de saúde, visita a parentes, amigos, religião, entre outros, e 63 milhões não informaram o motivo. Em comparação com o ano de 2006 houve um aumento de 6,6% no número de viagens internacionais. Em termos comparativos o quadro 1 permite visualizar o crescimento contínuo no número de viagens internacionais no mundo.

Quadro 1: Chegadas e receitas de turistas internacionais no mundo. Fonte: Adaptado da O.M.T. (2008)

CHEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONAIS (MILHÕES)					
MUNDO	1990	1995	2000	2005	2007
	436	536	684	803	903
CHEGADAS TURISTAS INTERNACIONAIS	2007		RECEITAS TURISTAS INTERNACIONAIS		2007
	milhões				bilhões USD
FRANÇA	81,9		ESTADOS UNIDOS		96,7
ESPAÑA	59,2		ESPAÑA		57,8
ESTADOS UNIDOS	56		FRANÇA		54,2
CHINA	54,7		ITÁLIA		42,7
ITÁLIA	43,7		CHINA		41,9
REINO UNIDO	30,7		REINO UNIDO		37,6
ALEMANHA	24,4		ALEMANHA		36
UCRÂNIA	23,1		AUSTRÁLIA		22,2
TURQUIA	22,2		ÁUSTRIA		18,9
MÉXICO	21,4		TURQUIA		18,5

Dos dez países que mais receberam turistas internacionais, sete países pertencem ao continente europeu, bem como entre os dez países que mais faturaram com os turistas internacionais, sete países são europeus. Entre as justificativas estão: a) a proximidade com os países emissores de turistas (Europa e Ásia), b) a infraestrutura básica e turística, e c) a eficácia na promoção do destino turístico.

Em relação aos impactos econômicos, a O.M.T. (2008) estima que no ano de 2007 foram geradas 856 bilhões de dólares em divisas, e com um aumento de 5,6% em relação ao ano de 2006. A WTTC – *World Travel & Tourism Council* (2007) estima que no ano de 2008 o turismo seria responsável por mais de 238,3 milhões de empregos diretos no mundo representando cerca de 9,2% dos empregos mundiais. Outro indicador a ser ressaltado é que o turismo é representado na sua grande maioria por micros e pequenas empresas, com perfil de administração familiar e com rápida absorção de colaboradores.

Para efeitos de comparação, o Brasil recebeu no ano de 2006 cerca de 5,02 milhões de turistas internacionais, sofrendo um decréscimo de 6,3% quando comparado com o exercício de 2005 (recebeu 5,36 milhões). No ano de 2007, o país recebeu 5.026 milhões de turistas com um aumento de 0,2% em relação ao ano de 2006. Embora tenha sofrido um decréscimo no número de turistas internacionais entre os anos de 2005/2006, as receitas cresceram cerca 2,8% totalizando 4,32 bilhões de dólares e entre 2006/2007 o crescimento foi de 2,9% totalizando 4,953 bilhões de dólares (O.M.T., 2008).

Entretanto, o turismo é uma atividade volátil e altamente interdependente de outros macro fatores que provocam frequentemente oscilações no fluxo de turistas, tanto internacionais quanto nacionais. Citam-se como alguns fatores as doenças (gripe aviária na Ásia), as guerras e atentados (11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos), políticas (controle de imigração), econômicos (queda das bolsas de valores, situação cambial), entre outros.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na visão de Beni (2001) a atividade turística pode ser analisada como um sistema composto por:

- Conjunto da Organização Estrutural (superestrutura e infraestrutura): onde imperam as ações das Organizações Públicas quanto a definição das estratégias de desenvolvimento turístico;
- Conjunto das Relações Ambientais: uma inter-relação entre os ambientes culturais, sociais, econômicos e ambientais para a sustentabilidade; e
- Conjunto de Ações Comerciais: relacionamento entre o mercado de consumo (demanda potencial e real) e os canais de distribuição da produção (oferta turística).

De maneira geral a atividade turística é composta basicamente por quatro atores: os consumidores, os prestadores de serviços (locais do destino turístico e não locais), intermediadores (agências de viagens e operadoras turísticas) e as Organizações Públicas (BENI, 2001).

Inicia-se a discussão abordando os atores chamados de intermediadores, no qual se enquadram as operadoras turísticas¹ e as agências de viagens². Ambas se fortaleceram após a Segunda Guerra Mundial na função de intermediar o acesso dos consumidores aos prestadores de serviços (locais e não locais), como consequência promoviam as destinações turísticas. O fortalecimento dessa função

¹ Segundo Tomelin (2002) as Operadoras turísticas são empresas que operam os seus próprios pacotes/roteiros comercializando-os por meio das agências de viagens e/ou diretamente ao consumidor.

² Segundo Beni (2001, apud BIZ, 2003, p. 15) "(...) são prestadoras de serviços, que informam, organizam e tomam todas as medidas necessárias, em nome de uma ou mais pessoas que desejam viajar. Oferecem todas as prestações de serviços relativos a transportes, hotelaria e manifestações turísticas de todos os tipos, e organizam viagens individuais ou coletivas a um preço determinado, seja através de programas estabelecidos por elas mesmas, seja pela livre escolha dos clientes."

ocorreu em virtude da ausência de tecnologias que possibilitassem a disseminação da informação e o acesso dos consumidores diretamente aos prestadores de serviços em escala. Portanto, eram detentores de informações e de conhecimentos sobre os produtos e/ou serviços turísticos, e consumidores (TOMELIN, 2002). Entretanto, esse cenário começou a mudar a partir do acesso, por parte dos consumidores e prestadores de serviços (locais e não locais), à internet e das ferramentas das tecnologias da informação e comunicação (T.I.C.) que provocou uma revolução na cadeia de distribuição, eliminando alguns intermediadores, inserindo outros (re-intermediação) (BIZ, 2003).

Os prestadores de serviços, desde micros às grandes organizações, começaram a disponibilizar informações, conteúdos e aquisição dos seus respectivos produtos e/ou serviços diretamente aos consumidores via seus portais ou portais de terceiros (agências de viagens tradicionais, agências de viagens virtuais, metabuscadores) atingindo mercados antes limitados geograficamente pelos intermediadores. Possibilitou, desta forma, que um prestador de serviço (meio de hospedagem) de um destino turístico localizado no Brasil pudesse comercializar o seu serviço para um consumidor localizado nos Estados Unidos sem intermediadores. Cita-se como exemplo os portais das companhias aéreas (TAM AIRLINES), das cadeias hoteleiras (GRUPO ACCOR), das locadoras de veículos (HERTZ), companhias marítimas (ROYAL CARIBBEAN), companhias de trem (EURAILTEAM), companhias de seguros de viagens (TOURISTCARD), companhias de espetáculos, museus, entre outros.

Do outro lado, os consumidores começaram a ter acesso às diversas informações e conhecimentos sobre produtos e/ou serviços (turísticos ou não), permitindo-lhes realizar constantes comparações e principalmente negociações. Para González Abad (2004, apud DÍAZ, 2005) os consumidores buscam informações basicamente de cinco elementos: o destino turístico; a localização e os meios de acesso (transportes); os tipos de meios de hospedagem; a gastronomia (restaurantes); e o fazer no destino turístico.

Gretzel et. al. (2006) menciona que os consumidores estão em uma crescente adaptação no uso das novas tecnologias, buscando cada vez mais novas experiências e se transformando em contadores de histórias (intercâmbio de informações entre os consumidores), provocando, portanto, alterações no comportamento do consumidor quanto a sua maneira de pensar, agir, exigir e de

tomar decisões. Para Chen (2006) as características da cultura individual, social, pessoal e psicológica são consideradas como fatores que influenciam as atitudes individuais, intenções comportamentais e os seus comportamentos no mercado.

Como consequência dessa alteração do comportamento do consumidor, as organizações mudaram o foco **da produção** para a **compreensão** das necessidades dos consumidores que é, segundo Kotler (2000), identificar os segmentos onde os consumidores possuem as mesmas necessidades; inserir novos produtos, serviços ou reposicioná-los, desenvolver estratégias mercadológicas de comunicação e cumprir com os benefícios dos produtos e/ou serviços, avaliar as estratégias com respeito a sua eficácia, e garantir que tais estratégias não enganem os consumidores e tampouco causem prejuízos à sociedade. Complementa ainda que tais alterações de estratégias também podem alterar a natureza das operações mercadológicas que proporcionam os estímulos para a investigação do comportamento do consumidor quanto as suas necessidades, atitudes e comportamento de compras (seus fatores de influência) (grifo nosso).

Por sua vez, as Organizações Públicas de Turismo que possuem a função de fomentar atividade turística sustentável, preservando seus recursos naturais e culturais, gerando receitas e melhorias sociais são responsáveis pelas políticas públicas do turismo. Silva e Fischmann (2000) descrevem que os procedimentos e as iniciativas que o Estado (Organização Pública) implementa têm como propósito a obtenção da valorização dos seus recursos turísticos (orientação econômica e social), e na parte política o estabelecimento de diretrizes, regras, planejamento, promoção e controle da atividade turística.

As diretrizes de ordenamento, planejamento e promoção de um destino turístico passam pela identificação das necessidades e desejos dos consumidores (potenciais e reais), portanto, tanto como nas demais organizações privadas, as Organizações Públicas de Turismo devem modernizar suas estruturas e estratégias de gestão. Martinez, Lara e Beltrán (2006) explicam porque as Organizações Públicas devem se modernizar ao afirmarem que a aparição da sociedade e a economia do conhecimento estão impulsionadas por quatro fatores: a globalização que inter-relaciona as economias; o fenômeno das ferramentas das tecnologias da informação e comunicação, em especial a internet; modelos de distribuição mais eficazes; e aplicação do conhecimento na produção de bens e serviços.

Afirmam ainda que a sociedade e a economia mundial assistem a um processo de transformação sem precedentes que vem se caracterizando por quatro fatores principais (MARTÍNEZ, LARA e BELTRÁN, 2006):

- consideração do conhecimento como um ativo para as Organizações Públicas: exploração inteligente da informação, sua conversão em conhecimento e aplicação para o desenvolvimento de novos serviços públicos;
- orientação ao consumidor: melhorar a relação com os consumidores em prol de um serviço público mais eficaz e eficiente adaptando-se às necessidades da demanda;
- introdução das T.I.C.: racionalizando recursos financeiros e humanos, melhorando a eficiência das Organizações pela interação e integração com outras Organizações Públicas e Privadas.

Ma, Buhalis e Song (2003) destacam que as recentes aplicações de T.I.C. desenvolvidas podem ser utilizadas pelas Organizações Públicas de Turismo mediante aplicação da internet (portal turístico), a intranet e extranet. Essas favorecem a integração para o gerenciamento, planejamento e promoção de um destino turístico, bem como disponibilizaram aos consumidores informações para o planejamento da viagem (pré-viagem) e também durante a viagem, ajudando os micros e os pequenos prestadores de serviços locais a promoverem seus produtos e/ou serviços.

Ao disponibilizar para os consumidores um portal turístico as Organizações Públicas de Turismo podem estar solucionando quatro preocupações e dúvidas que Chen (2006) identificou junto aos consumidores:

- 1°) legitimidade e autenticidade do portal;
- 2°) produto de qualidade;
- 3°) sistema de segurança e privacidade da informação;
- 4°) serviço de pós-compra.

Com as diversas ferramentas disponíveis qualquer pessoa (física e jurídica) pode confeccionar um portal, seja ele turístico ou não, e inserir qualquer informação, conteúdo, produto e serviço, bem como utilizar as informações armazenadas para outros fins. Portanto, a Organização Pública de Turismo pode garantir a legitimidade do portal turístico (pertence ao Estado), verificar e controlar a qualidade dos produtos e serviços comercializados no portal turístico, garantir a privacidade da

informação e principalmente oferecer um serviço de atendimento ao consumidor durante todo o processo, desde a busca inicial de informação até a pós-compra. Ao mesmo tempo identifica-se que os consumidores necessitam e buscam agregar mais valor ao produto/serviço (responsabilidade com os consumidores), compreender e gerenciar as expectativas individuais e compartilhar conhecimento (aprendizagem organizacional), apresentar para os mercados novos produtos/serviços e/ou reestruturá-los agregando novos valores (desenvolvimento e inovação de novos produtos). Por fim, estar preparado para mudanças estratégicas e para a readequação dos seus objetivos (flexibilidade estratégica) (WANG e AHMED, 2005).

Neste sentido, pode-se visualizar por meio da figura 1 um esboço da aplicação de ferramentas de T.I.C. para a tomada de decisões estratégicas por parte da Organização Pública de Turismo. O consumidor tem acesso às informações, via o portal turístico, sobre o destino turístico e sobre os prestadores de serviços (locais e não locais), possibilitando-lhe realizar uma transação eletrônica para aquisição de algum produto e/ou serviço.

Os prestadores de serviços (mencionados como fornecedores) utilizam o portal turístico como base das suas transações eletrônicas ou apenas como base de informações, remetendo os consumidores aos seus respectivos portais. A Organização Pública de Turismo pode gerenciar o fluxo de informações entre consumidores, prestadores de serviços e Organização Pública mediante aplicação de ferramentas de T.I.C., transformando-as em conhecimento e utilizando-as na tomada de decisão estratégica.

Entretanto, a gestão do conhecimento é um processo para identificar, selecionar, organizar, disseminar e transferir conhecimento de modo a ser compartilhado, permitindo seu uso e reuso entre as organizações (TURBAN e ARONSON, 2001). Ou pode ser definida como uma tentativa sistêmica e organizada de usar o conhecimento dentro de uma organização para transformar a sua capacidade de armazenar e usar o conhecimento para melhorar sua performance (KMPG, 1998, apud TAN et. al. 2006).

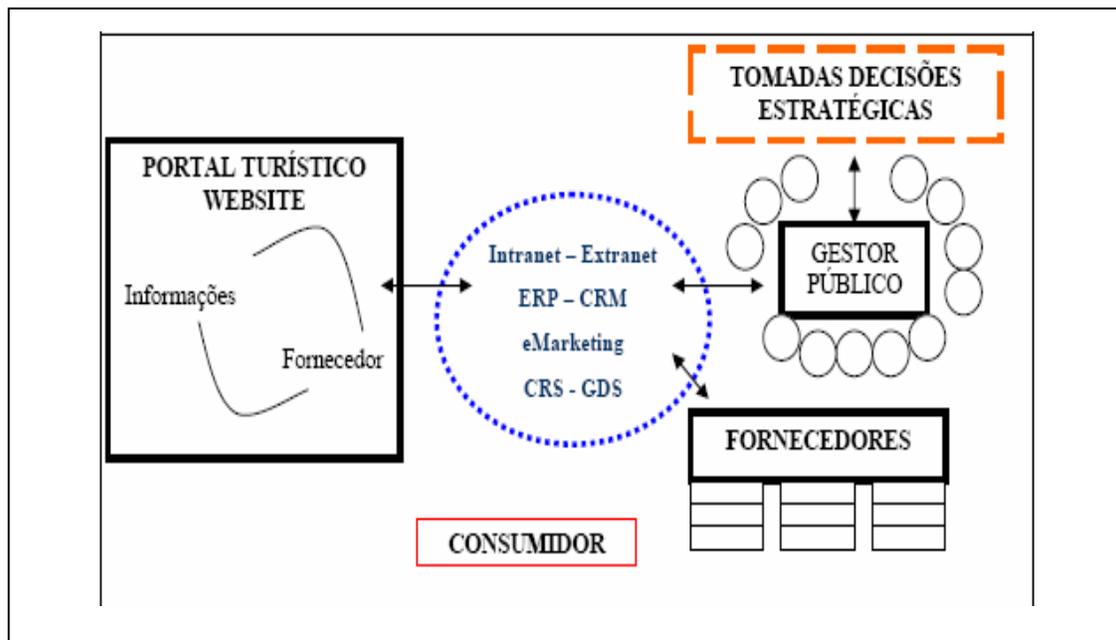


Figura 1: Aplicações de ferramentas de tecnologias da informação e comunicação para a tomada de decisões de uma Organização Pública de Turismo. Fonte: Biz e Ceretta (2007)

Diante disso, questiona-se: como avaliar os portais turísticos governamentais quanto a sua capacidade de suporte à gestão do conhecimento? Esse questionamento supracitado tem como objeto de pesquisa vinte e nove portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo do Brasil, sendo vinte e sete Estaduais (inclusive Distrito Federal) e dois do Ministério do Turismo sendo um destinado ao mercado brasileiro (www.turismobrasileiro.gov.br) e outro destinado ao mercado externo e de responsabilidade da EMBRATUR (www.braziltour.org).

Para isso, aplicou-se na pesquisa o método misto, também chamado de método de triangulação. Segundo Brewer e Hunter (2005) a principal vantagem no uso da triangulação não está na quantidade de dados de que o pesquisador dispõe, mas sim nos dados da diversidade e das possibilidades de comparações que essa diversidade confere, pois a triangulação é validada pela mensuração de hipóteses e/ou de teorias por meio de uma comparação triangular cruzada. No caso dessa pesquisa, a triangulação foi realizada a partir da construção de um modelo de referência (teórico) de portal turístico, do instrumento de coleta de dados quantitativo e do instrumento de coleta de dados qualitativo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar os portais turísticos gerenciados pelas Organizações Públicas de Turismo quanto a sua capacidade de suportar o processo da gestão do conhecimento.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o papel das Organizações Públicas de Turismo como fomentadores desta atividade;
- Definir os elementos da gestão do conhecimento para os portais turísticos;
- Apresentar um quadro comparativo dos modelos de análise de portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo;
- Apresentar um modelo teórico de portal turístico com suporte à gestão do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

O turismo é uma atividade que tem como premissa a integração dos povos, a sustentabilidade econômica por meio da geração e distribuição de renda entre os diversos setores que estão, diretamente ou indiretamente, envolvidos com o turismo; a sustentabilidade cultural quanto ao resgate e preservação; a sustentabilidade social em relação ao bem estar, entretenimento; e a sustentabilidade ambiental na sua preservação.

A O.N.U. - Organização das Nações Unidas em conjunto com a O.M.T. (2007) desenvolve ações para eliminar a pobreza por meio do turismo baseado na melhoria da infraestrutura básica e turística que favorece o deslocamento dos consumidores, os investimentos na educação para a qualificação dos colaboradores locais e os investimentos na saúde.

A Organização Pública de Turismo exerce a função do Estado em fomentar atividade turística em seu destino turístico. Fomentar significa definir políticas

públicas, que segundo a O.M.T. (2001) devem proporcionar aos cidadãos a melhora do bem-estar e nortear as atuações das organizações privadas. O controle da atividade turística por parte das Organizações Públicas está na utilização de medidas impositivas, como os impostos ou na concessão de incentivos com o objetivo de promover o desenvolvimento de determinadas atividades. Podem-se apresentar como determinadas iniciativas a promoção do destino turístico, o estímulo na abertura de novos prestadores de serviços turísticos e não turísticos, a inserção tecnológica dos micros e pequenos prestadores de serviços e o desenvolvimento de ações para o gerenciamento do conhecimento.

Destacam-se três metodologias desenvolvidas com o foco na análise dos Portais turísticos de Organizações Públicas. A primeira, da O.M.T. (2001), que desenvolveu uma metodologia de análise construída levando-se em conta onze critérios que buscaram identificar a existência ou não das características estabelecidas em cada critério e o seu respectivo nível de abrangência. Foram pesquisados no total trinta portais turísticos, divididos entre Organizações Turísticas Nacionais, Regionais e Municipais (nível mundial).

A segunda metodologia foi desenvolvida por Cruz (2005) e teve como objetivo avaliar a situação e o desempenho da promoção turística de um destino via o portal turístico de uma Organização Pública de Turismo, criando noventa e um critérios divididos em quinze grupos de componentes. Seu objeto de estudo foram os quinze destinos turísticos brasileiros mais visitados em 2001, segundo a EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo.

E a terceira metodologia, desenvolvida por Díaz (2005), visou apenas identificar a parte visível dos portais turísticos, ou seja, por meio da observação dos mesmos se pode averiguar se utilizavam as diversas possibilidades de gestão que a internet oferece às organizações públicas, privadas e mistas de turismo responsáveis pelo marketing de um destino turístico. Seu objeto de estudo foram cento e nove Portais turísticos Espanhóis, divididos entre os de gestão das Comunidades Autônomas, das Províncias e das capitais das províncias ou cidades turísticas.

Entretanto, nenhuma das metodologias supracitadas abordou as questões internas dos portais turísticos, ou seja, como estão estruturadas, quais as integrações, como gerenciam o fluxo de informação, como trabalham a gestão do conhecimento. Cooper (2006) ressalta que compartilhar conhecimento é

indispensável para criação de vantagem estratégica competitiva, destacando que as pequenas e médias organizações (públicas e privadas) carecem de estratégias de gestão (pessoal, administrativo, conhecimento, entre outros) e constituem a grande parcela de organizações que atuam no mercado turístico mundial. O desafio é possibilitar que as organizações troquem informações diretamente entre si ou via intermediários, nesse caso uma Organização Pública de Turismo, justificando-se, nesse caso, a limitação da pesquisa apenas para os portais turísticos de Organizações Públicas Brasileiras de Turismo.

A proposta da pesquisa visou contribuir na ampliação da discussão, entre academia, organizações privadas e públicas, quanto à importância da gestão do conhecimento no turismo, bem como a utilização das tecnologias da informação e comunicação para o desenvolvimento do turismo. Destaca-se o ineditismo da pesquisa ao investigar os sistemas internos de gestão utilizados pelas Organizações Públicas de Turismo, suas integrações com os consumidores, prestadores de serviços e demais Organizações Públicas via os seus respectivos portais turísticos, e por fim como os utilizam na gestão do conhecimento.

Em relação ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento justifica-se primeiramente uma característica particular do programa - ser multidisciplinar, sendo esta também uma característica do Turismo que permeia em diversas outras áreas tais como administração, economia, geografia, direito, história, entre outras. Segundo a sua proposta quanto programa ao conceber, desenvolver e aplicar modelos, técnicas e instrumentos no ciclo de atividades do processo permitindo ao pesquisador uma visão ampla do seu objeto de estudo tanto na gestão do conhecimento quanto na engenharia do conhecimento, tendo como reflexo a participação do pesquisador na linha de pesquisa do orientador – Engenharia do Conhecimento aplicada ao governo eletrônico que envolve metodologias e técnicas de EC e da inteligência computacional para aplicação em plataformas de governo eletrônico, e na linha de pesquisa do coorientador – Gestão do Conhecimento (GC) da sustentabilidade baseada na iternalização das variáveis socioambientais da organização e a transformação do conhecimento tácito em explícito.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 2 foram abordados os conceitos de informação, sistemas de informação, o fluxo de informação e a relação entre o turismo e a informação. No capítulo 3, apresenta-se a história e os conceitos de T.I.C. destacando o seu impacto na sociedade, principalmente pela *World Wide Web* que provocou uma revolução nas estratégias de gestão, comunicação, distribuição e comercialização

O capítulo 4 aborda o comportamento do consumidor ao apresentar alguns modelos de estudos do processo de decisão de compra do consumidor em turismo, em destaque o modelo de Middleton, e conseqüentemente, o novo consumidor em turismo a partir dos efeitos das T.I.C. No capítulo 5, apresentam-se os conceitos de conhecimento, de gestão do conhecimento, alguns modelos de gestão do conhecimento, bem como uma abordagem no turismo.

No capítulo 6, apresenta-se uma análise comparativa entre os modelos de análises de portais turísticos desenvolvidos pela O.M.T (2001), por Cruz (2005) e por Diaz (2005). O capítulo 7 se refere à construção da metodologia da pesquisa baseada no método misto ou triangulação dividida em quatro fases: a construção do marco teórico, a mensuração de indicadores (construção dos indicadores qualitativos), o estudo de caso (validação dos indicadores qualitativos) e a análise cruzada triangular dos resultados.

No capítulo 8, apresentam-se os resultados das análises dos indicadores quantitativos, qualitativos e as considerações gerais sobre o modelo teórico do portal turístico com suporte à gestão do conhecimento. Por fim, no capítulo 9 apresentam-se as considerações finais.

2. A INFORMAÇÃO E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A informação se transformou em uma das principais estratégias para o processo de tomada de decisões das organizações de caráter público, privado e misto, estando alinhada à gestão de pessoas e das tecnologias da informação e comunicação. Para o mercado turístico a informação é a base principal para o seu desenvolvimento em razão da sua característica de intangibilidade.

A informação possibilita ao consumidor imaginar, pensar e sonhar com aquilo que adquiriu ou que ainda pretende adquirir. Werthner e Klein (1999) descrevem que a informação é o meio de aproximar a lacuna da intangibilidade à tangibilidade. Quanto mais informações dispostas acerca de um destino turístico, mais fácil é a identificação por parte do consumidor (potencial ou real). Como consequência, a gestão do fluxo de informação e o uso de sistemas de informação se tornaram indispensáveis para selecionar as informações úteis para a Organização.

2.1 CONCEITO DE INFORMAÇÃO

A informação vem sendo identificada como um dos mais importantes parâmetros de qualidade para a eficiência do serviço e pode representar um grande poder para quem a gerenciar. Poder este alinhado ao valor que se consegue embutir na informação (SHELDON, 1997; LAUNDON & LAUNDON, 1999). McGee e Prusak (1994, p. 23-34) definem informação como "... dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve *informar*, [...]. A informação deve ter limites, [...]."

Cornellà (1994 apud TORRES e MARCH, 2003) descreve que nem todas as informações possuem o mesmo grau de importância, portanto, se faz necessário o tratamento das mesmas. Para o autor as informações estão divididas em tipologias, tais como:

- de acordo com a capacidade de síntese e os tipos de decisões realizadas com base na informação: informação operacional, informação tática, e informação estratégica;

- de acordo com o lugar onde a informação é gerada: informação interna, e informação externa;
- de acordo com o grau de especificidade da informação: informação de orientação, informação para o usuário final; e
- de acordo com o grau de instantaneidade que seu tratamento exige: informação ativa, informação inativa.

Em uma visão organizacional, a gestão da informação pode ser elaborada para incluir atividades de criação, representação, organização, manutenção, visualização, reuso, compartilhamento, comunicação e disposição e encontra-se dividida em três dimensões: a informação, a gestão da informação e a própria gestão (HICKS, CULLEY e MCMAHON, 2006).

Para Weintzen (apud REZENDE, ABREU, 2003, p.97-98) o processo de valorização da informação cumpre algumas fases e passos lógicos: “conhecer muitas informações; aprender com as informações; coletar e armazenar as informações úteis; selecionar, analisar e filtrar as informações de maior valor; organizar as informações de forma lógica; valorizar as informações; e disponibilizar e usar as informações.”

Szczerbicki (2003) ressalta que a informação tem diferentes origens, geograficamente distribuídas em fontes e disponíveis em formas e códigos diferenciados, por isso a partir do momento em que se consegue sedimentar a informação qualquer atividade pode ser elaborada com um custo menor e com uma redução no tempo de execução. Complementa que o problema atual das organizações não está no acesso às informações, mas sim na habilidade em lapidá-las para o uso operacional e estratégico. Outro fator importante que pode afetar as organizações está ligado a cultura dos seus colaboradores e dos seus consumidores. Igualmente às informações, às culturas refletem hábitos, valores, costumes diferentes, conseqüentemente, afetam a forma em que as informações são tratadas, transmitidas e compartilhadas.

Em relação ao compartilhamento da informação, Jarvenpaa e Staples (2000) realizaram um estudo empírico baseado na teoria de compartilhamento de informação de Constant et. al. (1994) que relata que a cultura e as políticas organizacionais, bem como os fatores pessoais (cultura, hábitos, valores, atitudes) podem influenciar o comportamento das mesmas, refletindo no compartilhamento das informações, ou seja, possível de compreender por que as pessoas

compartilham ou não as melhores informações que poderiam gerar um novo conhecimento.

Davy (2006) criou um modelo que descreve a transferência de informações até gerar um novo conhecimento, esse modelo tem como foco o destinatário (qualquer pessoa), conforme figura 2.

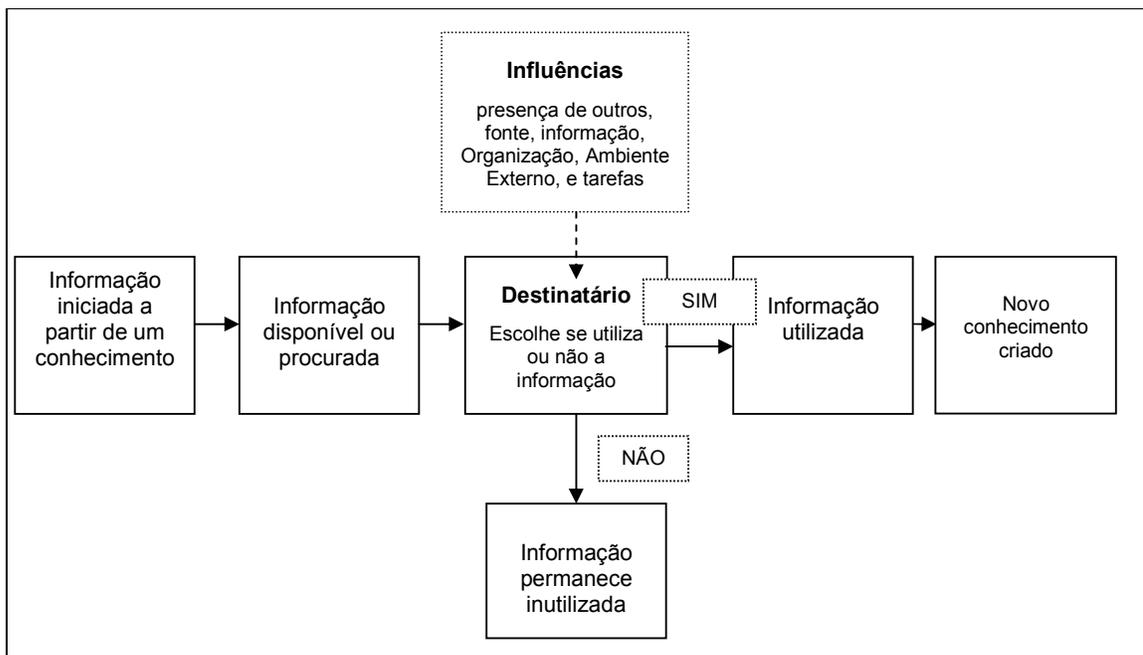


Figura 2: Modelo de transferência de informação com foco no destinatário. Fonte: Adaptado de Davy (2006, p. 22)

Para o autor, o destinatário tem a opção de utilizar ou não uma informação que chegou até ele por algum objetivo, motivo e interesse. Entretanto, a definição em utilizar ou não poderá sofrer a influência de outras pessoas, da origem da fonte da informação, da organização, do meio em que convive, entre outros. A partir do momento em que a informação é utilizada pode gerar um novo conhecimento cabendo à organização gerenciar durante o processo de transferência da informação a origem da mesma e o perfil do destinatário (colaborador ou consumidor).

Para complementar, Davenport e Marchand (2001, apud HICKS, CULLEY e McMAHON, 2006) apresentam uma diferenciação entre a informação e o conhecimento quanto à gestão. A gestão da informação visa organizar, controlar ou regular as diversas formas de informação disponíveis, já a gestão do conhecimento visa facilitar a sua codificação e gerenciar os caminhos para que as pessoas possam compartilhá-lo e aplicá-lo. Uma das formas de gestão da informação está na implantação de sistemas de informação.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (S.I.)

Mülbert e Ayres (2005) descrevem sistemas como conjuntos de componentes, processos e de partes coordenadas, com elementos interdependentes que visam transformar certas entradas em saídas. Os autores supracitados apresentam duas definições sobre os sistemas de informação extraídas de dois autores, conforme quadro 2.1.

Quadro 2: Conceitos de sistema de informação. Fonte: Mülbert e Ayres (2005, p. 15)

Cassarro (1994) - é uma combinação estruturada de informação, recursos humanos, tecnologias de informação e práticas de trabalho, organizado de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização.	Laudon e Laudon (1994) - um conjunto de componentes inter-relacionados, desenvolvidos para coletar, processar, armazenar e distribuir informação para facilitar a coordenação, o controle, a análise, a visualização e o processo decisório.
---	--

Andreu, Ricart e Valor (1996, apud TORRES e MARCH, 2003) apresentam um conceito mais amplo de S.I. como um grupo integrado de processos, primeiramente na sua forma natural, realizada em ambiente entre usuário-computador, operando uma quantidade de dados estruturados de uma organização com o propósito de reunir, processar e distribuir seletivamente as informações necessárias para a gestão da organização.

Kern e Willcocks (2000) fizeram um levantamento e sintetizaram o resultado através do quadro 3 apresentando as abordagens, o contexto e o modelo de relacionamento. Basicamente as abordagens estão centradas nas parcerias, nas informações e nas tecnologias de informação, e o seu contexto de relacionamento está na cooperação intra e entre organizações. Pode-se relacionar que a necessidade constante de intercâmbio de informações é determinada pelos resultados do efeito do processo de globalização e o aumento da competitividade.

Torres e March (2003) relatam que das diversas aplicações de S.I. três são os sistemas básicos que podem ser identificados:

- Sistema de Informação Gerencial, que tem a função mais operacional, como por exemplo: financeiro, recursos humanos, produção, e outros;
- Sistema de Suporte de Decisão, com ênfase nas informações tácitas dando suporte aos gestores; e por fim
- Sistema de Informação Executivo, que tem a função mais estratégica da Organização.

Quadro 3: Relacionamento dos conceitos de Sistemas de Informação. Fonte: Adaptado de Kern e Willcocks (2000, p. 324)

Autores	Abordagem	Contexto de Relacionamento	Descreve modelo relacionamento
Elam (1988)	Cooperativismo, Externo, Relacionamento	Cooperação inter-Organizações	Não
Konsynski e McFarlan (1990)	Informação, Parcerias	Cooperação inter-Organizações	Não
Henderson (1990)	Parcerias estratégicas	S.I. organizacional e linhas de gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios mútuos • Compromisso • Pré-disposição • Conhecimento compartilhado • Ligações
Lasher, Ives et. al. (1988)	Parceria em T.I.	Cooperação entre vendedor-cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece propósito • Busca parceria • Define parceiro • Manutenção e parceria • Institucionalizando a parceria
Cunningham e Tynan (1993)	Sistemas inter-Organizacionais	Relacionamento entre compradores-vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Atmosfera • Organização • Individual • Câmbios
Kumar e van Dissel (1996);	Sistemas Inter-Organizacionais	Colaboração inter-Organizações	Não
Reekers e Smithson (1996)	Coordenação Inter-Organizacional	Colaboração inter-Organizações	Não
Bensaou e Venkatraman (1996)	Relacionamento inter-Organizacional	Relacionamento inter-Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Incertezas do ambiente • Incerteza da parceria • Incerteza de tarefas • Performance • Mecanismos estruturais • Mecanismos de processos • Mecanismos mediados por T.I.

Ragu, Ragu, Tu e Shi (2001) argumentam que o S.I. sofreu uma reviravolta a partir dos anos 90 quando algumas organizações começaram a perceber as tecnologias de informação e comunicação (T.I.C.) como um patrimônio valioso e estratégico. Em virtude de um ambiente mais sofisticado e competitivo, a busca do

controle dos processos, tratamento e transferência de informações tornou-se indispensável para obtenção da vantagem competitiva. Desta forma, as organizações partiram para a gestão do S.I. com o propósito de possibilitar a integração interna (dentro de uma organização e entre as unidades da Organização) e externa (a organização com as suas parcerias).

Na visão de Booth e Philp (2005) a gestão do S.I. pode ser definida como técnicas, competências gerenciais e estratégicas que possam melhorar significativamente ou adicionar valor na utilização do S.I. dentro de uma organização. E complementam apresentando a evolução das teorias sobre a competência da gestão do S.I., que abordam:

- o compromisso e o envolvimento do topo da gestão (gestores);
- o processo de planejamento de T.I.C.;
- a estratégia de T.I.C.;
- a influência do departamento de T.I.C. e dos seus colaboradores e as suas experiências e entendimentos;
- a integração entre os colaboradores do departamento de T.I.C. com os do departamento de negócios;
- mecanismos de alinhamento formais; e
- suporte aos usuários.

Quanto às estratégias do S.I., Ragu et. al. (2001) descrevem a existência de três níveis de estratégia: a primeira referente à gestão da informação, a segunda referente ao S.I., e por fim a T.I.C. Já Galliers (1999) é mais complexo quanto as estratégias de S.I. e esclarece que elas não estão apenas alinhadas às estratégias de negócios, mas também na procura da melhoria no entendimento e na compreensão das informações para favorecer a integração entre organizações quanto aos aspectos de comércio eletrônico, de gestão do conhecimento e dos efeitos políticos, conforme a figura 3.

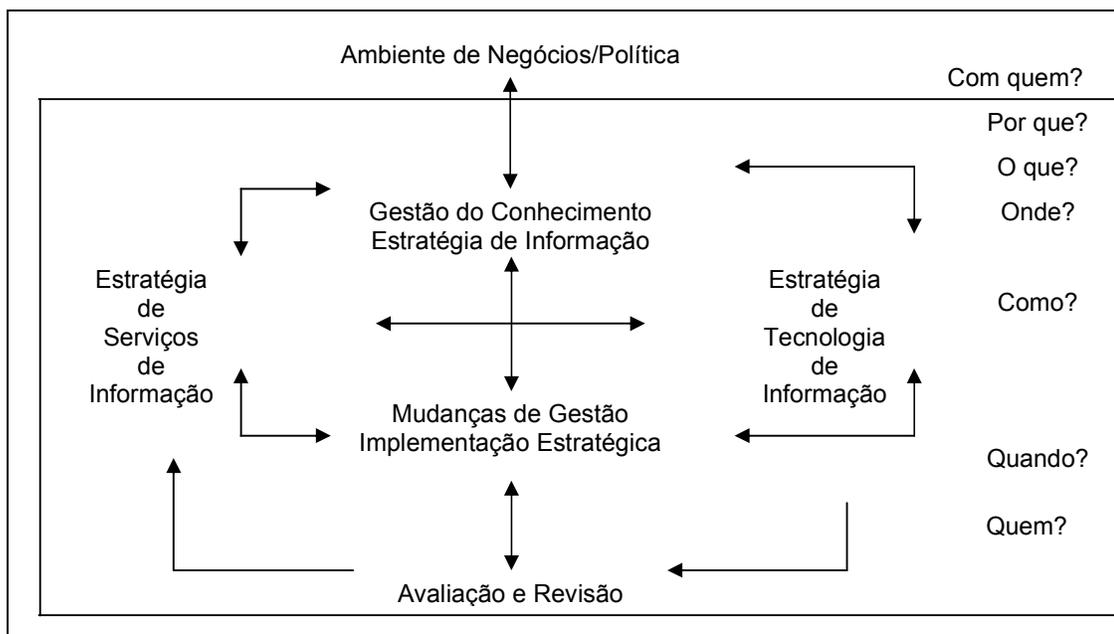


Figura 3: Integração da Estratégia de S.I.: incorporando questões de política, *ebusiness* e gestão do conhecimento. Fonte: Adaptado de Galliers (1999, p. 231)

O autor menciona que nem todas as informações são encontradas formalmente estruturadas ou em sistemas de informação computadorizada, ao contrário, são encontradas em relacionamentos informais e em práticas de comunicações. Portanto, a compreensão de como e onde a informação e o conhecimento são achados favorece o entendimento do porquê as estratégias de *ebusiness* necessitam incluir aspectos da gestão do conhecimento. Importante ressaltar que não há uma padronização na construção dos S.I., o que torna o processo de integração uma tarefa complexa.

Para Wainwright e Waring (2004) a integração pode ser definida como um processo que permite aos diferentes *softwares* e/ou *hardwares* (protocolos, linguagens e tecnologias diferentes) a possibilidade de trabalharem conjuntamente. Os autores complementam que o processo de integração dos S.I. passa obrigatoriamente pela junção de três domínios: técnico e sistêmico, estratégico e organizacional, conforme modelo de integração de S.I. (figura 4).

No domínio técnico e sistêmico, a complexidade na integração é determinada pelo campo da computação usando sofisticadas técnicas de design de sistemas e no desenvolvimento de métodos, ferramentas e técnicas de dados, comunicação e automação.

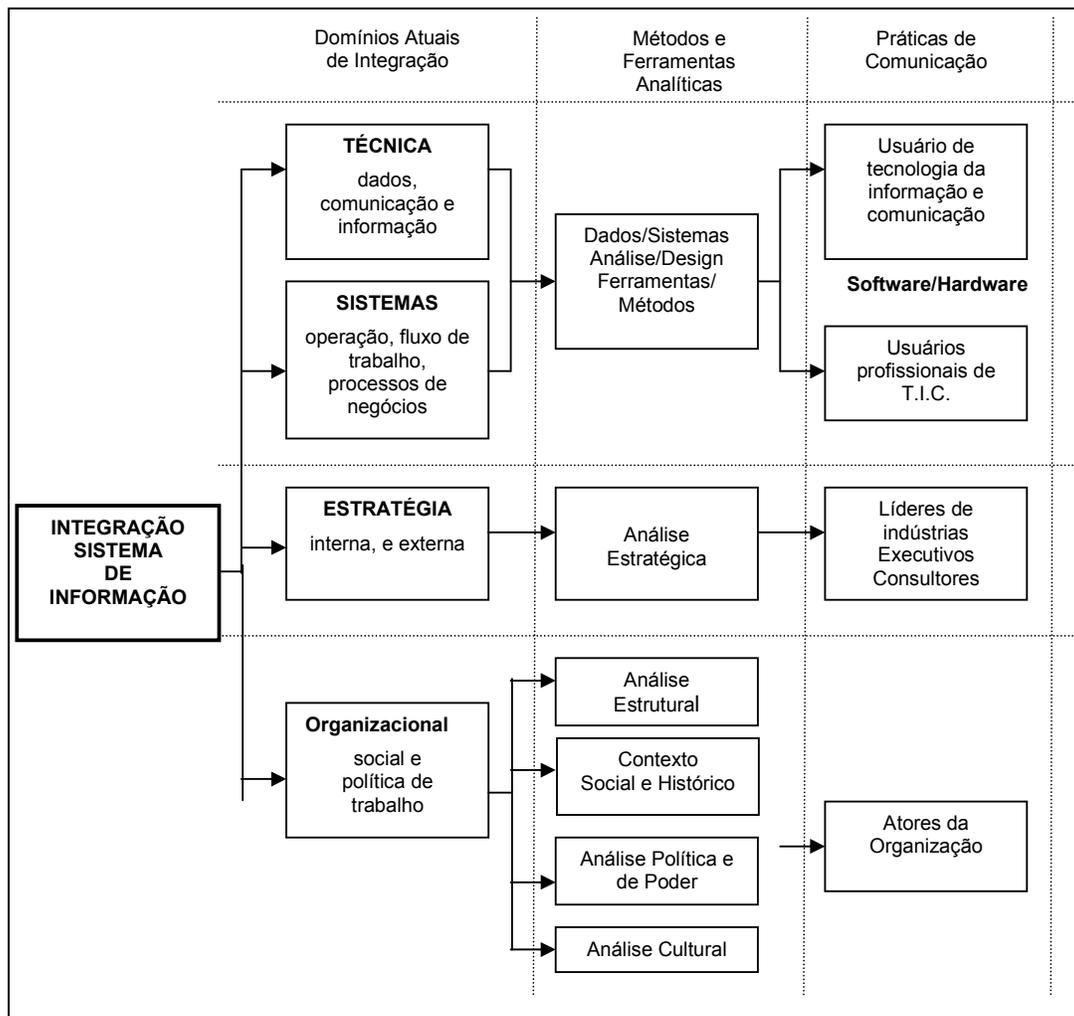


Figura 4: Modelo estratégico para integração de S.I.. Fonte: Adaptado de Wainwright e Waring (2004, p. 341)

O domínio de sistemas, onde se encontram os processos de fluxo de trabalho, processo de negócios e operações, pode ser descrito como um acesso ao entendimento dos sistemas de comportamento técnico, estratégico e organizacional que afirmam fornecer ótimas perspectivas holísticas ou sustentadas por uma filosofia da Teoria Geral de Sistemas.

Das (1992, apud WAINWRIGHT e WARING, 2004) apresenta quatro tipos de inter-relacionamento de sistemas, sendo:

- *stand alone*: elementos fazem deles a própria decisão e não há comunicação entre os elementos;
- integrado: o processo de decisão é feito em conjunto (benefícios iguais) e dois meios de comunicação entre os elementos;

- interface: processo decisório em seu próprio benefício, usando um ou dois meios de comunicação;
- universal: controle centralizado, com simples base de dados e não há decisão individual.

O domínio estratégico objetiva a integração interna (intraorganizacional áreas funcionais) e externa (prestadores de serviços e consumidores) que ficou marcado com o crescimento da adoção do *ebusiness* pelas organizações.

Por fim, o domínio da organização que está dividida em quatro grupos:

- a) estrutural, relacionado à interação na adoção da técnica (mecanismo, automação, entre outros) e à mudança organizacional (novos processos, estratégias de negócios, entre outros);
- b) histórico e social, referente às relações mútuas entre os indivíduos que trabalham com compromissos nas organizações;
- c) política e poder; e
- d) cultura dos indivíduos e das organizações.

Wainwright e Waring (2004) concluem que o modelo proposto de implementação de S.I. requer uma maior atenção ao domínio organizacional em virtude da sua complexidade.

Em relação à complexidade, Nagy (2005) realizou um estudo para identificar os motivos que levavam ao fracasso na implantação de S.I. nas organizações e a sua inserção na cadeia de prestadores de serviços, e pretendia apresentar como resultado as soluções para as falhas. Ressaltou que a performance na cadeia de prestadores de serviços tem como reflexo direto a satisfação do consumidor.

Li e Willians (1999, apud NAGY,2005) mencionam que a comunicação entre os prestadores de serviços nessa cadeia deve ocorrer entre todos os níveis de maneira rápida, ágil, eficaz e eficiente. Como consequência, pode-se afirmar que um S.I. exerce um papel fundamental ao desenvolver uma infraestrutura de telecomunicação e computacional operada por duas ou mais organizações com o propósito de intercâmbio de informações para o suporte na aplicação de processos e negócios.

Nagy (2005) concluiu que as falhas na implantação estavam relacionadas a dois cenários:

- a) uma das partes não tinha intenção de adotar a tecnologia do S.I. e a outra não tinha poder de coagir ou impor os seus interesses junto aos prestadores de serviços (parceiros); e/ou
- b) uma das partes não tinha intenção de adotar o próprio S.I., era independente e tinha o poder de dizer não.

Portanto, as dificuldades na implantação do S.I. podem estar relacionadas à ausência de uma definição clara dos gestores da organização, o que pode provocar conflitos gerenciais entre os diversos departamentos (internos) e entre os prestadores de serviços da cadeia. O autor concluiu que a eficácia no intercâmbio eletrônico de informações, com uso de tecnologias da informação e comunicação, não depende exclusivamente da adoção e implantação do S.I., mas também do poder estrutural como um todo que favorece o contínuo fluxo de informação.

2.3 FLUXO DE INFORMAÇÃO

O fluxo de informação é uma sequência de atividades com um ponto de início (emissor) e um ponto de término (receptor). Floriani (2007) apresenta uma definição de fluxo de informação com características sociais:

Fluxos não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica. [...] Por fluxos, entendo as sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômicas, política e simbólica da sociedade. Práticas sociais dominantes são aquelas que estão embutidas nas estruturas sociais dominantes. Por estruturas sociais dominantes, entendo procedimentos de organizações e instituições cuja lógica interna desempenha papel estratégico na formulação de práticas sociais e da consciência social para a sociedade em geral. (CASTELLS, 2001 apud FLORIANI, 2007, p. 35)

Já Lucca Filho (2005) apresenta dois autores com diferentes conceitos de fluxo de informação: o primeiro é de Jamil (2001, apud LUCCA FILHO, 2005, p. 22) que o define como “a transmissão de dados ou conjuntos de dados através de unidades administrativas, Organizações e profissionais, com intuito de transmiti-las de um armazenador para um usuário”. O segundo conceito define que o fluxo de informação

realiza a intencionalidade do fenômeno da informação mediante processos de comunicação, não almejando somente uma passagem. Ao atingir o público a que se destina deve promover uma alteração; aqueles que recebem e podem elaborar a informação estão expostos a um processo de desenvolvimento, que permite acessar um estágio qualitativamente superior nas diversas e diferentes gradações da condição humana. E esse desenvolvimento é repassado ao seu modo de convivência. (BARRETO, 1998, apud LUCCA FILHO, 2005, p. 22)

Floriani (2007) menciona que a gestão da informação deve ocorrer por meio de estabelecimentos de fluxos informacionais que atendam adequadamente à organização, e apresenta cinco diferentes modelos.

- Smit e Barreto (2002) consideram que os fluxos de informação atuam em dois níveis: o interno (tomada de decisões) e o externo (conhecimento elaborado pelo receptor);
- Lesca e Almeida (1994) apresentam o fluxo de informação dividido em três etapas, a primeira se refere à informação coletada fora da Organização, a segunda produzida na Organização e destinada a ela, e por fim a terceira etapa em que a Organização produz a informação e a destina para o mercado;
- Davenport (1998) baseia-se em quatro processos de gerenciamento de informação por meio da determinação das exigências, a obtenção, a distribuição e a utilização da informação;
- McGee e Prusak (1994) agregam a classificação, o armazenamento, o tratamento e a apresentação da informação; e por fim
- Beal (2004) que está baseado em sete etapas: a identificação de necessidades e requisitos, a obtenção, o tratamento, a distribuição, o uso, o descarte e o armazenamento da informação que foi coletada externamente, ou produzida e destinada para a Organização, ou produzida pela Organização tendo como destino o mercado.

Para Beal (2004, apud FLORIANI, 2007) o processo de obtenção busca continuamente a alimentação do processo, desde a criação, a recepção e a captura da informação interna ou externa à organização de qualquer formato. A informação precisa passar pelo processo de tratamento facilitando a sua localização e deixando-a mais acessível aos usuários (internos e externos). No processo de armazenamento os dados e as informações são conservados favorecendo o processo de distribuição. A eficácia no processo de distribuição está relacionada à

rede de comunicação interna e externa. E por fim, o processo do uso da informação para as tomadas de decisões, conforme figura 5.

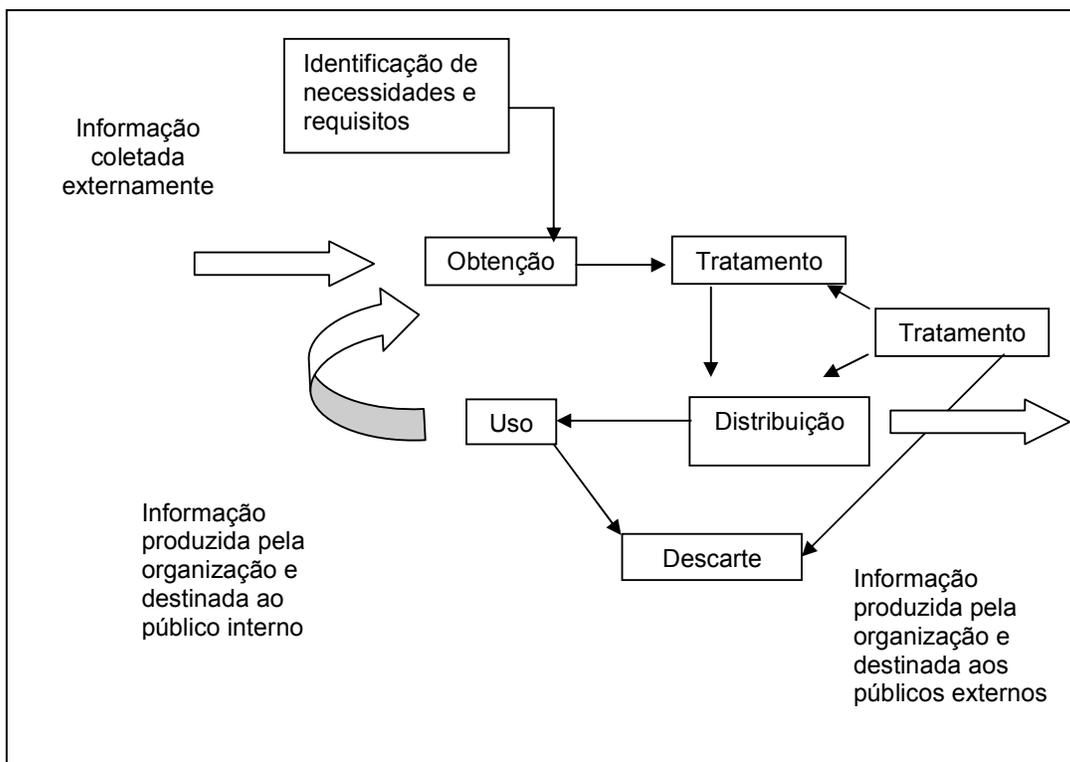


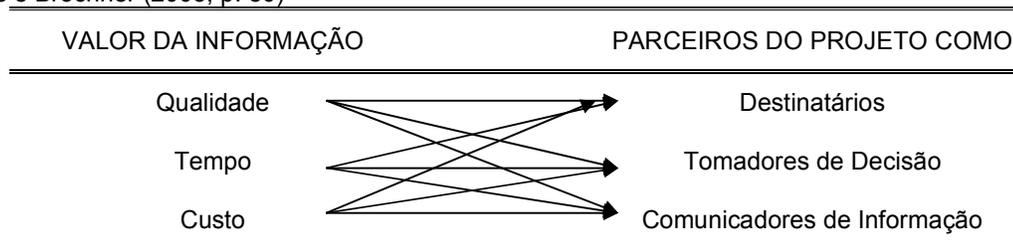
Figura 5: Modelo de representação do fluxo de informação de Beal (2004). Fonte: Adaptado de Floriani (2007, p. 41)

Barreto (1998) destaca que os sistemas de informações e as tecnologias da informação e comunicação provocaram mudanças nos modelos de fluxo de informação, visto que ambos possibilitam o acesso e o uso da informação em uma maior velocidade permitindo que virtualmente o receptor esteja posicionado em diversos elos da cadeia.

Zhang e Yang (2002) mencionam que o fluxo de informação é descrito como sequências e para que ocorra é necessário basicamente: a execução da leitura sobre a fonte de um objeto; a execução da escrita sobre a destinação do objeto; e a transmissão da informação desde a execução da leitura para a execução da escrita.

Titus e Bröchner (2005) apresentam um modelo de gerenciamento do fluxo de informação em construção com a cadeia de fornecedores que permite identificar o fluxo de solicitações entre consumidores e fornecedores, e ao mesmo tempo verificar o que realmente foi realizado, objetivando a eficiência no fluxo de informação, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4: A eficiência no fluxo de informação desde a perspectiva dos parceiros do projeto. Fonte: Titus e Bröchner (2005, p. 80)



Feinstein e Morris (1988) descreveram que as novas tecnologias de informação e comunicação fariam mais do que simplesmente substituir os procedimentos existentes nas Organizações, reestruturando os modos de operações. Para justificar tal afirmativa, os autores criaram um modelo de “árvore da informação” que tem como premissa observar como uma complexa organização pode ser vista como um sistema de processamento de informação (figura 6). O modelo de “árvore da informação” tem três elementos básicos: as entidades de informação; funções de transformação da informação e procedimentos.

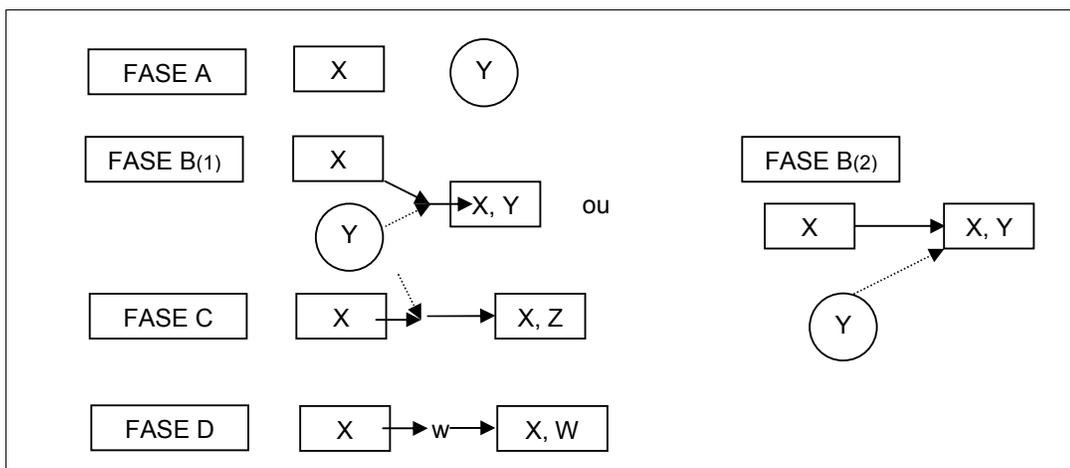


Figura 6: Modelo de Arvore de Informação. Fonte Feinstein e Morris (1988, p. 392)

As entidades de informação são caracterizadas por pessoas e arquivos que podem comunicar ou armazenar informações e por um *status* de informação, conforme representadas pelas entidades “x” e “y” na fase A da figura 6. (FEINSTEIN e MORRIS, 1998).

O segundo elemento é denominado de funções de transformação de informação onde ocorrem os mecanismos de atualização dos *status* das entidades de informação divididas em três funções: comunicação (fase B), observação (fase C) e criação (fase D). Na função comunicação ocorre atualização da informação

mediante o *link* entre as entidades da mesma organização, denominadas entidades “x” e “y”, onde ambas estão transmitindo informações (fase B₁), ou onde apenas uma das entidades transmite a informação e a outra mantém o seu *status* de informação (fase B₂).

A função observação (fase C) ocorre quando uma entidade da organização recebe uma informação externa (entidade “z”) proveniente de indivíduos, de outras organizações ou de base de dados computadorizados. Os autores ressaltam que a definição quanto à informação externa depende da definição das fronteiras da Organização. E na função criação (fase D) ocorre a criação de novas informações (entidade “w”) mediante algumas informações anteriores, como por exemplo, o ato de criação na tomada de decisões (essas informações são auto-geradas).

Por fim, o terceiro elemento básico do modelo, denominado procedimento, cuja função é especificar a sequência das funções de transformação de informação que mapeiam os estados iniciais das entidades para os seus estados finais. Os procedimentos devem ser vistos como um conjunto de contingentes de regras de transformação que uma Organização usa em cada possibilidade de entrada.

2.4 TURISMO E INFORMAÇÃO

O turismo está enquadrado no setor de serviços, e ao contrário dos demais setores, os serviços são caracterizados pelo consumo simultâneo do consumidor (faz parte do processo) durante a produção e pelos atributos relativos que são difíceis de demonstrar. É composto por elementos e percepções intangíveis e é sentido pelo consumidor como uma experiência.

Obenour et. al. (2006) destaca a complexidade do ambiente do serviço turístico por serem caracterizados pelo processo holístico, interconexão entre as Organizações Públicas de Turismo, performance, experiência e relacionamento social. Sharpley e Forster (2003) destacam as questões da heterogeneidade (serviços e produtos diferentes), ser perecível (não poder ser estocado) e a simultaneidade dos serviços. Também fazem menção à dificuldade em se controlar o comportamento e atitude dos diversos prestadores de serviços em relação às expectativas dos consumidores.

Lucca Filho (2005) apresenta um quadro comparativo sobre a relação entre o turismo e a informação, conforme quadro 5:

Quadro 5: Relação da atividade turística com a informação. Fonte: Lucca Filho (2005, p 32)

AUTOR	RELAÇÃO ENTRE TURISMO E A INFORMAÇÃO
Poon (1988)	Na rotina da atividade turística existe a geração, coleta, processamento, aplicação e a comunicação de informação. A informação é o laço que amarra todos os componentes da indústria turística. Os <i>links</i> entre os integrantes dos trade turísticos são os fluxos de informação
Sheldon (1984;1993)	O mundo tem apresentado mudanças incontestáveis, numa velocidade cada vez maior. A atividade turística – assim como uma infinidade de outras áreas – depende cada vez mais da informação. A informação tem (...) uma grande importância no turismo.
Naisbitt (1994)	“Com o crescimento do turismo e com a sofisticação crescente dos viajantes, a demanda por informações levará a uma interconectividade (dos agentes envolvidos no setor) ainda maior” (p. 132)
Perdue (1995)	A disponibilidade de informações pode definir a ida de turistas para determinadas localidades. Da informação depende a satisfação do turista pelo local e eventualmente pode definir o retorno do turista àquela região.
Buhalis (1998)	Informação é vital para a indústria de viagens.
Trigo (1999)	A informação no mundo atual é produzida em massa, como uma mercadoria qualquer. Pode ser vendida, consumida ou trocada (p. 47)
O’Connor (2001)	A atividade turística depende cada vez mais da informação. A informação é o nutriente básico do turismo.
Middleton (2002)	O turismo é um mercado totalmente baseado no fornecimento de informações.
Schertler (apud STAMBOULIS e SKAYANMIS, 2003)	O turismo é o negócio da informação. A informação é o principal suporte para os negócios acontecerem.

Biz (2003) divide a informação no turismo em três etapas: 1ª) informação acerca do destino turístico: o que é, a sua importância, quais os seus atrativos; 2ª) informação acerca da logística: qual o melhor caminho (rota e transporte), quais os lugares para descanso (hospedagem e alimentação), quais as garantias de segurança; 3ª) informação utilizada para a comercialização do produto. Portanto, pode-se afirmar que a informação exerce um papel importante no turismo possibilitando ao consumidor imaginar, sonhar e pensar naquilo que adquiriu ou que venha a adquirir e também como meio de aproximar o espaço entre aquisição de um serviço turístico (gera uma expectativa) e o seu consumo *in loco* (gera a percepção).

Para Cornellà (1994 apud TORRES e MARCH, 2003) as informações geradas externamente à Organização Pública de Turismo provenientes dos prestadores de serviços locais, operadoras turísticas, agências de viagens e consumidores, e alinhadas às informações internas produzidas pelo intercâmbio entre a Organização Pública de Turismo e os demais setores públicos podem ser utilizadas, mediante tratamento, nas suas decisões operacionais, táticas e estratégicas.

2.4.1 Sistema de informação em turismo

Quanto ao primeiro sistema de informação implantado no mercado turístico afirma-se que foi desenvolvido pela companhia aérea American Airlines (Estados Unidos) em conjunto com a IBM, tendo seu início em 1946, com o propósito de solucionar os problemas dos métodos ineficientes até então utilizados pela aviação comercial nos Estados Unidos. Define-se como métodos ineficientes a forma de controle das reservas aéreas que eram feitas via telefone e com controle por mapa de ocupação, ou seja, cada voo tinha um mapa (em papel) no qual eram inseridos à mão os nomes dos passageiros, quem adquiriu, além do controle de cada voo: tripulação, carga, combustível, entre outros (BIZ, 2003).

A sua implantação ocorreu no ano de 1953 sendo chamado inicialmente de SABER – *Semi-Automatic Business Environment Research*, e que posteriormente foi renomeado de SABRE - *Semi-Automatic Business Research Environment*. A American Airlines conseguiu controlar todas as reservas aéreas, bem como a disponibilidade de assentos, registros de passageiros, informações sobre a demanda por destino, além dos controles do voo como mencionado anteriormente. Aos poucos, começou a realizar a integração de todos os setores da empresa. Esse projeto consumiu inicialmente um investimento aproximado de 40 milhões de dólares (SHELDON, 1999).

Com o passar dos anos outros sistemas de informação como, por exemplo, os sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais ERP (*Enterprise Resource Planning*) que surgiram a partir dos sistemas de Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP – *Material Resource Planning*) na década de 60 e dos sistemas de Planejamento de Recursos de Manufatura (MRP II – *Manufacturing Resource Planning*), foram sendo incorporados principalmente pelo setor privado do mercado turístico (MARÍN, 2004).

DeLone e McLean (2003, apud BÉDARD et. al. 2008) definiram que o sucesso de um S.I. em turismo passa por um conceito multidimensional justificado pelas seis categorias do modelo proposto pelos autores que incluem fatores de adaptação ao S.I. e fatores que são consequência do uso do S.I.: 1) sistema de medidas de técnicas de sucesso de qualidade; 2) medida de sucesso semântico da qualidade da informação, 3) qualidade dos serviços prestados, 4) utilização, 5)

satisfação do usuário, e 6) medir a eficácia do sucesso dos impactos individual e organizacional.

As alterações dos fluxos de informação e dos sistemas de informação serão abordadas no próximo capítulo referente à Tecnologia da Informação e Comunicação (T.I.C.).

2.5 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Sheldon (1997) descreve que certas informações são estáticas e outras são dinâmicas, são usadas pelos consumidores antes e também durante a viagem, são produzidas tanto pelo setor privado quanto pelo setor público e que os diferentes tipos de informações turísticas necessitam de diferentes tipos de tecnologias de informação e comunicação para processá-las e distribuí-las, como por exemplo, o quadro 6.

Quadro 6: Tipos de informações por perfil de usuários. Fonte: Sheldon (1997)

Usuário	Tipos de Informação
Consumidor	Sobre o destino turístico, facilidades, disponibilidades, preços, questões de imigração (documentação), geografia, clima, entre outros
Intermediários (agências de viagens e operadoras turísticas)	Necessidades do consumidor no destino turístico, disponibilidades, preços, questões de imigração (documentação), geografia, clima, prestadores de serviços locais, entre outros
Prestadores de Serviços	Informações da companhia, dos consumidores, dos intermediários e dos concorrentes
Organizações Públicas de Turismo	Tendências do mercado turístico, a origem e o tamanho do fluxo de turistas, políticas públicas e planos de desenvolvimento

Neste capítulo pode-se perceber que a informação vem se transformando em uma das principais estratégias para a tomada de decisões por parte das organizações, sejam elas de caráter privado, público ou mista. Em destaque o turismo, que pertence ao terceiro setor (serviço) onde impera a intangibilidade, a heterogeneidade e a relação do consumo *in loco*. A informação é considerada o alicerce principal da atividade.

Já os sistemas de informação são definidos como técnicas e competências gerenciais e estratégicas que possibilitam melhorar e adicionar valor nos processos de uma Organização e entre Organizações mediante a integração dos S.I. via o uso das tecnologias da informação e comunicação (T.I.C.). Nagy (2005) destaca que as principais falhas na integração entre os S.I. estão na ausência de interesse de uma das partes envolvidas em adotar as tecnologias usadas no S.I. ou em adotar o próprio S.I., uma vez que não há uma padronização para o desenvolvimento e implementação do mesmo. Entretanto, a integração exige um mapeamento e o gerenciamento do fluxo de informação mediante a identificação das necessidades, das formas de obtenção das informações, seu tratamento, sua distribuição, seu armazenamento, seu uso ou não.

Em relação ao turismo, o primeiro sistema de informação foi desenvolvido por uma companhia aérea que objetivava a melhoria dos seus processos e consecutivamente uma redução dos seus custos operacionais, o que lhe proporcionaria uma vantagem competitiva. Importante frisar que o mercado turístico é caracterizado essencialmente por micros e pequenos prestadores de serviços e por sua vez possui, em sua maioria, uma deficiência em capital humano, econômico e tecnológico para fazerem uso de sistemas de informação para auxiliar na gestão do empreendimento, no entanto, são eles os maiores geradores de empregos. É justamente nesse segmento (micros e pequenos) que as Organizações Públicas de Turismo devem focar suas ações estratégicas quanto à construção de um portal turístico que possibilite aos consumidores (finais e intermediários) terem acesso às informações, conteúdos e principalmente a possibilidade em adquirir um produto e/ou um serviço *online* desses empreendimentos e ao mesmo tempo dotá-los de capitais humano, mediante uma política de capacitação, econômico por facilidades de acesso a linhas de créditos, e por fim o tecnológico.

3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (T.I.C.)

A tecnologia da informação e comunicação provocou, anda provocando e provocará mudanças de processos, de gestão e de consumo, o que poderá ser observado nesse capítulo ao se analisar os conceitos de T.I.C, seus impactos na sociedade em geral e no turismo.

3.1 CONCEITOS DE T.I.C.

Existem vários conceitos sobre tecnologia da informação e comunicação. Destes se destaca Marcovitch (1996) que cita Young (1991), Campos Filho (1993) e Gonçalves & Gonçalves Filho (1994) que definem T.I.C. como sistemas eletrônicos e computadorizados - linhas de comunicação de voz e bancos de dados, equipamentos e *softwares* de todos os tipos, para coletar, armazenar, analisar, utilizar as informações e capacidade (SHELDON, 1997; WERTHNER & KLEIN, 1999; CHILD, apud SILVA & FISCHMANN, 2000) de transmissão à longa distância em telecomunicações. Buhalis (2003) apresenta alguns autores com os seus respectivos conceitos sobre T.I.C., destacado no quadro 7.

Quadro 7: Conceitos de T.I.C. Fonte: Buhalis (2003, p. 6-7)

AUTOR	CONCEITO DE T.I.C.
Thomas (1988)	A tecnologia consiste na busca da sociedade do conhecimento em soluções para área da indústria, mecânica e outros.
Peppard (1993)	Como mecanismos que proporcionam as facilidades de processo e fluxo de informação na Organização e entre as Organizações, englobando informações de negócios criados, usados e estocados, bem como tecnologias usadas no processo físico na produção de um produto ou serviço.
Runge e Earl (1998)	Propõe que a rede de telecomunicação forneça caminhos (rotas) de informação sobre os quais novos produtos e serviços possam ser oferecidos, redefinindo conceitos de serviços para os consumidores, criando novas áreas de inovação e alterando a distribuição da economia.
Poon (1993)	Termo coletivo dado para o mais recente desenvolvimento no modo eletrônico e mecânico (computadores e tecnologia de comunicação) usado para aquisição, processamento, análise, armazenamento, recuperação, disseminação e aplicação de informação

Runge e Earl (1998, apud BUHALIS, 2003), McGee & Prusak (1994) argumentam que as T.I.C. provocaram uma grande revolução no mundo dos negócios quanto à maneira de produção (novos produtos e serviços),

comercialização, distribuição e a relação com os seus prestadores de serviços e consumidores.

A T.I.C. alterou consideravelmente o acesso às informações e aos canais de distribuição possibilitando ao consumidor o acesso direto aos prestadores de serviços (locais) e/ou utilizando os intermediadores (operadoras turísticas, agências de viagens tradicionais e virtuais). Conseqüentemente, a estratégia de negócios do mercado turístico também vem sofrendo alterações, conforme a figura 7.

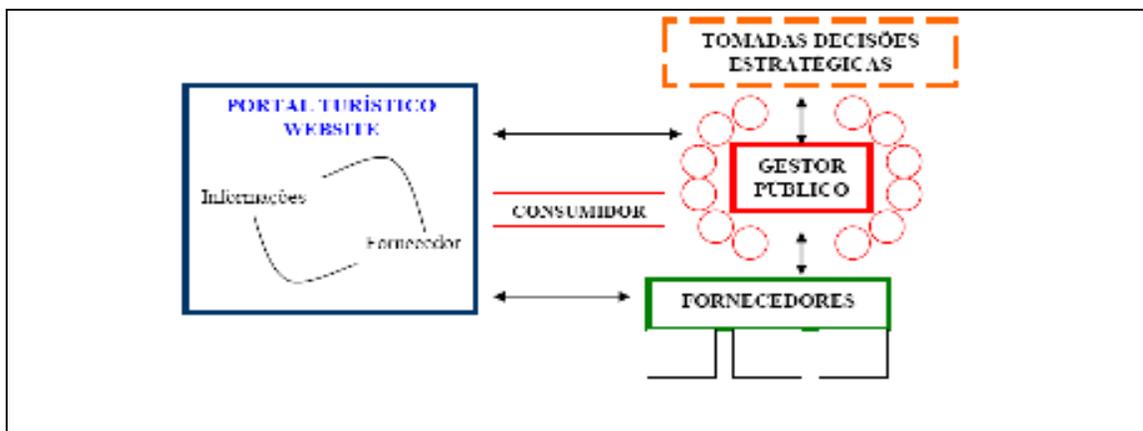


Figura 7: Modelo de uso das T.I.C em um destino turístico. Fonte: Biz e Ceretta (2007, p. 7)

Complementam Werthner e Klein (1999, p. 156) ao apresentar seis exemplos do impacto da T.I.C. quanto à valorização da informação (quadro 8):

Quadro 8: Impacto da tecnologia da informação e da comunicação e seus valores. Fonte: Werthner e Klein (1999, p. 156)

Impacto da T.I.C.	Valor Adicionado
Complexidade na descrição do produto	Rica descrição do turismo oferecendo a possibilidade do viajante fazer uma escolha bem informada;
Transparência do mercado	Mais informações compreensivas permitem a comparação na compra de serviços e produtos;
Informação em tempo real	Informação constante sobre condições do clima, entre outros, possibilitam aos turistas reagirem às condições de mudanças e a utilizar os últimos minutos disponíveis;
Interações personalizadas e serviços customizados	Coleta sistêmica e exame minucioso das informações dos consumidores possibilitam principalmente providenciar interações personalizadas e serviços customizados para consumidores individuais e segmentados;
Concordância e aceleração dos processos	Eficientes operações aumentam a comodidade dos consumidores;
Substituição dos processos recorrentes que não criam valores	<i>Check-in</i> e <i>check-out</i> automatizados aumentam a comodidade dos viajantes experientes.

Os consumidores têm a sua disposição diversas fontes de informações sobre um produto e/ou um serviço, sendo essas fornecidas pelas organizações ou por outros consumidores, além disso, podem realizar comparações entre os diversos produtos e/ou serviços, possibilitando-lhes uma escolha mais detalhada. Outro ponto de destaque está no processo de customização de um produto e/ou um serviço que as organizações disponibilizam para um determinado consumidor ou grupos de consumidores em virtude da eficiência dos seus processos, permitindo dessa forma a criação constante de valores.

Quanto às mudanças organizacionais e administrativas, Albertin (2001) destaca o relacionamento entre consumidores, prestadores de serviços e organizações; a customização em massa; a promoção dos produtos e/ou serviços; as novas oportunidades de negócios (flexibilização da estrutura da Organização, novos intermediadores); a estratégia competitiva (diferenciação dos serviços e produtos); e a economia direta por meio da diminuição dos custos operacionais. Pode-se ainda acrescentar que as T.I.C. permitiram diminuir a relação espaço e tempo, pois se podem adquirir produtos em diversos lugares do mundo, e quanto à barreira da comunicação.

Já Pollalis (2003) argumenta os impactos das T.I.C. nas organizações, especificamente no processo de planejamento e desempenho, por meio do seu modelo chamado de OSI – *Organisational Systems Integrated* (Sistema Integrado Organizacional), tendo como alicerce a integração tecnológica, a integração funcional e a integração estratégica, conforme a figura 8.

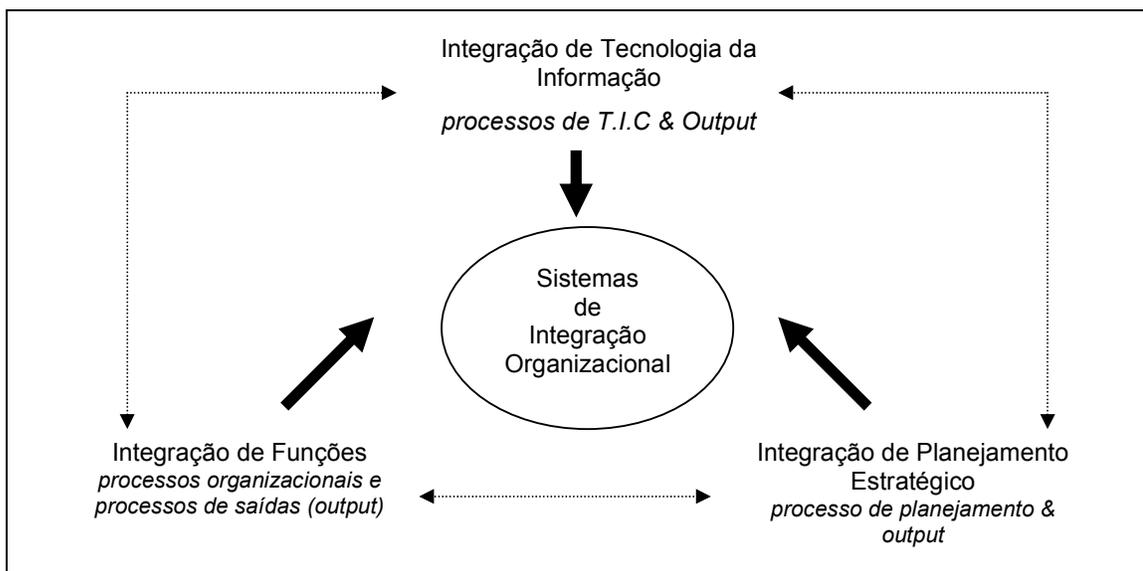


Figura 8: Modelo de Sistema de Integração Organizacional. Fonte: Adaptado de Pollalis (2003)

Existem vários componentes de T.I.C. na integração tecnológica entre as organizações, como por exemplo, bases de dados, sistemas, aplicações, telecomunicação, em uma mesma arquitetura de T.I.C., sendo a integração um reflexo dos processos (como são desenvolvidos) e *output* das T.I.C. (identificando quais os sistemas utilizados internamente e quais as integrações disponíveis). A integração funcional se refere à exploração das T.I.C. na coordenação das funções da(s) Organização(s) e a sua integração (como atingir os objetivos propostos e quais os procedimentos a serem seguidos). E por fim, a integração estratégica que se refere à integração das T.I.C. com as atividades e o plano estratégico corporativo.

Voordijk et. al. (2005) apresentam quatro estágios baseados em Nolan e Reynolds (1992), que permitem identificar os diferentes impactos das T.I.C. O primeiro estágio se refere ao início da substituição dos sistemas manuais de processos e consecutivamente a redução de custos. O segundo estágio, chamado de contágio, é o período de desenvolvimento e implementação de aplicativos de sistemas de informação. O terceiro estágio é o controle dos executivos sobre os recursos de S.I., bem como o desenvolvimento de novos projetos de S.I., e por último a integração das diferentes T.I.C. para permitir um melhor planejamento estratégico.

Em suma, percebe-se nos conceitos supracitados que a T.I.C. provocou e ainda está provocando alterações quanto ao acesso e à disseminação de informações, produção e distribuição de produtos e serviços (relação tempo e custo), valor, e principalmente no relacionamento entre as organizações (públicas, privadas e mistas), prestadores de serviços e consumidores.

3.2 IMPACTOS DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Diversos autores mencionam que a internet e a WWW – *World Wide Web* foram as duas principais ferramentas da T.I.C. que provocaram as grandes mudanças e favoreceram o surgimento de outras ferramentas.

3.2.1 WWW – *world wide web* e a comunicação

A internet surgiu no final dos anos 60 criada pela ARPA –*Advanced Research Projects Agency* do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, originalmente com o nome de ARPANET, que tinha como objetivo permitir o compartilhamento de dados e criar um sistema de correio eletrônico. A descentralização da net foi proposital, pois o Departamento de Defesa dos Estados Unidos queria tornar a ARPANET menos vulnerável ao ataque de uma potência estrangeira ou de terroristas. Ela foi projetada para que todos os computadores da rede pudessem ter igual capacidade para se comunicar com outros computadores da rede, sendo que em 1969 quatro universidades passaram a estar conectadas (LAUNDON & LAUNDON, 1999; O’CONNOR, 2001; e WERTHNER E KLEIN, 1999). Desde então a internet tomou grandes proporções e tornou-se altamente valorizada pelas pessoas, pois permitiu a comunicação de modo fácil, rápido e barato com as demais pessoas em qualquer lugar do mundo, eliminando a barreira do tempo e do espaço.

Stair (1998) cita que a parte mais interessante da internet foi a criação da WWW – *World Wide Web*, sendo rápido na expansão de documentos eletrônicos que podem combinar textos, imagens, som e vídeo. A WWW surgiu em 1991 e foi desenvolvida pelo *European Laboratory for Particle Physics* (também conhecido como CERN) e em 1993 foi lançado o primeiro navegador gráfico. (CARVALHO, 2004). A partir do momento em que o uso da WWW e da internet deixou de ser restrito aos militares e com a facilitação do acesso à sociedade, de maneira geral, diversos setores da economia mundial começaram a perceber que o uso de ambas poderia possibilitar uma maior participação no mercado atingindo, diversos consumidores e com um custo operacional reduzido quando comparado ao modelo tradicional. Cita-se, por exemplo:

- os bancos ao desenvolverem os acessos via seus portais, que permitiram ao consumidor realizar todas as operações em qualquer lugar do mundo desde que conectado a rede;
- as montadoras de veículos, que iniciaram as vendas de automóveis possibilitando ao consumidor customizar o seu veículo conforme suas necessidades e desejos;
- as empresas de transportes, tais como DHL e TNT, que permitiram ao consumidor acompanhar o deslocamento da sua encomenda *online*; e

- a compra de bilhetes aéreos sem a intermediação de agências de viagens ou operadoras turísticas.

Segundo a pesquisa de Macklin (2008), cerca de 1,15 bilhões de pessoas são usuárias regulares da internet representando 17,5% da população. No quadro 9 é possível identificar a quantidade de usuários por região. A taxa de maior crescimento previsto entre os anos de 2007 e 2012 ocorrerá na Ásia e Pacífico tendo como referência o acesso dos chineses à internet que passará os Estados Unidos em número de usuários. O autor ainda descreve que China, Brasil, Índia, México e Rússia são países em crescimento de usuários de internet com um aumento significativo para os próximos cinco anos.

Quadro 9: Usuários da internet no mundo. Fonte: Adaptado de eMarketer (apud MACKLIN, 2008)

Região	Ano 2007 (milhões usuários)	Ano 2012 (milhões usuários)	País com maior nº de usuários	País com maior penetração/popul.
América Latina	98,4	171,3	Brasil 33,6 milhões	Argentina 24,1%
Europa	325,0	420,5	Alemanha 48,1 milhões	Noruega 80,4%
Ásia e Pacífico	476,6	818,3	China 176,5 milhões	Coréia do Sul 71%
América do Norte	209,9	242,2	Estados Unidos 188,1 milhões	Canadá 65,3%
Resto do Mundo	42,2	62,8	N/D	N/D

Além da internet duas novas ferramentas surgiram para ampliar a integração intra e entre organizações, prestadores de serviços e consumidores, sendo a intranet e a extranet. A intranet pode ser definida como uma rede utilizada internamente em uma organização para troca de informações, controles, processos e outros. É o uso das tecnologias de redes para o estabelecimento de uma rede privada de distribuição de informação de uma organização, com acesso restrito aos envolvidos internamente com a organização. Já a extranet são redes de informação por computadores e tem como público não apenas os envolvidos internamente com a organização, mas também pessoa física e jurídica de fora da organização mantenedora a quem tenha sido permitido o acesso. Geralmente são áreas reservadas de sítios para disponibilização de informação ou para realização de transações com consumidores, fornecedores, entre outros (BUHALIS, 2003).

Em relação à telecomunicação, os destaques ficam com o surgimento da *Wi-Fi*, internet sem fio, que vem possibilitando aos consumidores uma maior liberdade de acesso (menor restrição em relação à área física), e a telefonia móvel 3G – terceira geração, que possibilita a navegação na internet em maior velocidade,

portanto, facilitará a realização de algum tipo de transação (comércio eletrônico) e transferência (dados, conteúdos), entre outros.

3.2.2 Sistemas de informação e T.I.C.

Com a alta da importância atribuída à informação organizada e processada através do uso das T.I.C. as Organizações sentem cada vez mais a necessidade de tratar de forma mais eficiente as informações que as rodeiam, por isso a busca constante no desenvolvimento de S.I. que possibilitam tal eficácia. Dentre esses, pode-se citar os ERP que são concebidos como sistemas de gestão divididos em módulos opcionais independentes, voltados para cada departamento específico da organização. Apesar de opcionais e independentes, esses módulos são interligados, permitindo que informações de diferentes setores de uma organização sejam cruzadas, organizando então o controle do fluxo de processos (*work flow*) entre os departamentos e o controle de transações completas (BIZ e CERETTA, 2007).

Moller (2005) descreve que a evolução constante das T.I.C. requer repensar as arquiteturas dos ERP, para isso apresenta um novo modelo chamado de ERP II dividido em quatro camadas (figura 9). Na camada fundação que tem como componente o núcleo da ferramenta estão os sistemas de base de dados integrados (DB) e o quadro de aplicação (AF). A segunda camada se refere aos processos centrais com os sistemas de ERP e os processos de gestão de negócios (BPM).

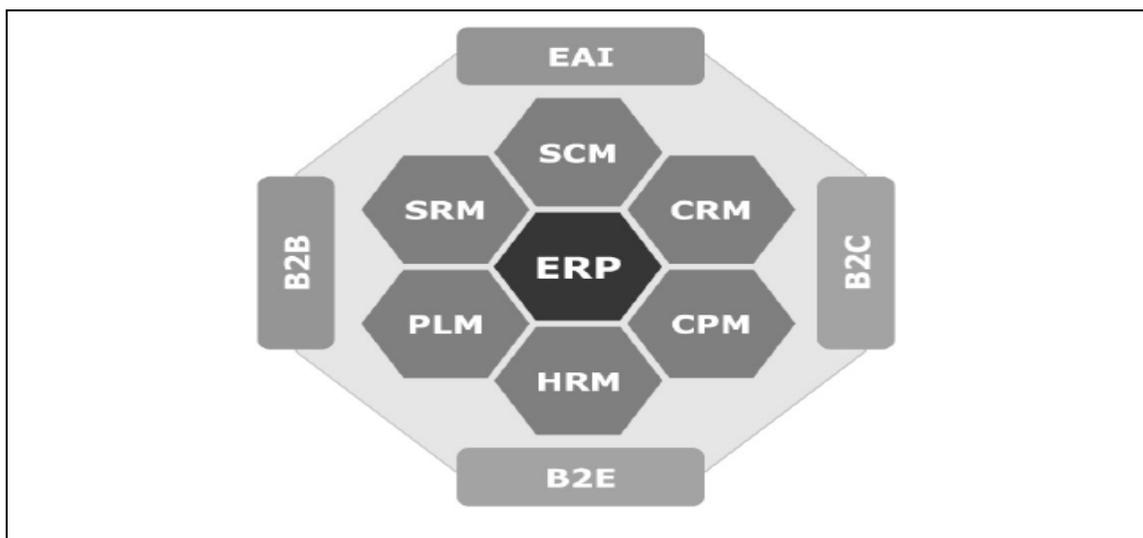


Figura 9: Quadro conceitual do ERP II. Fonte: Moller (2005, p.490)

A camada analítica tem como componente a corporação com os sistemas de gestão de cadeia de fornecedores (SCM), gestão de relacionamento com os consumidores (CRM), a gestão de relacionamento com os fornecedores (SRM), a gestão do ciclo de vida do produto (PLM) e do empregado (ELM), e por fim a gestão da performance corporativa (CPM). A quarta e última camada é o portal colaborativo disponibilizando os sistemas de *business-to-consumer* (B2C – comércio entre organização-consumidor), o *business-to-business* (B2B – comércio entre organização-organização), *business-to-employee* (B2E) e a integração dos aplicativos da organização (EAI). O destaque na proposta de Moller (2005) está nas divisões das camadas e componentes como, por exemplo, a camada analítica que integra os diferentes sistemas de gestão, e a camada do website que possibilita o comércio eletrônico e a integração dos aplicativos.

As T.I.C. possibilitaram a construção de sistemas de gerenciamento de destinos turísticos (DMS – *Destination Management System*) que é resultado de uma integração organizacional de sistemas de informação. Daniele e Frew (2008, p. 233) apresentam um conceito de DMS:

são sistemas que consolidam e distribuem uma gama completa de produtos e serviços turísticos através de uma variedade de canais e plataformas de distribuição, geralmente direcionado a uma região específica apoiando as atividades da Organização gestora do destino na região. O DMS utiliza uma abordagem centrada no consumidor com o objetivo de gerenciar e comercializar o destino como uma entidade holística fornecendo informações relacionadas a reservas (tempo real), ferramentas de gestão de destino e prestando especial atenção e apoio aos pequenos e independentes prestadores de serviços.

Destaca-se no conceito supracitado a preocupação com os pequenos e independentes prestadores de serviços que representam mais de 85% do mercado turístico mundial e que em muitos casos não possuem capital humano, econômico e tecnológico para comercializar *online* seus produtos e serviços, e tampouco fazem uso de S.I. para gestão interna.

3.2.3 Comércio eletrônico e canais de distribuição

Para Drucker (2000) o comércio eletrônico é para a Revolução da Informação o que foi a ferrovia para a Revolução Industrial – um avanço totalmente novo,

totalmente sem precedentes, totalmente inesperado. Fazendo uma analogia com a ferrovia de 170 anos atrás, o comércio eletrônico está crescendo como uma nova explosão, mudando rapidamente a economia e a política. Baggio (2001, apud BIZ, 2003, p. 55) complementa “o comércio eletrônico representa um novo modelo econômico capaz de revolucionar, (...), não somente a comercialização de bens e serviços, mas também a gestão dos processos produtivos.”

Há o surgimento das siglas responsáveis pelo comércio entre duas partes, sendo o B2B, B2C, B2G – *business to government* (organizações-governo), C2C – *consumer to consumer* (consumidores-consumidores). Além disso, o reflexo direto no canal de distribuição com a desintermediação de alguns canais de distribuição e ao mesmo tempo a re-intermediação, ou seja, as organizações passaram a oferecer seus produtos e/ou serviços diretamente aos consumidores (finais ou intermediadores). Exemplos das aplicações em turismo serão abordados no item 3.4 desse capítulo”.

A pesquisa realizada pela Nielsen (2008) descreve o cenário do comércio eletrônico no ano de 2007. Cerca de 85% dos entrevistados³ mencionaram que já realizaram alguma compra *online*, tendo os usuários dos países Coréia do Sul, Alemanha, Inglaterra e Japão como os maiores compradores. Em termos de produtos mais adquiridos *online* estão os livros, acessórios, roupas e sapatos. Entretanto, pode-se mencionar o crescimento em viagens e turismo.

3.2.4 Marketing

Um dos maiores impactos das T.I.C. sobre o marketing foi facilitar a comunicação direta com os consumidores, tanto potenciais quanto reais, o que provocou mudanças estratégicas das organizações quanto ao planejamento dos 4P's (preço, produto, promoção e praça) criados por McCarthy e dos 4C's de Lauterborn {custo (para o cliente), cliente (solução para o), conveniência, comunicação} para atender as necessidades dos consumidores (KOTLER, 2000).

Para Fesenmaier et. al. (2003, apud LO e LAW, 2007) o marketing eletrônico tornou-se um integral e importante componente para os programas de marketing.

³ Foram entrevistados 26,312 usuários de internet em 48 países da Europa, Ásia-Pacífico, América do Norte e Oriente Médio.

Justificando, menciona que as estratégias de gerenciamento e de inovação em marketing vêm evoluindo em áreas de T.I.C, como por exemplo, desenvolvimento de portais, promoção e publicidade eletrônica, atividades de comércio eletrônico, em ferramentas de CRM e em sistemas *online* de gerenciamento de destinos.

Zach, Xiang e Fesenmaier (2007) desenvolveram uma matriz bidimensional a fim de avaliar a relação entre a inovação e o sucesso do marketing em um portal (*eMarketing*), conforme a figura 10. Argumentam que as adaptações e/ou alterações em um portal são adequadas quando o recurso estiver localizado nos quadrantes II ou III, que são caracterizados como investimentos estratégicos ou como desistência de investimentos estratégicos.

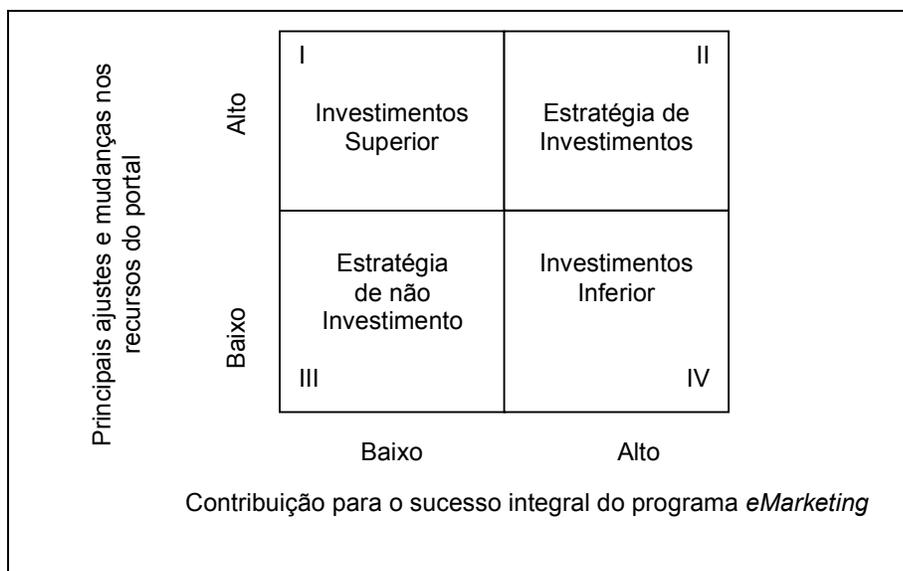


Figura 10: Mudanças: matriz de contribuição. Fonte: Zach, Xiang e Fesenmaier (2007, p. 368)

As características de um portal localizado no quadrante IV representam recursos de investimentos inferiores, ao passo que o portal do quadrante I é percebido como custo, ou seja, muito esforço percebido em relação a sua real contribuição para o sucesso do *eMarketing* no portal.

Cita-se como reflexo disso o surgimento da ferramenta de gestão de relacionamento com os consumidores (CRM), que Marín (2004, p. 110) define como

conjuntos de estratégias, processos e ferramentas baseadas em arquiteturas informáticas, concebidos para recolher, armazenar e explorar as informações sobre os clientes com o objetivo de desenvolver relacionamento produtivo de longo prazo que permitam personalizar o serviço às necessidades de cada um deles.

Day e Van Den Bulte (2002, apud ÖZGENER e IRAZ, 2005) definem CRM como um processo que objetiva um contínuo diálogo com os consumidores por meio de todos os possíveis acessos de contato proporcionando um tratamento personalizado para os mais valiosos consumidores com o propósito de aumentar a retenção dos mesmos utilizando eficazes iniciativas de marketing. Özgener e Iraz (2005) apresentam um comparativo entre o marketing tradicional e o CRM realizado por Piccoli et. al. (2005).

Quadro 10. Marketing tradicional e CRM. Fonte: Adaptado de Piccoli et. al. (2005, apud ÖZGENER e IRAZ, 2005, p. 1358)

Marketing Tradicional	CRM
Foco em transações	Foco no consumidor
Foco em curtas ações	Foco <i>lifetime</i>
Uma transação	Múltiplas transações
Abordagem difusão	Abordagem focada
Uma direção, um momento de comunicação	Dois caminhos, contínuos diálogos
Segmento de muitos	Segmento de um

Özgener e Iraz (2005) expressam que o sucesso de um CRM requer investimento em tecnologias, em pessoas e que a T.I.C. permite que os dados dos consumidores sejam coletados, consolidados, manipulados e analisados em uma escala sem precedentes.

A Web possibilitou além da comunicação direta, uma maior aquisição de informações dos consumidores adicionando **inteligência** aos dados dos mesmos, utilizados no desenvolvimento de estratégias efetivas de marketing (grifo nosso). Como estratégias mencionam-se a integração das informações intra e entre organizações (alianças estratégicas), análise do processo de decisão e interação otimizada, ou seja, customização de um produto e/ou serviço (diferenciação de produtos e/ou serviços). Além disso, as alianças entre os gestores de marketing e sistemas de *eCRM* possibilitam que a Organização atenda as necessidades e desejos dos consumidores, além da manutenção dos mesmos.

3.2.5 Web 2.0

White (2007) descreve a Web 2.0 como uma mudança de atitude da web que altera o seu foco baseado na informação desde a sua fonte (criador/autor) para o usuário da informação. Como efeitos dessa alteração de foco destacam-se:

- a informação se desloca além dos portais;
- a informação tem suas propriedades e essas seguem uns aos outros e criam, estabelecem e definem relacionamento;
- a informação chega ao usuário que se desloca entre os aplicativos e dispositivos da web; e
- a informação é definida em unidades de micro-conteúdos capazes de serem distribuídos em diferentes domínios de aplicação, alcançando dessa forma os seus objetivos.

Lee, DeWester e Park (2008) descreveram que no início da década de 90 foram criados os primeiros portais que eram meramente informativos, entretanto permitiram que as pequenas e médias empresas pudessem competir com as grandes empresas em larga escala ao disponibilizar as informações e os seus produtos e serviços. A partir de 1995 surgiram os primeiros portais construídos com a finalidade de promover o comércio eletrônico, ou seja, além da exposição de informações sobre os produtos e/ou serviços da empresa, permitiam a solicitação de pedidos e de pagamentos *online*. Desta forma, possibilitou uma maior aproximação entre empresas e consumidores.

Essa aproximação, segundo Hinchcliffe (2006, apud CRAIG, 2007), é marcada por uma nova arquitetura de portais observada na quebra de três paradigmas fundamentais:

- 1º) – um novo processo de inovação que se desloca do modelo *top-down* para o modelo *bottom-up*;
- 2º) – uma mudança no *locus* de valor para a propriedade dos dados na experiência do usuário final e sua redistribuição; e
- 3º) – surgimento de novas estruturas sociais *online* em que o poder não está localizado nas instituições, mas sim nas comunidades.

Craig (2007) complementa que os usuários são capazes de acessar dados e conteúdos, retrabalhá-los por meio de diversos aplicativos colaborativos e criar novos conteúdos e redistribuí-los. Pode-se mencionar que o grande efeito da Web

2.0 está na interação com o usuário, visto que a mesma está orientada em uma visão social e participativa, onde o peso maior está no conteúdo e não na tecnologia envolvida.

3.3 SEMÂNTICA E INTEROPERABILIDADE ENTRE AS T.I.C.

Com o avanço no desenvolvimento de novas ferramentas em diferentes arquiteturas de T.I.C., o aumento no número de informações e conteúdos na internet vem provocando dois problemas: a semântica das informações e a interoperabilidade dos sistemas. A maioria das informações disponíveis na internet não possui um padrão semântico sendo apenas compreendidas pelas pessoas, ou seja, não favorecem a compreensão pelos demais computadores. Dá-se como exemplo: quando um usuário insere o termo “Hotéis em Florianópolis” em um determinado portal de busca, como por exemplo, o Google, Yahoo, A9, entre outros, surgirão diversas opções de acessos relacionados **mais** as palavras “hotéis” e “Florianópolis” do que propriamente dito o significado de informações de hospedagem na cidade de Florianópolis (grifo nosso).

Para Fernández e García (2006) o problema está centrado na dificuldade de identificar corretamente o real significado do termo que se busca. Citam a existência de pelo menos três situações que podem produzir esse problema:

- pluralidade de significado: ao solicitar a busca por um termo se obtém acesso aos portais com significados diferentes;
- sinônimos: se obtém acesso aos portais apenas com termos sinônimos; e
- múltiplas línguas: solicitar a busca de um termo em espanhol e não conseguir acesso também em português ou em outra língua.

Para solucionar esse problema Tim Berners-Lee, criador da *World Wide Web*, desenvolveu a web semântica com o objetivo de melhorar a compreensão das informações e conteúdos. Como uma extensão da corrente da WWW – *World Wide Web* que fornece não somente informações em nível sintático para os usuários (pessoas), mas também no entendimento entre computadores, portanto, permite que agentes inteligentes passam buscar mais eficientemente as informações. Menciona-se também que a web semântica é o fator chave para a expansão dos recursos da

web, ou melhor, expressa a futura web possibilitando a interoperabilidade dos sistemas (MAEDCHE, STAAB, 2003).

Georgolios et.al. (2007) mencionam que a web semântica permite descrever aos agentes externos a compreensão da sua funcionalidade e da sua estrutura interna de modo que os mesmos possam descobrir, compor e invocar tais serviços. Fernández e García (2006) descrevem que a base de conhecimento da web semântica será construída a partir das anotações adquiridas por meio da navegação entre as páginas da web. Destacam que a arquitetura atual aberta da web é inadequada para o uso da linguagem de representação do conhecimento tradicional, pois, presumem a existência de diferentes vocabulários utilizados por diferentes grupos. Para solucionar esse impasse o W3C – *World Wide Web Consortium* define como representação do conhecimento na web semântica o RDF – *Resource Description Framework*, ou marco de descrição de recursos.

Para Hepp, Siorpaes e Daniel (2006) a web semântica visa tornar a riqueza das informações que estão disponíveis na web acessível para uma pesquisa mais precisa e uma extração e processamento de informações automatizadas, com base em uma máquina de representação de significado sob a forma de ontologias. O núcleo dos componentes da tecnologia da web semântica é constituído, segundo Hepp, Siorpaes e Daniel (2006), conforme figura 11:

- XML: como uma genérica série de sintaxe com maturidade de ferramenta de apoio;
- RDF: como um modelo de dados para a representação semântica das redes distribuídas em uma sequência;
- Linguagem de ontologia como RDF-S, OWL, e WSML para a representação de um domínio de discurso;
- (TBox) ontologias, como por exemplo, Wordnet, Cyc, TOVE, Dublin Core e HARMONISE, e
- (Abox) dados, nos quais pode ser considerada parte da ontologia ou não, dependendo das respectivas comunidades científicas.

Unicode é um sistema de codificação de caracteres que visa uma padronização de representação indiferente da plataforma, linguagem e programa utilizados. O URI – *Uniform Resource Identifier*, ou identificador uniforme de recursos, identifica qualquer coisa na internet como sujeito, objeto e propriedades. A

camada XML – *Extensible Markup Language*, ou linguagem extensível de anotação, tem como objetivo permitir a criação de marcações e anotações próprias, ao contrário da linguagem em HTML – *Hiper Text Mark-up Language*, ou linguagem de marcação de hipertexto, que foi desenvolvida para formatação de apresentação de documentos e não para representá-los semanticamente.

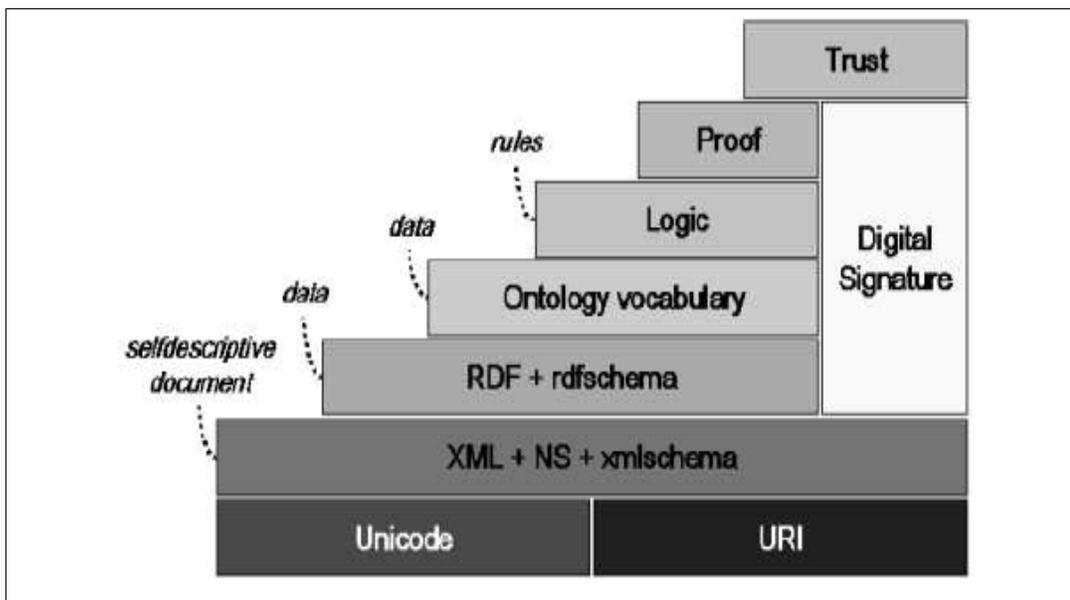


Figura 11: Arquitetura em camadas da web semântica. Fonte: W3C Semantic Web Activity (2003)

O RDF é uma estrutura para representação de informação na web e é composto por três componentes: o sujeito, a propriedade e o objeto. Utiliza o XML para codificar a informação e a URI para garantir que os conceitos sejam os desejados. Fernández e García (2006) explicam que aplicações da web semântica armazenam conhecimento de vocabulários, conceitos e propriedades criados a partir de novos termos de URI, e que esses termos são criados por qualquer pessoa.

Para que haja o entendimento do significado de novo termo é necessário o compartilhamento de ontologias, representadas como RDFschema e OWL – *Web Ontology Language*, ou linguagem de ontologia na web. A camada lógica (*logic layer*) consiste em regras que permitem a inferência. É obrigada a fornecer explicações sobre as respostas dadas pelos agentes inteligentes que utilizarão a informação.

E na camada da prova (*proof & trust layer*) a maioria das construções das aplicações de uma prova é feita de acordo com algumas regras bastante limitadas, portanto o que a outra parte tem a fazer é validar a prova (MAEDCHE; STAABA,

2005). Importante ressaltar a função das ontologias para a web semântica e para a interoperabilidade dos sistemas.

Para Gómez-Perez e Benjamins (1999, p. 15) a palavra ontologia vem da filosofia, onde significa a explanação sistemática da Existência. Descreve que “uma ontologia define os termos básicos e relações compreendendo o vocabulário de uma área, bem como as regras de combinação de termos e relações para definir extensões para o vocabulário”. No sentido filosófico, classifica-se uma ontologia como um sistema de categorias explicando certa visão do mundo, que não depende de uma linguagem em particular. Para Inteligência Artificial, uma ontologia se refere a um artefato de engenharia formado por um vocabulário específico que é usado para descrever uma certa realidade e um conjunto de afirmações explícitas sobre o significado das palavras do vocabulário.

Já Grube's (1993 apud GOMÉZ PÉREZ et. al. 1999) e Kalyanpur et. al. (2004) definem ontologia como significado de uma existência, é explicitamente uma especificação de conceitos. Já Borts (1997 apud GOMÉZ PÉREZ et. al. 1999) modificou o conceito anterior mencionando que as ontologias são definidas como uma especificação formal de experiências comuns de conceitos.

Gómez Pérez e Suárez-Figueroa (2003) destacam que as primeiras palavras sobre evolução na ontologia surgiram em 1994 e que nos últimos anos ocorreu um aumento no interesse na *Ontological Engineering Community* para a sua evolução tanto em linguagens como métodos. Ao longo dos anos diversos conceitos acerca da ontologia vêm sendo difundidos destacando que a ontologia é hierarquicamente estruturada e estabelecida nos termos descrevendo um domínio que pode ser usado na construção de uma base de conhecimento. Ou ainda, a ontologia aponta para captura de um domínio de conhecimento em um caminho genérico e proporciona um acordo de compreensão do domínio onde deve ser reusado e compartilhado.

Por fim, concluem que existem diversos conceitos sobre ontologia, todavia existindo entre estes um consenso no uso das ontologias e que algumas definições são independentes do processo seguido para construir a ontologia e o seu uso nas aplicações.

Para Hackl (2006) a ontologia é definida como um espaço conceitual onde pessoas e organizações podem cooperar, intercambiar informações, realizar negócios sem erros. Werthner et. al. (2003) dizem que a ontologia deve ser formal para tornar-se um mecanismo compreensível. Seu objetivo final é reduzir ou eliminar

as confusões de conceitos e terminologias. A ontologia pode facilitar a **compreensão** (entendimento), pois permite a percepção dos significados dos conceitos e seus relacionamentos, a **comunicação**, sustentando a clareza na definição dos termos, a **cooperação**, permitindo a colaboração das pessoas em ambos os níveis – interno, externo – e o intercâmbio de informação (grifo nosso).

Höepken e Clissmann (2004) mencionam que as ontologias são particularmente utilizadas onde existem várias entidades, como, por exemplo, o mercado turístico (agências de viagens, cadeias de hotéis, departamento turístico governamental, entre outros) ativo sobre o mesmo domínio, mas cada área utilizando o seu próprio domínio. Quando essas entidades necessitam se comunicar, uma linguagem comum é necessária. Portanto, a ontologia servirá como a ponte de comunicação entre todas as entidades, mapeando-a os seus modelos de domínios (fontes) e depois transferindo-os da ontologia para outro modelo de domínio (destino).

Pode-se perceber que os autores supracitados mencionam que a web semântica ainda está em desenvolvimento, entretanto acreditam que com o desenvolvimento de novas ferramentas de T.I.C. em um futuro próximo haverá o uso mais sistematizado, automatizado, amigável e eficiente da web.

3.4 TURISMO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A relação entre as T.I.C e o turismo pode ser descrita em três fases: dos CRS aos GDS; novos canais de distribuição e comércio eletrônico, e a ampliação dos portais públicos de turismo.

3.4.1 Dos CRS aos GDS

Como visto no capítulo anterior, os CRS foram desenvolvidos pelas companhias aéreas, inicialmente com a American Airlines (Estados Unidos), para melhor eficácia dos seus processos (primeiramente para uso interno). Com os resultados obtidos e com o avanço das tecnologias as companhias aéreas proprietárias dos CRS começaram a disponibilizá-los para as agências de viagens para que as mesmas realizassem todos os processos de reserva e emissão de

bilhetes. A partir da década 80 de houve uma expansão do comércio no cenário internacional e como consequência um aumento no fluxo de passageiros em voos internacionais. Esse fato desencadeou um processo de formação de alianças entre as companhias aéreas por meio de compartilhamento de voos (code-share³), extensão de voos, emissão de bilhetes para uso entre várias companhias aéreas, e a formação de um novo sistema, chamado de GDS – *Global Distribution System*, ou sistema global de distribuição. (BIZ, 2003)

Para Inkpen (1994) um GDS ou *Global Distribution System* é simplesmente uma rede que distribui um ou mais participantes dos CRS em diferentes países ao redor do mundo. Os GDS se tornaram um dos principais canais de distribuição global (anterior à expansão da Internet), comercializando não somente voos (como ocorriam nos CRS), mas também hotéis, carros (locação), cruzeiros marítimos, seguros, shows, entre outros (figura 12).

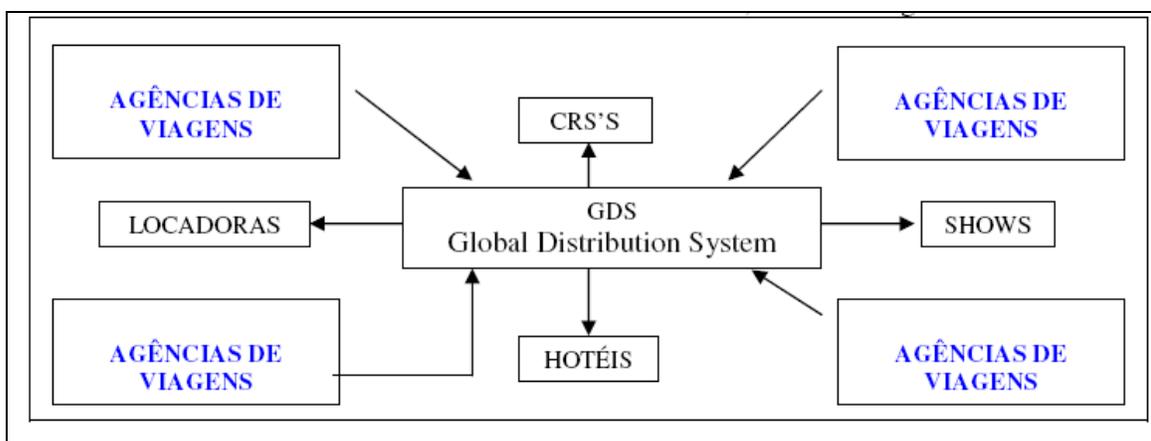


Figura 12: GDS como um grande canal de distribuição global. Fonte: Biz (2003, p. 35).

Entre os GDS criados se destacam quatro que estão presentes em todas as regiões do mundo: Amadeus, Sabre, Galileo e Worldspan. O GDS Amadeus foi criado em 1987 por quatro grandes companhias aéreas as européias: Lufthansa (Alemanha), Ibéria (Espanha), Air France (França) e Scandinavian Airlines (Noruega). No ano de 1989 o AMADEUS se tornou o primeiro GDS a oferecer aos agentes de viagens uma neutralidade nas disponibilidades dos voos, ou seja, não privilegiava as companhias aéreas proprietárias deste. (AMADEUS, 2002)

Em 1976, a United Airlines criou uma divisão chamada de Apollo Travel Service (ATS) iniciando a distribuição do CRS para as agências de viagens dos Estados Unidos, Canadá e Japão. Em 1986, a ATS passa a ser chamada de Covia

³ Code-share: compartilhamento de assentos entre duas ou mais companhias aéreas em um determinado voo.

tornando-se uma afiliada independente da United Airlines, e logo percebe a necessidade de ampliar a sua expansão em outros territórios. Em consequência disto inicia a sua entrada na Europa agregando como novos sócios do Galileo Company Ltd., a Covia e 05 companhias aéreas da Europa: Alitalia (Itália), British Airways (Inglaterra), KLM Royal Dutch Airlines (Holanda) e Swissair (Suíça) (GALILEO, 2004).

A história do Sabre iniciou-se com um encontro entre C.R. Smith, presidente da American Airlines (EUA), e R. Blair Smith, representante sênior de vendas da IBM, durante um voo da American Airlines de Los Angeles a Nova Iorque em 1953. Durante as diversas conversas realizadas, começaram a falar sobre a indústria de viagens e despertou a idéia de um sistema de processamento de dados que criasse um sistema aéreo de reservas de assentos, sendo que todos estes dados estariam instantaneamente disponibilizados eletronicamente para qualquer agente em qualquer lugar. Em 1959, passados 6 anos, aquela animada conversa tornou-se realidade. Este revolucionário sistema foi o primeiro aplicativo de negócios em tempo real por meio da tecnologia computadorizada, passando a utilizar um sistema automatizado de reservas ao invés de uma planilha manual (SABRE, 2005). Em 1964, o sistema estava completo, sendo o maior sistema de processamento de dados privado dos Estados Unidos e o segundo se comparado aos sistemas governamentais e privados.

Em 1972, o sistema foi transferido para um novo centro baseado na cidade de Tulsa - Oklahoma (EUA), e esta complexa transferência proporcionou apenas uma interrupção de 15 minutos no sistema. A partir de 1976 iniciaram-se as instalações do sistema para as agências de viagens americanas, e ao término do ano cerca de 130 agências de viagens já operavam. A expansão internacional iniciou-se a partir de 1983, atendendo o mercado canadense e em 1986 atendendo o mercado do Reino Unido e principalmente a partir da década de 90 nas demais regiões do mundo (SABRE, 2005).

A história do GDS Worldspan começou em 1968, quando a Delta Air Lines (EUA) implanta um sistema interno de reservas conhecido como DATAS II, sendo que somente a partir de 1982 inicia a sua distribuição para as agências de viagens. No ano de 1986, a DATAS II funde-se a Delta Air Lines. A Trans World Airlines – TWA (EUA), em 1971, também implanta um sistema interno denominado PARS, e cinco anos mais tarde (1976) realiza a distribuição deste sistema para as agências

de viagens. No ano de 1986, a companhia aérea americana Northwest Airlines adquire 50% do sistema PARS da TWA, constituindo desta forma a PARS *Travel Information Systems* – PTIS, e a PARS *Service Partnership* - PSP. O surgimento da Worldspan ocorreu no dia 07 de fevereiro de 1990 por um acordo entre a Delta Air Lines, a Northwest e a TWA por meio da unificação dos sistemas DATAS II e PTIS, sendo que a PSP foi adquirida pela Worldspan somente no ano de 1993, e a unificação final dos sistemas ocorre em 1994 (WORLDSPAN, 2005).

3.4.2 Novos canais de distribuição e comércio eletrônico

Com a expansão mundial da internet e a facilitação de acesso aos consumidores, diversas organizações começaram a comercializar seus produtos e/ou serviços via internet, por meio dos seus próprios portais ou por intermediadores, como por exemplo, as agências de viagens virtuais. Pode-se afirmar que o turismo dispõe de um complexo canal de distribuição pela integração de um amplo número de prestadores de serviços e de novos intermediários (agências de viagens *online*, organizações públicas e privadas, entre outros), conforme a figura 13.

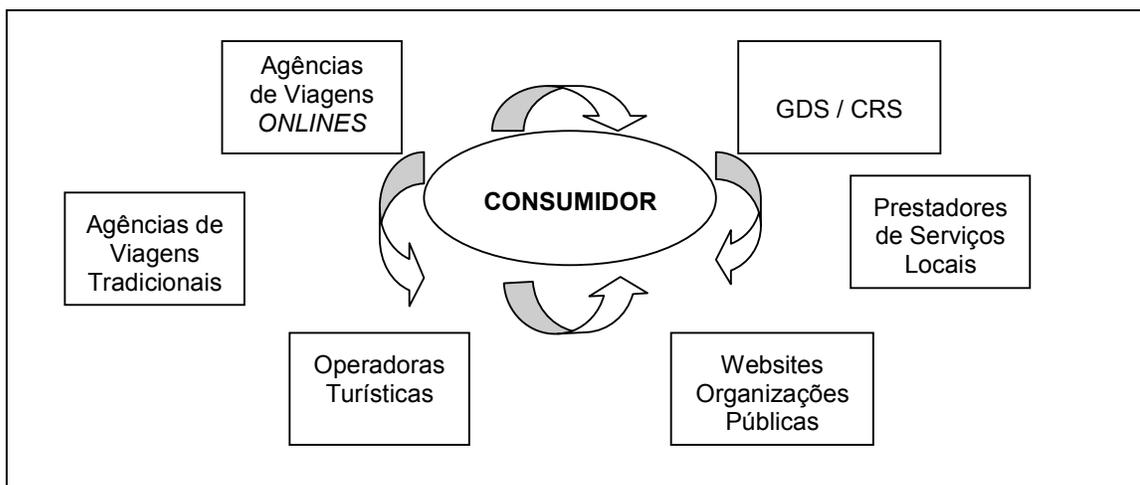


Figura 13: Canais de distribuição em turismo disponíveis para o consumidor.

As companhias aéreas foram as pioneiras na distribuição e comercialização dos seus serviços via internet, o que provocou reações no mercado, principalmente no setor hoteleiro. Entretanto, essas organizações não possuíam conhecimento e tampouco dispunham de infraestrutura e suporte de T.I.C. que lhes permitissem uma

maior inserção no mercado turístico. A partir desse cenário, os quatro maiores GDS (Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan) começaram a comercializar ferramentas de gestão de viagens para empresas (foco em viagens corporativas), soluções para portais de prestadores de serviços (companhias aéreas, hotéis, locadoras, entre outros) e para agências de viagens virtuais.

Quanto às agências de viagens virtuais, destaca-se que as maiores são de propriedade ou possuem participações dos GDS em seus controles, como por exemplo:

- Amadeus: Opodo (forte na Europa), Rumbo (Europa e América do Sul);
- Galileo: Orbitz (forte nos Estados Unidos e Canadá);
- Sabre: Travelocity (forte nos Estados Unidos e Canadá);
- Worldspan: Expedia (forte nos Estados Unidos e Canadá, na Europa e em crescimento no mercado latino americano, exceto Brasil) (BIZ, 2006).

O comércio eletrônico vem crescendo em praticamente todos os setores de economia e o turismo não foge à regra. Em 1998 o mercado turístico Europeu faturou 200 bilhões de euros, destes apenas 200 milhões foram comercializados pela internet (0,1% do mercado). Em 2003, o mercado faturou 215 bilhões de euros e comercializou pela internet o total de 13,9 bilhões de euros (6,5% do mercado). Em 2007, gerou 254 bilhões de euros e comercializou pela internet 49,4 bilhões de euros (19,4% do mercado), destes 57% representam aquisição de passagens aéreas, 17% hotéis e outras acomodações, 14,5% pacotes turísticos, 7,5% trens e 4% locação de veículos. Estima-se que em 2009 as vendas pela internet cheguem a representar até 25,2% do mercado. Já nos Estados Unidos no ano de 2007 aproximadamente 40 milhões de consumidores fizeram alguma compra eletrônica relacionada ao turismo com um consumo de mais de 86 bilhões de dólares (MARCUSSEN, 2008)

Por sua vez, as agências de viagens tradicionais e as operadoras turísticas começaram a ter acesso a conteúdos e sistemas de suporte para a comercialização *online*, via portal da agência de viagens, dos seus produtos e de terceiros como por exemplo, a reserva de um hotel. Destaca-se que em vários casos os conteúdos e os sistemas são dos GDS supracitados.

E por fim, o último movimento percebido está junto às Organizações Públicas de Turismo disponibilizando em seus portais turísticos a possibilidade do consumidor (final ou intermediário) realizar o comércio eletrônico. Na maioria dos casos

observados esses portais turísticos servem apenas como base de acesso ao conteúdo e ao sistema de reservas, sendo estes do próprio prestador de serviço ou de um GDS.

Esse contínuo crescimento do comércio eletrônico em turismo vem provocando nas organizações alguns questionamentos quanto às suas estratégias comerciais e redefinição de produtos e/ou serviços, bem como um maior estudo do comportamento do consumidor.

3.4.3 Ampliação dos portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo

O HotelMarketing Research (2006) divulgou um estudo realizado pelo USDm.net, organização privada especializada em desenvolvimento de conteúdos para os portais de Organizações Públicas de Turismo. O estudo aponta que os cidadãos dos Estados Unidos foram influenciados durante a tomada de decisão quanto à escolha de um destino turístico para viajar, bem como quanto aos serviços e produtos adquiridos, ao usarem o portal turístico de uma Organização Pública de Turismo de um determinado destino turístico.

Essa mesma influência vem sendo identificada em outros lugares, como por exemplo, a Europa. Apresentam-se duas como as principais causas desse crescimento: a primeira se refere ao aumento de portais turísticos (não pertencentes às Organizações Públicas de Turismo), mas muitos não expressam aos consumidores (usuários finais ou intermediadores) **segurança e confiabilidade** nas informações e nos conteúdos disponíveis sobre um determinado destino turístico e/ou sobre os prestadores de serviços (grifo nosso), e a segunda pela necessidade de integração entre as Organizações Públicas de Turismo e as demais organizações públicas (não turísticas), como por exemplo, o Ministério do Turismo com o Banco Central para análise financeira (entrada x saída de divisas), com os prestadores de serviços, e por fim com os seus consumidores (finais e intermediadores). (HOTELMARKETING RESEARCH, 2006)

Petty e Solazzo (2007) descrevem as dificuldades na implementação dos portais como modelos de negócios, por parte das Organizações Públicas de Turismo em virtude do seu custo, definição do design e ausência de conhecimento (*know*

how). Descrevem o nível de integração e a forma de coordenação dos portais (quadro 11).

Quadro 11: Formas de coordenar e nível de integração dos modelos de S.I. das O.P.T. Fonte: Petty e Solazzo (2007)

	FORMAS DE COORDENAR			
NÍVEL INTEGRAÇÃO	Autônomo	Cooperativo	Centralizado	Distribuído
Variável				Alianças
Alta			Liderança (cadeia de valor)	
Média		Cooperação (agregação)		
Baixa	Fragmentação			

A fragmentação é caracterizada como um empreendedorismo espontâneo e um planejamento escasso e sem centros de integração entre os tomadores de decisões. A cooperação é caracterizada por um composto de prestadores de serviços relativamente estruturados e com um número limitado de tomadores de decisão e essa dinâmica relacional entre os prestadores de serviços apresenta diversos níveis de intensidade de curto, médio e longo prazo (consórcios ou alianças). A configuração da experiência turística é gerenciada por alguns prestadores de serviços que constituem uma rede que disponibiliza ao usuário final a possibilidade de uma escolha orientada (oferta de produtos e serviços).

Já a forma de coordenação centralizada representa uma oferta turística bem estruturada com a presença de um tomador de decisão que é capaz de agregar e controlar essa oferta, geralmente é um grande operador turístico. A integração entre a Organização Pública de Turismo e o operador turístico visa proporcionar o intercâmbio de experiências, informações e conhecimentos para uma prospecção da oferta turística do destino. (PETTY, SOLAZZO, 2007)

Por fim, a coordenação distribuída tem como característica um destino turístico maduro com um forte capital humano (capacidade tecnológica e de gestão), capital estrutural (infraestruturas tecnológicas) e capital social (cultura e experiência de colaboração), que é capaz de reduzir as distâncias e as dificuldades de coordenação e de integração permitindo a conversão em torno de múltiplas ofertas turísticas para atender as necessidades e desejos dos consumidores. Além disso, a liderança distribuída objetiva criar um conhecimento distribuído em rede composto por um conjunto de integrações dinâmicas entre os diversos atores envolvidos no portal (Organização Pública de Turismo, Organização Pública de Turismo de outras

instâncias de governança, Organização Públicas não turísticas, prestadores de serviços turísticos locais e não locais). (PETTY, SOLAZZO, 2007)

Cita-se como um dos marcos dessa mudança estratégica o projeto iniciado no ano 2000 pela Comissão Europeia de Turismo, entidade que integra mais de 38 organizações de turismo (público e/ou privado), com o objetivo de fortalecer a marca Europa por meio do desenvolvimento de um portal turístico denominado Visiteurope.com (www.visiteurope.com). Com a finalidade de disponibilizar a partir do acesso ao Visiteurope.com todas as facilidades de acesso a informações e conteúdos dos diversos países que compõem a União Européia, o consumidor pode se conectar aos diversos portais turísticos dos países membros. Para possibilitar essa integração, houve a necessidade de desenvolver soluções para o problema de interoperabilidade entre os sistemas, soluções essas baseadas em ontologias (BIZ, DARÓS, TODESCO, 2007).

Na visão de Hakolahti e Kokkonen (2006), a ausência de interoperabilidade destrói o princípio básico e funcional de negócios em portais que é a habilidade em transferir informação e interagir com os demais membros. Relatam que a interoperabilidade pode ser solucionada por meio de ontologias, que para Gruber (1993, apud HAKOLAHTI e KOKKONEN, 2006) são uma formal e explícita especificação de conceitos compartilhados. Os conceitos são modelos abstratos de fenômenos do mundo real, em que se identifica a relevância dos conceitos e seus relacionamentos.

A ontologia criada pelo consórcio responsável pelo projeto da Comissão Europeia de Turismo teve como objetivo principalmente criar um relacionamento que reforça a interoperabilidade de dados entre o mercado turístico da União Europeia, permitindo a entrada de novos usuários e parceiros baseados em mínimas regras, identificando um conceito mínimo de domínio turístico chamado de *Interoperable Minimum Harmonise Ontology* (IHMO) e desenvolvendo ferramentas que possibilitassem a troca de informações entre os parceiros sem a necessidade de mudanças no controle de dados, além do processo de mapeamento semântico.

A ontologia serve como a ponte de comunicação entre todas as entidades, mapeando os seus modelos de domínios (fontes) para a ontologia e depois transferindo-as para outro modelo de domínio (destino), conforme exemplo apresentado na figura 14. Ambos os hotéis (Hotel 1 e Hotel 2) oferecem as mesmas informações aos consumidores, entretanto estruturadas diferentemente em seus

portais. A ontologia faz o mapeamento semântico daquilo que o consumidor busca versus as informações disponíveis nos portais turísticos.

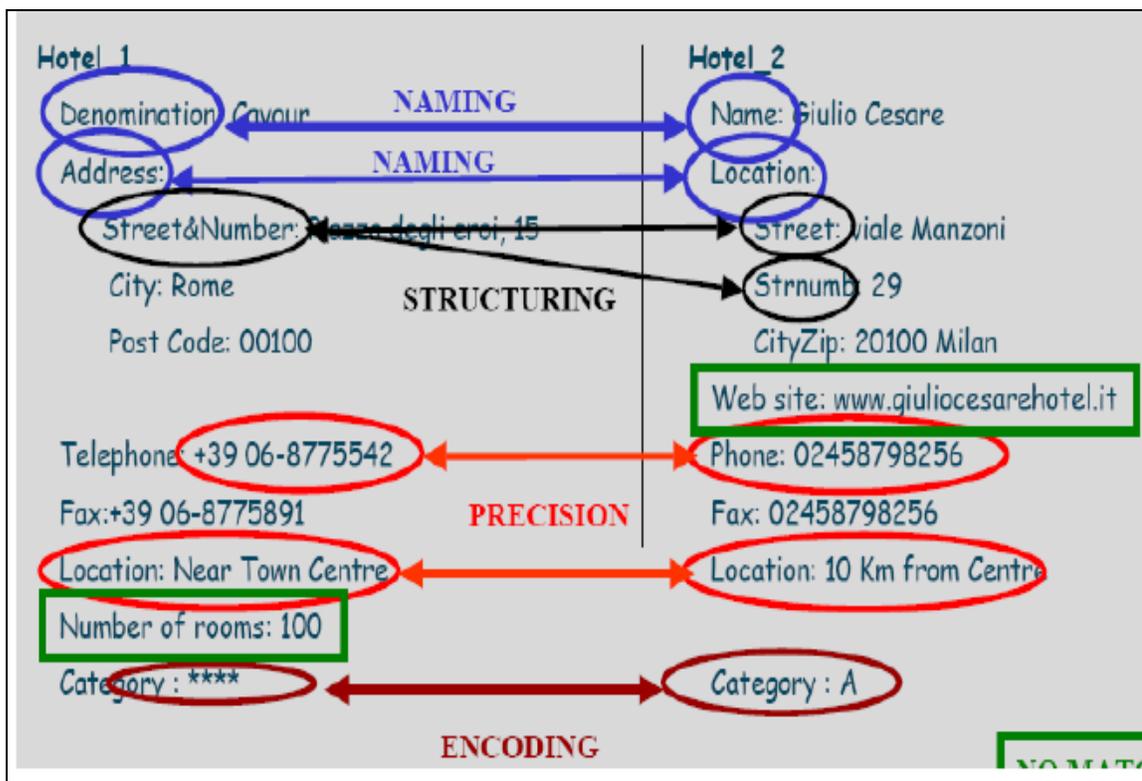


Figura 14: Definição de termos por meio de ontologia. Fonte: Hackal (2006, apud BIZ et. al. 2007)

Portanto, as ferramentas de T.I.C permitem que um destino turístico esteja integrado, tanto verticalmente em suas estruturas internas, quanto horizontalmente com as demais organizações privadas e públicas envolvidas direta e indiretamente na atividade turística para possibilitar a obtenção, transferência e tratamento das informações por parte do gestor público, possibilitando ao mesmo tempo a gestão do conhecimento da realidade interna e externa do seu destino turístico, favorecendo desta forma a eficácia na tomada de decisão estratégica.

3.5 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Percebe-se que as T.I.C. provocaram mudanças significativas quanto aos processos e modelos de produção, comercialização, distribuição e relacionamento entre as organizações. Pode-se afirmar que as T.I.C. permitiram diminuir as distâncias geográficas, vista a possibilidade de adquirir um produto e/ou um serviço

do outro lado do mundo; a relação tempo, maior rapidez na produção e na entrega dos produtos; e mudanças nos comportamentos dos consumidores.

Outro fator está na substituição de sistemas manuais para sistemas eletrônicos, agilidade na implementação de novos aplicativos de S.I., maior controle por parte dos executivos (visão *top down*) impactando diretamente no planejamento estratégico da organização, além da possibilidade de integração dos sistemas de informação.

Comunicação realizada via internet (skype, IP voice, entre outros), a telefonia móvel com modelo 3G (terceira geração) que permite maior velocidade na transmissão de dados e conteúdos e acesso à internet, o comércio eletrônico entre organizações (B2B), com consumidores (B2C), e com o governo (B2G), a interação do consumidor com os portais via web 2.0, entre outros. Entretanto, a ausência na padronização de arquiteturas no desenvolvimento de sistemas resulta no problema da impossibilidade de interoperabilidade entre os mesmos. Para a solução surgiram algumas ferramentas tais como web semântica e as ontologias.

Em relação ao turismo observou-se a evolução dos CRS para GDS, que se fixaram no mercado não mais como meros distribuidores de viagens, mas sim como organizações que desenvolvem soluções tecnológicas para o mercado turístico. Viu-se uma movimentação de algumas Organizações Públicas de Turismo no desenvolvimento de portais turísticos para os seus respectivos destinos turísticos, sejam macro (país) ou micro (estados, municípios), com intuito de, além de prestar informação ao consumidor, possibilitar aproximação entre os consumidores e prestadores de serviços locais e não locais, favorecendo ao consumidor a tomada de decisão de compra. Entretanto, os portais turísticos devem ser visto não apenas como um canal de prestação de informações para os consumidores (finais e intermediários), mas deve ser vistos como ferramenta que possibilite a gestão do destino turístico (DMS – *Destination Management Systems*) mediante integração (capital humano, tecnológico e social) entre todos os atores envolvidos na atividade turística do destino criando desta forma uma rede de colaboração de informações e de conhecimentos. Bédard, Louillet, Verner e Joly (2008) descrevem o sucesso mediante a colaboração de fatores que combinem elementos econômicos, sociais e estratégicos, os fatores organizacionais quanto às dimensões relacionadas à organização (tamanho e recursos), o indivíduo (participação, importância de tarefa e

tempo), o estilo e a liderança, e por fim a questão tecnológica quanto à segurança, padronização, integração de sistemas de informação e o nível de competência.

Pode-se verificar que a implementação de um portal turístico possui várias formas de coordenação, o que não requer necessariamente que a Organização Pública de Turismo seja a gestora do mesmo como no caso das PPP - Parcerias Público Privado como exemplo da Escócia (VisitScotland.com), Austrália (Australia.com) Irlanda (Gullivers InfoReds Irlanda), entre outros. No entanto, a mesma deve estar integrada para que possa usufruir, utilizar e gerenciar todas as informações para uso na tomada de decisões estratégicas para o destino turístico.

4. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Ao contrário de um produto, a execução de um serviço sofre uma forte participação e influência dos consumidores, como apresentado por Correa e Giansesi (1996), no ciclo de vida do serviço onde os efeitos no processo de execução do serviço estão relacionados ao comportamento (atitudes, crenças, motivações, satisfação, experiências, expectativas e percepções). Complementa Chen (2006) que a cultura individual, as características sociais, pessoais e psicológicas têm sido reconhecidas no campo da investigação como importantes fatores que podem influenciar as atitudes dos indivíduos e a sua intenção comportamental.

Bitner, Faranda, Hubbert e Zeithmal (1997) descrevem que as experiências nos serviços são resultados entre as organizações, relações de sistemas e processos, colaboradores e os consumidores. Quanto aos consumidores, esses participam de três maneiras, sendo a de baixa participação – presença no final do serviço; a de média participação – insumos necessários para a criação do serviço, e por fim a alta participação – a co-criação do serviço como um todo. Complementam que os consumidores podem desempenhar uma variedade de papéis, tais como:

- consumidor como recurso de produção;
- consumidor como contribuição na qualidade, satisfação e valor; e
- consumidor como concorrente ao serviço da organização.

Portanto, os resultados da participação e dos papéis dos consumidores dependerão de como as organizações estão estruturadas para identificar e atender as necessidades, e as satisfazerem.

Schiffmann e Kanuk (2001) relatam que a eficácia em satisfazer as necessidades dos consumidores influencia diretamente no mercado turístico. Quanto maior a compreensão dos fatores subjacente ao comportamento do consumidor maior será a capacidade para desenvolver estratégias mercadológicas eficazes e eficientes a fim de satisfazer as necessidades dos consumidores. O autor faz uma comparação que no passado as organizações trabalhavam somente pelos resultados relacionados às vendas dos seus produtos e/ou à prestação dos seus serviços, entretanto não lhes interessava compreender o comportamento dos seus consumidores. Como resultados, ficavam mais propensos aos erros, e conseqüentemente passíveis de prejuízos.

Para compreender as necessidades dos consumidores as organizações devem, segundo Kotler (2000), identificar os segmentos onde os consumidores possuem as mesmas necessidades; inserir novos produtos e/ou serviços ou reposicioná-los; desenvolver estratégias mercadológicas de comunicação e cumprir com os benefícios dos produtos e/ou serviços; avaliar as estratégias com respeito a sua eficácia e garantir que tais estratégias não enganem os consumidores e tampouco causem prejuízos à sociedade. Complementa ainda que tais alterações de estratégias também podem alterar a natureza das operações mercadológicas que proporcionam os estímulos para a investigação do comportamento do consumidor quanto as suas necessidades, atitudes e comportamento de compras (seus fatores de influência).

Cobra (2001) aponta outras possíveis alterações que passam a dar uma verdadeira importância à segmentação mercadológica, ao posicionamento do produto e/ou serviço para satisfazer as necessidades dos consumidores, ao desenvolvimento de uma maior seletividade tanto na publicidade como na venda pessoal, e ao desenvolvimento na distribuição mais seletiva.

Assel (1999) aponta que a partir da metade dos anos 90 as tendências do comportamento do consumidor começaram a influenciar de maneira mais significativa as estratégias mercadológicas. Para isso, apresenta quatro aspectos:

1. maior orientação ao valor: mudança no comportamento quanto a preço, benefício e valor agregado;
2. crescente interesse, busca e acesso à informação: devido ao avanço das tecnologias da informação e comunicação e à facilitação quanto ao acesso das mesmas (ex: telefonia móvel, tv a cabo, internet, entre outros);
3. mais opções de preços baixos: a inserção de novas tecnologias (maquinários, sistemas de informação, entre outros) está permitindo uma maior produção com menores custos operacionais, e por outro lado, a possibilidade de acesso a vários produtos e/ou serviços de distintos países (globalização);
4. personalização: a busca de produtos e/ou serviços exclusivos (sentir-se único).

Kotler (2000) menciona que as expectativas gerenciais das organizações e as expectativas dos consumidores diferem em pelo menos três aspectos:

- a informação: as organizações tendem a visualizar a informação como um veículo de influência, mas para os consumidores a informação é como um veículo para eleger uma definição;
- estratégias mercadológicas: as organizações inserem no mercado marcas distintas, determinam preços, realizam a publicidade e a distribuição. Já os consumidores tomam suas decisões através de uma gama de marcas em virtude de visualizarem um produto e/ou serviço como parte de algo maior e que reflete o seu estilo de vida; e
- concorrência: organizações visualizam a concorrência como ameaça, e os consumidores visualizam como oportunidade de obtenção de ganhos.

O consumidor sofre diversas influências, tanto internas quanto externas, durante o processo de busca de informação e na tomada de decisão na aquisição de um produto/serviço. Portanto, um dos fatores de sucesso de uma organização pode estar no reflexo da compreensão desse processo.

4.1 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR EM TURISMO

O comportamento do consumidor é normalmente concebido como um processo de etapas que sofrem influência em alguma ou em todas elas, tanto provenientes do meio de convívio do consumidor quanto provocadas pelas estratégias das organizações e ações governamentais (política, economia, entre outros). Para Mestre (2004) e Engel et. al. (1995, apud CHAU, HU, LEE, AU, 2007) o ponto de partida das etapas começa pelo reconhecimento da necessidade de algo, ou seja, quando uma pessoa é provocada até tornar-se um consumidor potencial. A partir disso, iniciam-se as demais etapas:

- a) nível de reconhecimento: a busca pela informação (tempo e esforço);
- b) identificação das alternativas: além da marca que está na mente do consumidor;
- c) avaliação das alternativas: comparações por meio de atributos;
- d) decisão: o ato da compra/aquisição;
- e) comportamento pós-compra: avaliação da sua experiência, sentimentos e satisfação pelo produto e/ou serviço; e ajuste de seus conhecimentos ou avaliação sobre os mesmos.

Cooper et. al. (2001) relata que diversos estudos foram e ainda estão sendo realizados com o objetivo de produzir um modelo ideal de investigação do processo (etapas) de decisão de compra do consumidor (comportamento) no mercado turístico. Dentre esses ressalta os modelos de Wahab, Champon e Rothfiel(1976); Mathienson e Wall (1982); Schmoll (1977) e Moscard et. al. (1986):

- **Modelo de Wahab, Champon e Rothfiel (1976, apud COOPER et. al. 2001)**

Foram dos primeiros pesquisadores a tentar apresentar um conhecimento de comportamento de compra em turismo. Defendiam que os consumidores faziam as coisas intencionalmente e a partir disso conceituavam os comportamentos de decisão de comprar por:

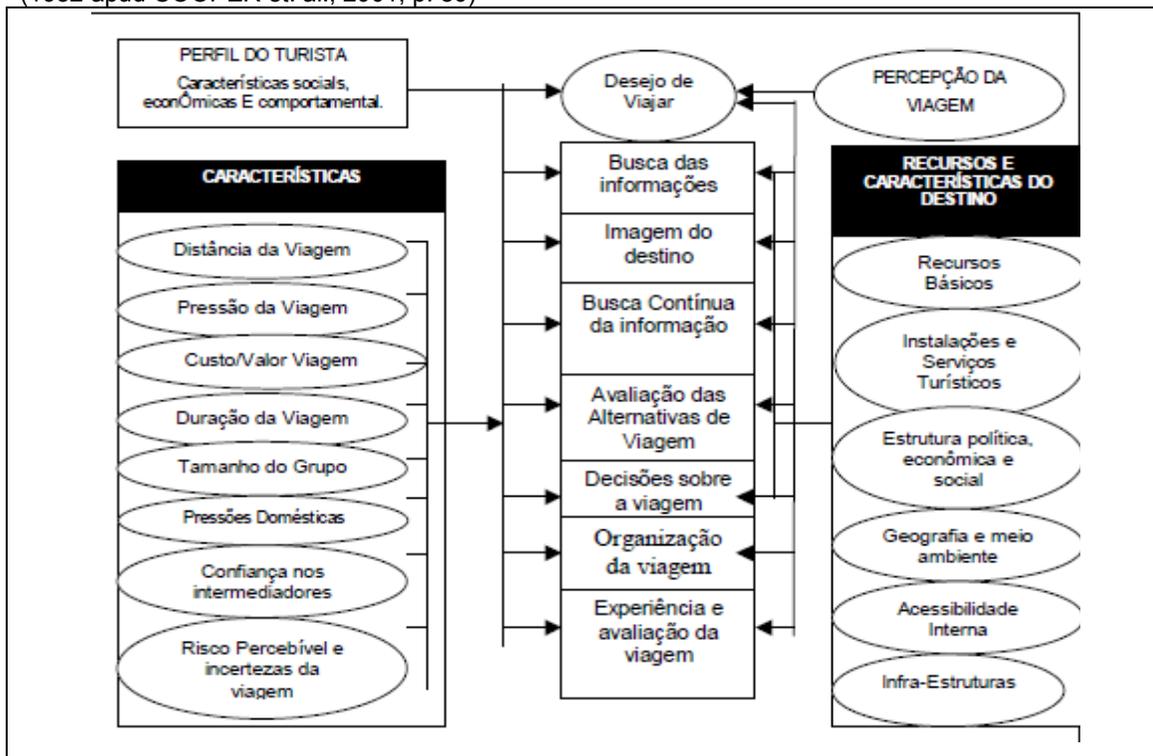
- a) retorno tangível do investimento;
- b) os custos consideráveis x as receitas;
- c) aquisição não espontânea e nem regida por caprichos;
- d) os gastos envolvem economia e planejamento prévio.

- **Modelo de Mathienson e Wall (1982, apud COOPER et. al. 2001))**

Desenvolveram um modelo de processo constituído por cinco etapas do comportamento do consumidor em relação às compras em turismo. O quadro 12 permite compreender melhor esse modelo. Sua estrutura era influenciada por quatro fatores inter-relacionados, sendo: a) o **perfil** do turista (idade, grau de educação, tipo de renda, experiência prévia e motivacional); b) **percepção** sobre a viagem quanto às imagens das instalações e dos serviços de um destino, no qual se encontra a credibilidade da fonte; c) **recursos e características** do destino (atrações e aspectos de um destino); d) as **características** da viagem quanto ao tempo, à distância e ao risco percebido sobre a região visitada (grifo nosso).

Cooper et. al. (2001) faz uma ressalva quanto à omissão dos aspectos importantes da percepção, da memória, da personalidade e do processamento da informação que são a base dos modelos tradicionais. Importante destacar a diferença entre expectativa e percepção.

Quadro 12: Modelo de comportamento do consumidor em turismo. Adaptado de Mathienson e Wall (1982 apud COOPER et. al., 2001, p. 89)



A expectativa é construída pelo consumidor durante o processo de decisão de compra e está baseada em informações oferecidas pela organização referentes ao produto e/ou serviço, e pelas informações informais, ou seja, dos seus grupos de referências, família, entre outros. Já a percepção é o resultado entre a expectativa criada e a experiência vivenciada durante a experimentação do produto e/ou serviço.

- **Modelo de Schmoll (1977, apud COOPER et. al. 2001))**

Mencionava que a criação de um modelo de processo de decisão de viagem não era apenas um exercício teórico, já que em seu valor poderia ser encontrada sua contribuição para a tomada de decisão de compra. Seu modelo foi desenvolvido a partir de outros autores e tinha como base os fatores **motivacionais, desejos, necessidades e expectativas** como sendo determinantes pessoais e sociais de comportamento, sendo os mesmos influenciados por estímulos da viagem, confiança do consumidor, a imagem do destino, a experiência prévia, e as restrições de custo e tempo. (grifo nosso)

- **Modelo de Moscard et. al. (1986, apud COOPER et. al. 2001))**

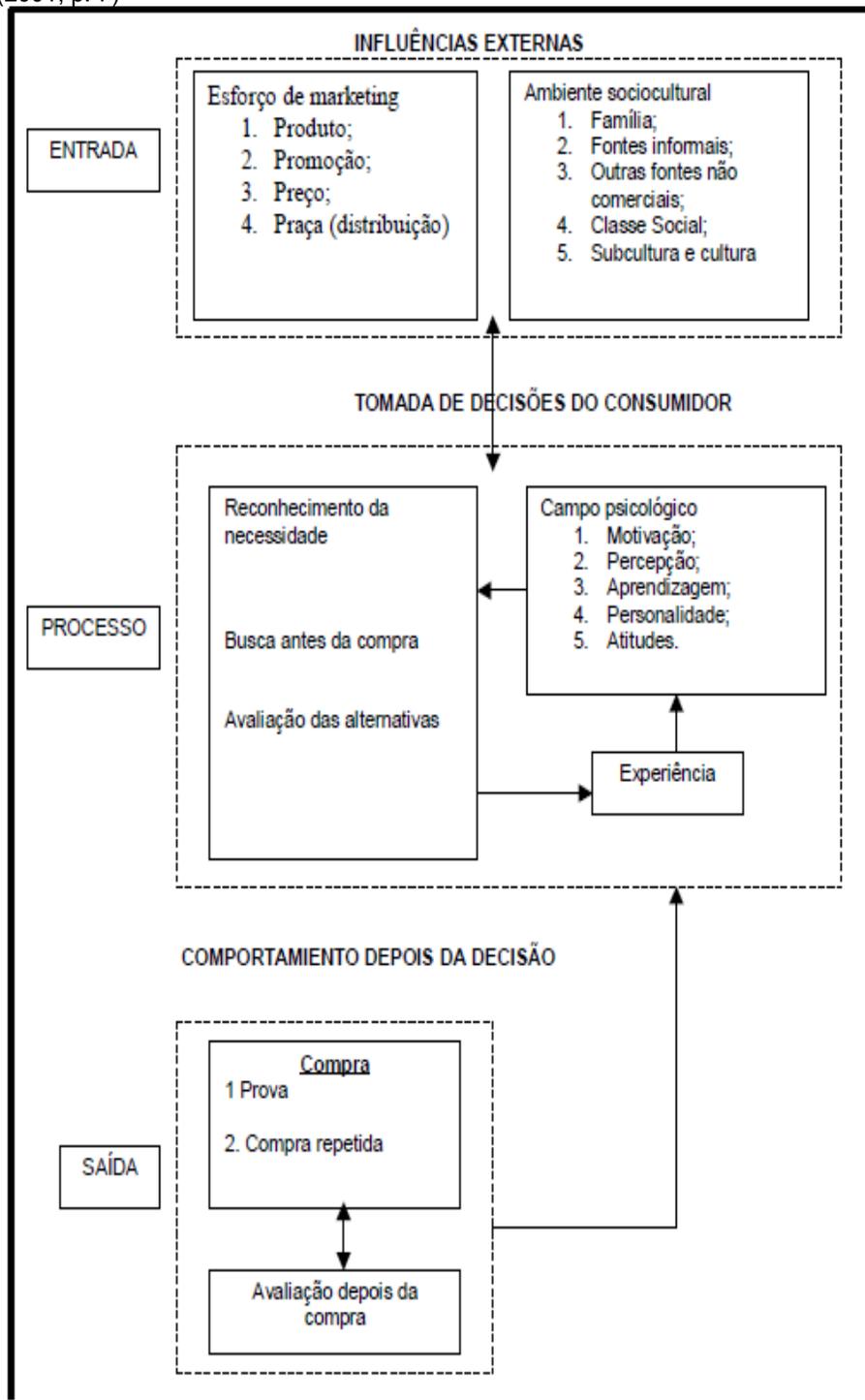
O fator diferencial está ao enfatizar a importância das atividades como uma relação fundamental entre a viagem e a definição (escolha) do destino, e que os motivos dão ao consumidor expectativas das atividades que poderão ver e fazer no(s) destino(s).

- **Schiffman e Kanuk (2001)**

Desenvolveram um modelo simplificado do processo de tomada de decisões do consumidor em turismo. Basicamente, o processo está dividido em três diferentes pontos, sendo a entrada, o processo e a saída (quadro 13). A entrada influencia o consumidor para que o mesmo reconheça que há alguma necessidade em adquirir/consumir um produto e/ou um serviço e que consistem em duas fontes principais de informações: a) os esforços de marketing da organização; b) as influências sociológicas externas acerca do consumidor (família, amigos, outros).

O processo enfoca a maneira que os consumidores tomam a decisão de compra. Os fatores psicológicos inerentes a cada indivíduo (motivação, percepção, aprendizagem, personalidade e atitudes) afetam a maneira com que os dados da entrada externa influenciam o fato de que o consumidor reconheça uma necessidade para obtenção das informações antes da compra e avalie as diferentes alternativas. Por sua vez, a experiência obtida durante a avaliação afeta os atributos psicológicos já existentes do consumidor. Já a saída consiste em duas atividades de estreitamento relacionadas depois da decisão de compra, sendo o comportamento da compra e avaliação depois da compra.

Quadro 13: Modelo simples da tomada de decisão do consumidor. Fonte: Adaptado de Schiffman e Kanuk (2001, p. 7)

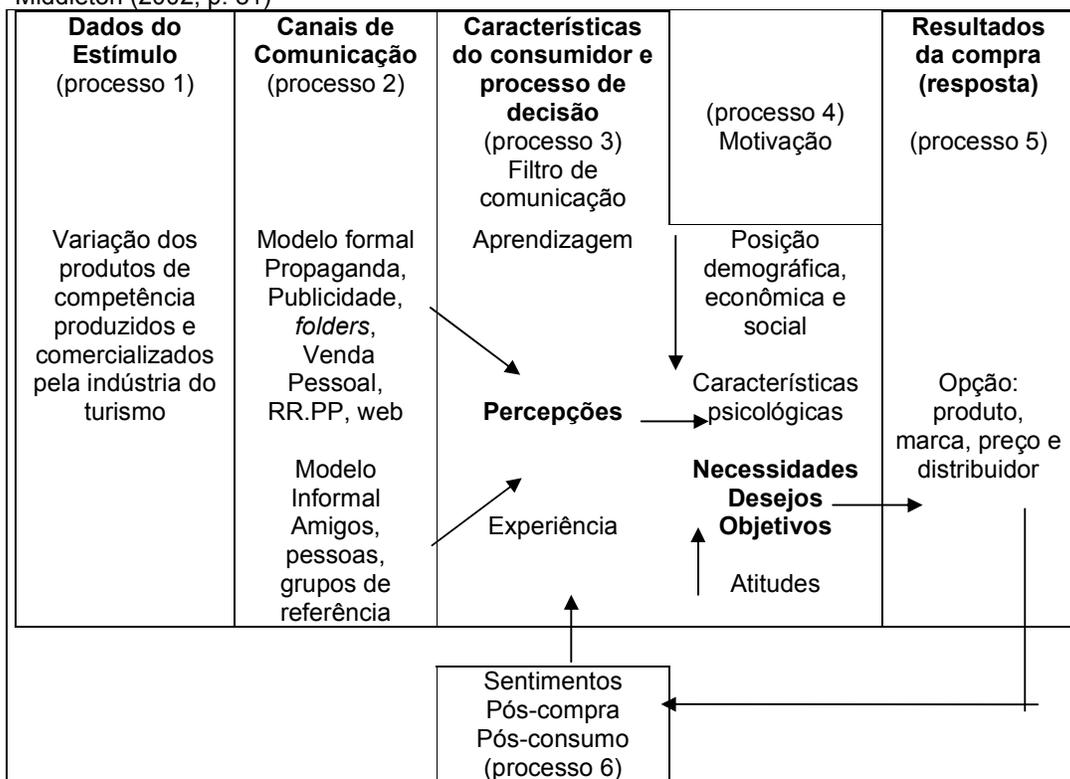


- **Modelo concebido por Middleton (2001)**

Tem seis processos diferentes e todos estão inter-relacionados, conforme quadro 14. O primeiro processo constitui-se nos dados de estímulo do consumidor,

ou seja, é sobre a variedade de dados de um produto e/ou serviço que motivam o consumidor potencial. Em alguns casos, existe uma infinita variedade de opções de produtos e/ou serviços e nem sempre o consumidor tem conhecimento e/ou acesso às mesmas.

Quadro 14: Modelo do processo de decisão de compras do consumidor em turismo. Adaptado de Middleton (2002, p. 81)



O processo dois refere-se aos canais de comunicação formais e informais. Os canais formais são todas as ações desenvolvidas pelas organizações compostas pela promoção, propaganda, uso da internet, *folders*, relações públicas, venda direta, entre outros, com o intuito de persuadir o consumidor potencial. Já os canais informais são formados por grupos de convívio e de referência do consumidor potencial e que podem influenciar a aprovação ou a reprovação da decisão.

Para Grezel, Fesenmaier e O'Leary (2006) o comportamento dos consumidores estão em constantes modificações em virtude das novas tecnologias. A utilização das T.I.C. está dividida em três fases:

- a) Pré-consumo: obtenção de informações para o planejamento da viagem, comparando, avaliando, selecionando as melhores alternativas,

comunicando-se com outros consumidores e com os provedores do destino e/ou prestadores de serviços;

- b) consumo: buscam informações relativas aos lugares que serão visitados ou com interesse de visitação;
- c) pós-consumo: compartilhar com as demais pessoas documentos, fotos, registros, entre outros, referentes à viagem realizada revivendo as experiências e estabelecer uma relação bem próxima com o destino turístico.

Estima-se que os canais informais estão tendo cada vez mais peso nas decisões dos consumidores, principalmente pelo auxílio das tecnologias da informação e comunicação, como por exemplo, os *blogs*, *youtube*, *web 2.0*, *travel 2.0*, *chats*, internet, entre outros.

De acordo com Lee e Han (2007) as T.I.C. possibilitaram que consumidores compartilhassem informações a respeito de produtos e serviços, formando uma versão eletrônica de *word-of-mouth*, ou seja, o famoso boca-a-boca. Enquanto as organizações oferecem informações orientadas aos produtos e/ou serviços como, por exemplo, atributos, especificações técnicas, performance, os consumidores compartilham informações orientadas para eles mesmos descrevendo os atributos dos produtos e/ou serviços durante o uso, mensurando a performance e atribuindo valores conforme suas percepções.

No processo 3 estão os filtros de percepção no processo da tomada de decisão da compra. A percepção é uma função de atitudes, motivações, experiências e aprendizagem, especialmente quando comparada à compra anterior. A percepção não é estática, pelo contrário, modifica conforme o grau de experiência vivenciada, um processo contínuo de aprendizagem (compras, canais de distribuição, pós-compra e consumo), cria-se uma série de filtros mentais que destacam as partes mais específicas do processo da tomada de decisão.

O processo 4 se refere às características do consumidor quanto à motivação, e a parte central desse processo está focada nas necessidades, desejos e objetivos do consumidor, que sofre influência de quatro elementos, sendo:

- a) as características culturais, sociais, demográficas e geográficas;
- b) os atributos psicológicos;
- c) as atitudes; e
- d) a motivação.

Para Kotler (2000) os fatores culturais estão divididos em cultura, sub-cultura e classes sociais. A cultura é responsável principalmente pela característica do comportamento (familiar e de outras instituições) e pelo desejo das pessoas, que a partir do seu crescimento cultural adquirem valores, percepções e preferências. A sub-cultura tem a função de fornecer a identificação e a socialização mais específica para os seus membros, ou seja, poder classificar a partir da nacionalidade, religião, grupos raciais e por regiões geográficas. As classes sociais são divisões relativamente homogêneas, que estão hierarquicamente constituídas e os seus membros têm valores, interesses e comportamentos similares. Importante frisar que as classes sociais não refletem apenas a renda, mas também outros indicadores como o grau de ocupação, de instrução, entre outros.

Apresentam-se algumas dessas características:

- a) duas pessoas de uma mesma classe social tendem a comportar-se de maneira semelhante, diferentemente de duas pessoas de classes sociais distintas;
- b) as pessoas são vistas como ocupantes de posições superiores ou inferiores as quais estejam ocupando;
- c) as pessoas podem mudar de uma classe social para outra, tanto inferior quanto superior.

No processo 5, determinam-se quais as opções de compras, decisões e resultados, pois as ações sobre as compras estão diretamente ligadas às suas motivações e que por sua vez estão ligadas às características dos consumidores. As motivações podem sofrer influência a partir das estratégias do marketing, como por exemplo, um design de um produto ou a prestação de um novo serviço.

Por fim, o processo 6 se refere aos sentimentos de pós-compra e pós-consumo, que são dois momentos totalmente diferentes e de suma importância de investigação para as organizações. Apresenta-se como exemplo um consumidor que adquiriu um serviço de uma agência de viagens para um determinado destino turístico, entretanto a sua viagem ocorrerá somente após 6 meses da compra. Durante o período de pós-compra, o consumidor poderá criar certas expectativas e/ou dúvidas quanto à viagem, portanto, é importante identificá-las para não ocasionar percepções diferenciadas acerca da agência de viagens, dos prestadores de serviços e do destino turístico. O pós-consumo permite finalizar a comparação entre a expectativa inicial do consumidor e a sua percepção do todo.

Swarbrooke e Horner (2007) apresentam o modelo de Nicosia (1966), que consiste em uma tentativa da organização de se comunicar com o consumidor que esteja predisposto ao consumo, apresentado na figura 80 como fase 1. A fase 2 representa o processo de avaliação do consumidor que é influenciado por sua atitude (processo de busca). Ao avaliar e sentir-se motivado o consumidor parte para o ato de consumo que por sua vez gera uma experiência ao consumidor (fase 4) e uma informação para a organização quanto ao seu comportamento de compra. Esse modelo sofreu algumas críticas de outros pesquisadores por não apresentar sua validação e por não definir as diversas variáveis.

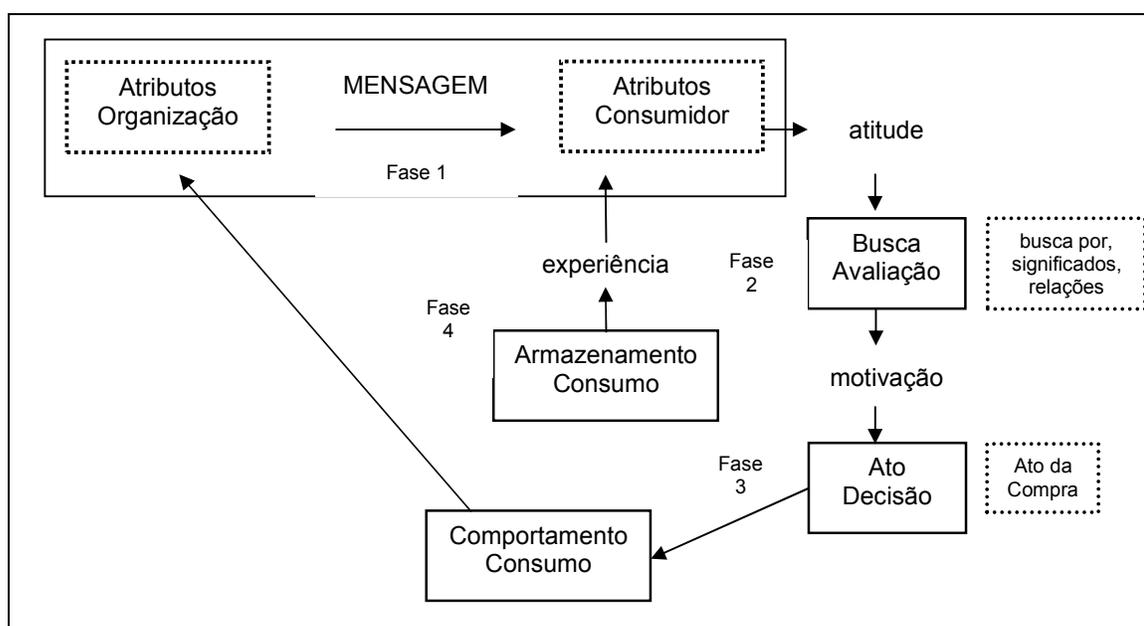


Figura 80. Modelo de processo de tomada de decisão. Fonte: Nicosia (1966, apud SWARBROOKE, HORNER, 2007)

E por fim, o modelo de processo de tomada de decisão proposto por Swarbrooke e Horner (2007) ressalta o número e o alcance de fatores relevantes para a tomada de decisões ao exemplificar a decisão relativa às férias. Os autores apresentam os fatores tanto internos quanto externos. Como fatores internos estão a personalidade, os fatores motivacionais, compromissos familiares, renda, experiências passadas, entre outros. Como fatores externos citam-se a disponibilidade de produtos adequados, promoções especiais, questões de saúde, restrições políticas (vistos), entre outros.

Portanto, pode-se afirmar que durante todo esse processo é de suma importância a gestão do fluxo de informação entre todos os envolvidos para a gestão do conhecimento por parte da Organização Turística de um destino.

4.2 NOVOS CONSUMIDORES EM TURISMO

Gretzel, Fesenmaier e O'Leary (2006) identificaram três momentos importantes para uma compreensão crítica do comportamento do consumidor do futuro. O primeiro momento é visualizar o consumidor como um usuário das novas T.I.C. que lhe permitem obter uma variedade de informações e adquirir produtos e serviços, oferecendo transparência e um maior controle sobre os prestadores dos serviços turísticos. Para isso é importante compreender as cinco perguntas das T.I.C.:

1. Quem usa as novas T.I.C.?
2. Quais as novas T.I.C. e os tipos de conteúdos e informações que são usadas?
3. Quando as utilizam?
4. Onde ocorre o uso das novas T.I.C.?
5. Por que as novas T.I.C. são utilizadas?

O segundo momento tem o consumidor como co-produtor das significativas experiências, pois os valores e as emoções são respostas para as situações de consumo e especialmente relevantes para o marketing turístico. E por fim, no terceiro momento, os consumidores são contadores de história. Contar histórias para outras pessoas sobre a experiência tem um importante significado na transformação dos vários pedaços espalhados de informações sensoriais e cognitivas para uma unificação coerente fazendo a experiência mais memorável possível. Finalizam mencionando que compreender os três momentos do comportamento do consumidor e as suas influências pelas novas T.I.C. possibilitará o desenvolvimento de estratégias para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Complementando os autores supracitados, Steinbauer e Wethner (2007) realizaram um estudo empírico do comportamento do consumidor quanto ao planejamento de viagem *online* na Europa, tendo como objetivo identificar os determinantes que influenciam os consumidores potenciais a usar a internet para planejar as viagens e apresentar suas inter-relações. Para os autores, a evolução dos usuários de portais é um importante fator no processo da tomada de decisões sobre a escolha de um canal de distribuição, pois existem muitos fatores que podem influenciar o consumidor na definição da internet com simples fonte de informações

como canal de reserva. Portanto, a mudança da identificação, atração e retenção do consumidor no mercado *online*, assim como a compreensão das percepções dos mesmos se converteu em uma edição crucial.

A metodologia desenvolvida por Steinbauer e Wethner (2007), chamada de *eTourism Model Use*, que verifica a atitude, a afinidade com a internet e a própria eficácia do consumidor em realizar o planejamento e a aquisição de um serviço *online* de turismo, teve como base as teorias e modelos de comportamento do consumidor, tais como:

- a) base geral de Freiter (1993) e Krocher-Riel (1996);
- b) modelos de tomada de decisões de Middleton (1994), Schmoll (1997) e Swarbrooke e Horner (1999);
- c) teorias de *e-Shopping Acceptation* de Rogers (1995), Fishbein & Ajzen (1980);
- d) investigação na qualidade da web de Mills e Morrison (2003) e Sigala e Sakellaridis (2004); e
- e) investigação de usabilidade de Essawy (2005), DeLone y McLean (2004).

O modelo é constituído por 12 hipóteses que foram todas testadas por meio de investigação empírica e aplicadas na ferramenta de análise estatística chamada de *Lincar Structure Analys*, que serve para provar a dependência ocasional das construções latentes, segundo o presumido no modelo da investigação. Para validar o modelo teórico aplicou-se um questionário padrão *online* aos consumidores europeus que estavam planejando suas viagens via internet, obtendo a participação de 1.547 potenciais viajantes.

Como respostas obteve-se que a atitude de realizar uma reserva *online* está influenciada fortemente pela própria eficácia do consumidor em comprar produtos e/ou serviços turísticos *online*, ou seja, quanto maior a utilização maior a experiência e a confiabilidade. A atitude é conceito central no processo de tomada de decisão para adoção da internet como ferramenta de planejamento de viagens. A afinidade e a própria eficácia demonstram ter força como fator de decisão de escolha da internet, já a implicação dos consumidores potenciais está altamente correlata com as suas percepções e tem um forte impacto nas correlações entre as variáveis determinantes do uso do canal *online*.

Para Lim (2007) a atitude é um dos três fatores determinantes da intenção comportamental, acrescido de normas subjacentes e do controle comportamental percebido. Atitude refere-se ao sentimento favorável ou não do consumidor em adquirir produtos e/ou serviços sendo *online* ou não. As normas subjacentes se referem às percepções relativas dos consumidores através das opiniões dos seus grupos de referências, e o controle comportamental percebido descreve as percepções dos consumidores quanto à disponibilidade do conhecimento, recursos e oportunidades necessárias para uso de *portais*.

Já Chen (2006) relata em sua pesquisa que quatro fatores inibem os consumidores em comprar mais produtos e/ou serviços *online* em virtude de dúvidas e preocupações quanto: a) à legitimidade e autenticidade do portal turístico; b) à qualidade do produto e/ou serviço disponível para compra; c) ao sistema de segurança e à privacidade da informação; e d) ao serviço de pós-venda.

Do outro lado, apresenta um modelo do que tornaria um portal turístico confiável para o consumidor, conforme a figura 16. Conclui que a reputação, as características, a qualidade do serviço do portal turístico, o nível de educação do consumidor, a satisfação, e a percepção do risco da compra *online* desempenham uma forte influência sobre o consumidor.

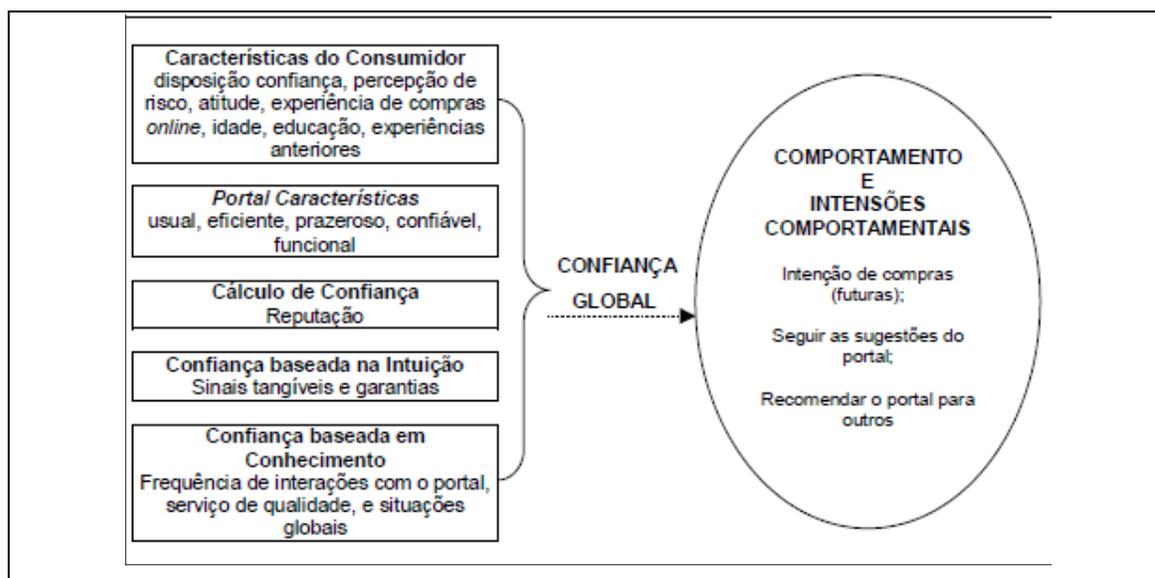


Figura 16: Modelo de confiança do consumidor para compras *online*. Fonte: Adaptado de Chen (2006, p. 1999)

E finalizando, Shum e Yunjie (2006) acrescentam que um consumidor satisfeito pode se tornar um consumidor fiel e que os custos em se conquistar um novo consumidor é maior do que manter um consumidor fidelizado, tanto através da comercialização tradicional como na *online*. Destacam ainda que a satisfação e a fidelização das compras *online* são influenciadas pelo processo da compra (facilidade do portal consultado), pelo prazer da compra e pela percepção do retorno do investimento.

4.3 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Abordou-se nesse capítulo que o estudo do comportamento do consumidor permite verificar o consumidor como um recurso de produção e como uma contribuição na melhoria da qualidade. Já Kotler (2000) aponta que o estudo permite identificar as necessidades dos consumidores, desenvolver novos produtos e/ou serviços, ou reposicioná-los. Além disso, apresenta uma comparação de visões diferenciadas entre os consumidores e as organizações quanto à informação, estratégias e concorrência.

Os estudos do processo de decisão de compras dos consumidores vêm se ampliando em razão das necessidades das organizações em tentar compreender os consumidores. Entre os diversos estudos, buscou-se apresentar um processo evolutivo e as suas relações, tais como os citados por Cooper et. al. (2001) realizados por Wahab et. al. (1976) sendo o primeiro estudo sobre o comportamento de compra em turismo. Shmoll (1977) abordou os fatores motivacionais, os desejos, as necessidades e as expectativas. Wathenso et. al. (1982) complementam inserindo no estudo as questões das características, os desejos e as percepções dos consumidores em relação às viagens.

Moscard et. al. (1986) defendem que o fator diferencial está enfatizado na importância das atividades. Schiffman e Kanuk (2001) se sobressaem ao dividir o processo da tomada de decisões de compra em três etapas, a entrada (influências internas), o processo (tomada de decisões pelo consumidor), e a saída (comportamento depois da decisão). Middleton (2002) ampliou essa divisão e o escopo de abordagem em seis processos totalmente inter-relacionados, desde os dados do estímulo ao pós-compra e pós-consumo, o que permite acompanhar,

avaliar e analisar todos os processos do comportamento do consumidor em turismo. E por fim o modelo de Swarbrooke e Horner (2002) ao mencionarem os números fatores internos e externos que influenciam na tomada de decisões de um consumidor.

Percebe-se via o surgimento da web 2.0 a existência de uma grande interação entre consumidores e prestadores de serviços, organização e intermediários. Essa interação e aproximação inibem a incerteza quanto à legitimidade e autenticidade do processo de compra, a qualidade dos produtos e/ou serviços, os sistemas de segurança, e por fim o serviço de pós-venda.

Desta forma ressalta-se a necessidade da Organização Pública de Turismo desenvolver ações e estratégias, em conjunto com as demais instâncias de governanças e com o setor privado ligado direto e indiretamente a atividade turística, para identificar os perfis dos consumidores em turismo e os processos adotados pelos mesmos quanto à tomada de decisões (influências e fatores). Como destacado ao longo desse capítulo, percebe-se uma constante alteração nos processos de tomadas de decisões por parte dos consumidores influenciadas principalmente pela interação e em alguns casos pela integração entre consumidores-consumidores facilitada pelas tecnologias de informação e comunicação, como por exemplo, o surgimento das redes sociais *onlines*. Portanto, a construção do portal turístico governamental deve possibilitar o estudo desses consumidores.

5. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esse capítulo foi estruturado com intuito de apresentar alguns conceitos sobre conhecimento, gestão do conhecimento e dos modelos de gestão do conhecimento de diferentes correntes de pensamento.

5.1 CONCEITOS DE CONHECIMENTO

Primeiramente é importante diferenciar o que é informação e o que é conhecimento. Wiig (1993, apud BASKERVILLE E DULIPOVICI, 2006) informa que **informação** consiste em dados e fatos que são organizados para descrever uma particular situação ou condição, já **conhecimento** se distingue da informação pelo fato de adicionar crenças, julgamentos, perspectivas, saber-fazer, entre outros. (grifo nosso)

Terra (2005) argumenta que na era industrial as perspectivas dos esforços eram no sentido de melhorar os processos dos produtos que eram viáveis e tangíveis, mas que na era do conhecimento o desafio está, além da melhora dos processos, em influenciar os processos produtivos (como aprendem, como surgem às idéias, o processo tomada de decisões, entre outros) que passam no cérebro humano, conforme o quadro 15.

Quadro 15: Comparando os processos tradicionais e os processos intensivos de conhecimento. Adaptado de Terra (2005)

	Inputs	Processos Produtivos	Outputs
Processos Tradicionais	\$\$\$ Equipamentos Mão-de-obra	Perfeitamente compreendido e mapeado	Produtos e serviços claramente definidos
Processos Intensivos de Conhecimento	\$\$\$ Informação Experiências	Processo interno Pouco conhecimento	Resultados não estruturado e por vezes inesperados

Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam que existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento individualizado dividido em duas dimensões: técnica (saber fazer) e cognitiva (crenças, valores, modelos mentais, entre outros). O conhecimento explícito, ao

contrário do tácito, é possível de ser expresso em números e palavras e ser compartilhado por meio de dados, manuais, entre outros.

O conhecimento é uma informação que foi interpretada e incorporada nas crenças e valores de um indivíduo (TSOUKAS e EFI, 2001; HILDRETH e KIMBLE, 2002, apud DAVY, 2006). Entretanto, para Wilson (2002, apud DAVY, 2006) o conhecimento deve ser transformado primeiramente em informação antes de ser transferido, pois caso um indivíduo (destinatário) escolha utilizá-la estará gerando um novo conhecimento.

Davy (2006) apresenta o seu modelo de transferência de informação centrada no indivíduo (destinatário), conforme a figura 17, define que a informação é desenvolvida a partir da existência de um conhecimento, e que a mesma é disponibilizada ou procurada, cabendo ao indivíduo (destinatário) utilizá-la ou não. Entretanto, frisa que o mesmo sofre influências pela presença de outros indivíduos, pela fonte (origem), pela informação em si, pelo ambiente externo e pelas tarefas. Caso utilize essa informação, possibilita a criação de um novo conhecimento.

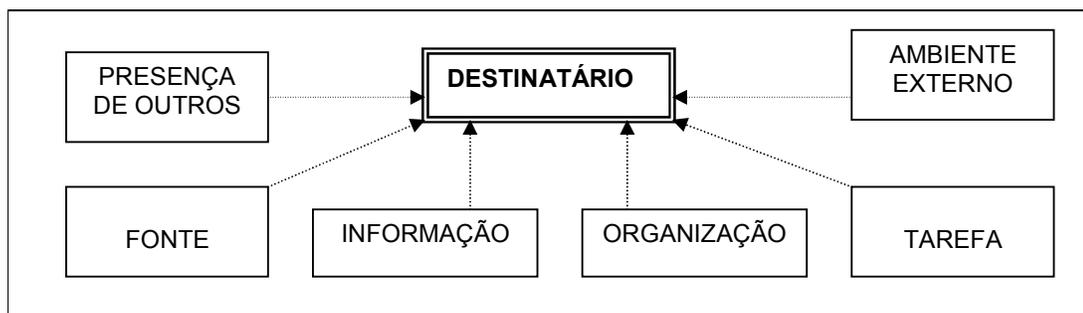


Figura 17: Modelo de transferência de informação centrada no indivíduo (destinatário). Fonte: Davy (2006, p. 22)

Já Frank e Gardoni (2005) conceituam conhecimento como um resultado de experiências e reflexões humanas baseadas em um conjunto de crenças que residem na mente das pessoas. Cecez-Kecmanovic (2004) demonstra o modelo de conhecimento baseado em *sensemaking*⁶ que permite aprofundar melhor e compreender os processos da G.C., para isso destaca os conceitos dos seguintes autores:

- Barney (1991, apud CECEZ-KECMANOVIC, 2004) apresenta o conhecimento como um recurso, portanto, deve ser valorizado, raro, imperfeitamente imitável e não substituído;

⁶ *Sensemaking* pode ser definido como um processo de criação de uma consciência situacional e de compreensão em situações de alta complexidade ou de incertezas na tomada de decisão, e um contínuo esforço de compreender as conexões.

- Spender (2001, apud CECEZ-KECMANOVIC, 2004), que classifica o conhecimento em duas dimensões, sendo a) conhecimento detido pelo indivíduo ou pelo coletivo; b) conhecimento articulado explicitamente ou manifestado implicitamente. Como resultado, o conhecimento pode ainda ser conciso (explícito, detido pelo indivíduo); objetivado (explícito, detido pela organização); automático (pré-conciso, individual); ou coletivo (manifestado em práticas organizacionais), permitindo essa taxonomia fazer uma diferenciação entre o conhecimento individual e do coletivo, entretanto ressalta que ambos não são identificados como são constituídos; e
- Tsoukas e Vladimirou (2001, apud CECEZ-KECMANOVIC, 2004) ressaltam que o conhecimento tácito e explícito não deve ser separado como tipos de conhecimento, por serem mutuamente constituídos.

Conhecimento pode ser visto como informações combinadas com experiência, interpretação e reflexão ou como uma informação personalizada apresentada em fatos, conceitos, interpretações, idéias, observações e julgamentos (DAVENPORTE, et. al. 1998; ALAVI e LEINDER, 2001, apud TSAI e CHEN, 2007).

5.2 CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (G.C.)

Meleán (2005) destaca que o conceito de gestão do conhecimento tem sido analisado e manipulado por diversos enfoques e por isso existem diversos conceitos do mesmo. Para ele, G.C. é a criação de um novo conhecimento que deve ser incluído no planejamento de objetivos e de estratégias da organização, realizando estudos do impacto que o mesmo provocaria na integração em toda a organização e desenvolvendo ferramentas de controle e de proteção durante a difusão.

KMPG (1998, apud TAN et. al. 2006) define a gestão do conhecimento como uma tentativa sistêmica e organizada de usar o conhecimento dentro de uma organização para transformar a sua capacidade de armazenar e usar esse conhecimento para melhorar sua performance. E Bhatt (2001, apud TAN et. al. 2006) determina a sequência do processo da gestão do conhecimento como criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento.

Valkokari e Helander (2007) mencionam que a G.C. pode estar dividida em duas vertentes, sendo na orientação às pessoas e na orientação às tecnologias.

Acrescentam ainda uma definição de March (1999, apud VALKOKARI e HELANDER, 2007) que apresenta a G.C. em duas dimensões, a prospecção e a exploração dos recursos do conhecimento para alcançar uma vantagem competitiva.

Já Maier (2002, apud VALKOKARI e HELANDER, 2007) menciona que a G.C. organizacional deve estar orientada nas pessoas e nas tecnologias da informação e comunicação. Ressalta que os fatores, as atitudes e os processos internos da organização refletem no aprendizado organizacional e na base de memória do conhecimento organizacional que se complementam para a formação do design da entrega do conhecimento, das capacidades e das competências (figura 18).

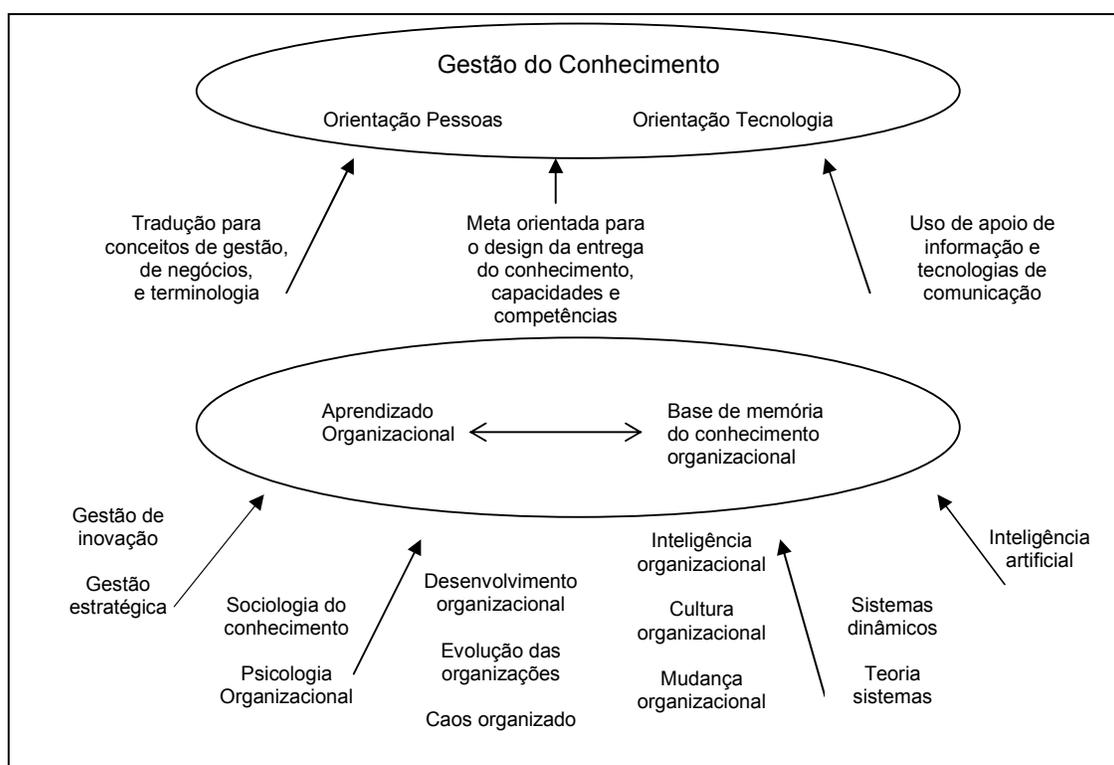


Figura 18: Bases conceituais de Gestão do Conhecimento. Fonte: Maier (2002, apud VALKOKARI e HELANDER, 2007, p 599)

Kim, Fillies, Smith e Wikarski (2002, apud PYO, 2004) mencionam que a gestão do conhecimento é uma importante ferramenta de suporte de gestão, pois este está alinhado com habilidade de agregar valor e gerar vantagem competitiva. Zhu (2004) cita que gestão do conhecimento é definida amplamente como um jogo de idéias, de ferramentas e de práticas que se convergem na criação, na comunicação e na utilização do conhecimento nas organizações.

Para Yang e Wan (2004) a gestão do conhecimento, sob o contexto social, é visada na criação e obtenção do conhecimento, compartilhando-o e mobilizando-o

entre uma rede de organizações. Turban e Aronson (2001) mencionam que a gestão do conhecimento é um processo para identificar, selecionar, organizar, disseminar e transferir conhecimento de modo a permitir o compartilhamento, o uso e o reuso.

Para Sharma e Gupta (2003) a G.C. transforma informações e dados (estruturados e não estruturados) em conhecimentos coletados pela organização via seus consumidores, seus colaboradores, seus prestadores de serviços e seus parceiros requerendo a aplicação conjunta entre pessoas, processos e tecnologias. Citam Lee (2002) que define a G.C. como uma disciplina que promove aproximação integrada para identificar, gerenciar e compartilhar todas as informações necessárias de uma organização.

Por sua vez, Baskerville e Dulipovici (2006) apresentam no quadro 16 a evolução do fluxo e o uso das teorias da gestão do conhecimento na aplicação no raciocínio, na definição dos processos e na evolução. O raciocínio está fundamentado em duas teorias, nas informações econômicas e na gestão estratégica. Na teoria de informações econômicas dá-se importância ao capital intelectual da organização, ou seja, tem mais valor o patrimônio intangível, como por exemplo, o saber-fazer (em destaque a prestação de serviços como o turismo) do que o capital físico. O mesmo ocorre quanto à propriedade intelectual da organização, como patentes, direitos autorais, segredos comerciais, entre outros.

Na definição do processo de gestão do conhecimento o foco está concentrado em quatro diferentes campos. O primeiro é a cultura organizacional onde há a integração entre o conhecimento tácito e o articulado para o desenvolvimento de um conceito de conhecimento cultural. O segundo campo são as teorias de estruturas organizacionais usadas para o desenvolvimento de ideais na formulação da estrutura organizacional de conhecimento.

O terceiro campo se refere ao comportamento organizacional quanto às teorias de inovação, aprendizagem e memória para novos conceitos da gestão do conhecimento respeitando a criação e a codificação do conhecimento. E por fim, a área da inteligência artificial trabalha as questões dos sistemas baseados em conhecimento e as teorias de infraestrutura de suporte ao conhecimento.

Quadro 16: O fluxo e o uso das teorias da Gestão de Conhecimento com exemplos. Fonte: Baskerville e Dulipovici (2006, p. 87)

Propósito de Aplicação	Fundamentação Teórica	Teorias Chaves	Desenvolvimento	Exemplo dos Teóricos
Raciocínio	Informações econômicas	Capital intelectual e Propriedade intelectual	Conhecimento econômico, redes e clusters de conhecimento, patrimônio de conhecimento, conhecimentos excedentários e gestão contínua.	Tordoir (1995), Inkpen e Tsang (2005), Teece (2000), Foray (004), Beazley et. At. (2002)
	Gestão Estratégica	<i>Núcleo de competência</i> Capacidades dinâmicas	Conhecimento alianças, estratégico, mercadológico, e capacidade	Conner e Prahalad (1996), Eisenberg (1997), Inkpen e Dinur (1998), Baskerville e Pries-Heje (1999)
Definição de Processo	Cultura Organizacional	Valor cultural, poder, controle e confiança	Conhecimento cultural	Graham e Pizzo (1996), De Long e Fahey (2000)
	Estrutura Organizacional	Procura por metas organizacionais	Conhecimento Organizacional	Starbuck (1997), Dyer e Nobeoka (2000)
	Comportamento Organizacional	Criatividade, inovação, aprendizado e memória organizacional	Criação, codificação, transferência e reuso do conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka e Toyama (2003), Wiig (1995), Hansen et. al. (1999), Markus (2001)
Evolução	Inteligência Artificial	Conhecimento baseado em sistemas, tratamento dos dados	Infraestrutura, arquitetura e descobrimento do conhecimento	Davenport et. al. (1998), O'Leary (1998b), Zhuge (2002), Fayyad et. al. (1996), Shaw et. al. (2001)
	Gestão Qualidade	Gestão de risco, <i>Benchmarking</i>	Equidade do conhecimento, estruturas qualitativas	Galzer (1998), Jordan e Jones (1997), King e Zeithaml (2003)
Evolução	Mensurar a performance organizacional	Mensurar a performance financeira	Índices de Performance	Ahn e Chang (2004), Chang Lee et. al. (2005)

Na evolução se destaca a dificuldade em se mensurar a gestão do conhecimento, pois até o momento não há como mensurá-lo quantitativamente, mas podia ser indiretamente mensurado qualitativamente por meio da gestão de risco e de *benchmarking* (BASKERVILLE e DULIPOVICI, 2006).

Yang e Wan (2004) mostram três linhas necessárias para desenvolver a gestão do conhecimento, sendo a primeira na integração social entre os envolvidos no processo (*networks*); a segunda na inserção de tecnologias para armazenar e

compartilhar as ações, informações; e a terceira que a alta administração remova todos os obstáculos que possam impedir o desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Lee e Hong (2002, apud TSAI e CHEN, 2007) classificam o ciclo da gestão do conhecimento em quatro etapas tendo como suporte a tecnologia da informação e comunicação. Huber (2001, apud TSAI e CHEN, 2007) relata que a T.I.C. pode ser utilizada na comunicação durante a transmissão do conhecimento e na facilitação do desenvolvimento social de uma rede de confiança (quadro 17).

Quadro 17: Suporte de T.I.C. no ciclo da gestão do conhecimento. Lee e Hong (2002, apud TSAI e CHEN, 2007)

ETAPA	SUPORTE T.I.C.
1. Captura do conhecimento	Sistema de banco de dados, armazenamento de dados, livraria digital;
2. Desenvolvimento do conhecimento	Técnicas de mineração dos dados e inteligência competitiva;
3. Compartilhamento do conhecimento	Sistemas de suporte de grupos e intranet;
4. Utilização do conhecimento	Tecnologia de multimídia e animação

Campos (2007) destaca o pensamento de Firestone e McElroy (2001) que afirmam a existência de dois estágios da disciplina da gestão do conhecimento em que o primeiro se refere ao processo da integração do conhecimento com ênfase no lado da oferta do conhecimento, e o segundo enfatiza a integração tanto da oferta quanto da demanda na produção do conhecimento (nova gestão do conhecimento). Para a compreensão da nova gestão do conhecimento é importante compreender três argumentações, segundo Campos (2007):

1. identificar a diferença entre processamento de conhecimento e processamento de gestão do conhecimento. O processamento é uma atividade contínua de integração do conhecimento, e a gestão é a disciplina responsável pelo aprimoramento desses processos;
2. diferenciar gestão do conhecimento de gestão da informação. Gestão do conhecimento é uma forma de gestão da informação validada (conhecimento); e
3. entender que os sistemas naturais de processamento são sistemas adaptativos complexos.

5.3 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Wang e Ahmed (2005) explicam que para o sucesso da implementação, qualquer modelo de gestão de conhecimento por parte das organizações necessita de uma ampla análise dos seus processos internos (gestão), da cultura organizacional e do uso de ferramentas tecnológicas.

5.3.1 Modelo SECI

O modelo SECI, criado por Nonaka e Takeuchi (1997), é um processo de interação entre o conhecimento tácito e explícito por meio de quatro processos de conversão, sendo a (S) Socialização, (E) Exteriorização, (C) Combinação, e (I) Interiorização entre indivíduo, grupo e organização (figura 19). Durante o processo de socialização (tácito-tácito) ocorre o compartilhamento dos conhecimentos individuais por meio de atividades realizadas em conjunto, como por exemplo, tempo livre ou estar no mesmo ambiente de trabalho.

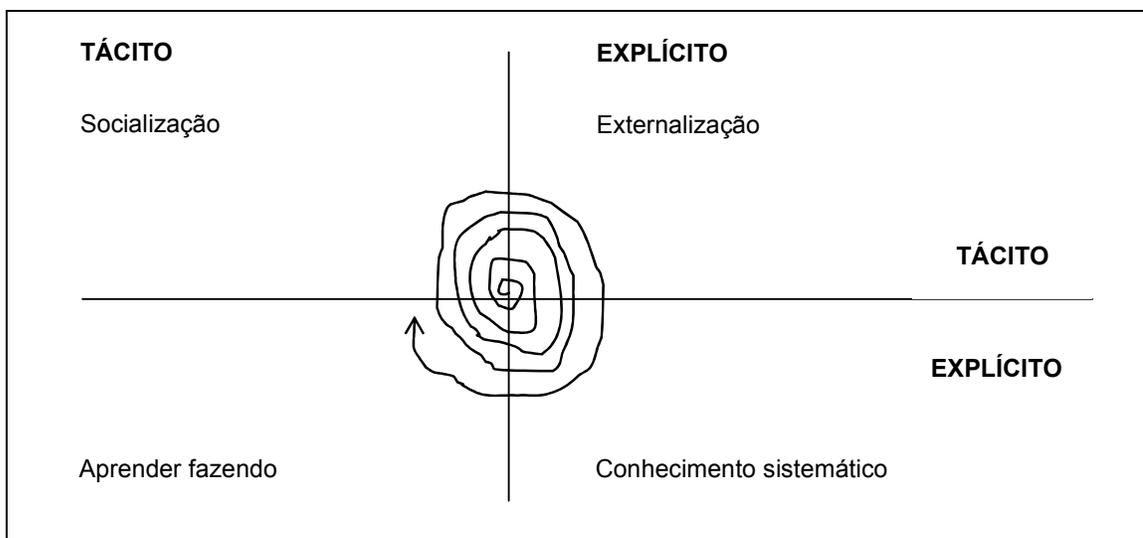


Figura 19: Conversão do conhecimento e o espiral do conhecimento. Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995, apud MELEÁN, 2005, p. 6)

No processo de exteriorização (tácito-explícito) ocorre a expressão do conhecimento tácito e a sua tradução (captura) de forma a ser compreendida por todos do grupo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). No processo de combinação (explícito-explícito) ocorre a conversão em complexos conjuntos de conhecimento explícito em três fases: a) captura e integração do novo conhecimento explícito; b) a

disseminação do mesmo (encontros/apresentações); c) a edição em documentos que facilitem o uso (relatórios, livros) do conhecimento pela organização. E por último, o processo de interiorização (explícito-tácito) onde o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Como forma de integrar a metáfora do conceito do modelo SECI em um dinâmico conversor e facilitador na geração de conhecimento, Nonaka e Konno (1998) desenvolveram o modelo conceituado de “*ba*” (lugar) que pode ser entendido como um espaço de compartilhamento de relacionamentos emergentes, espaço esse físico, virtual e mental (figura 20)

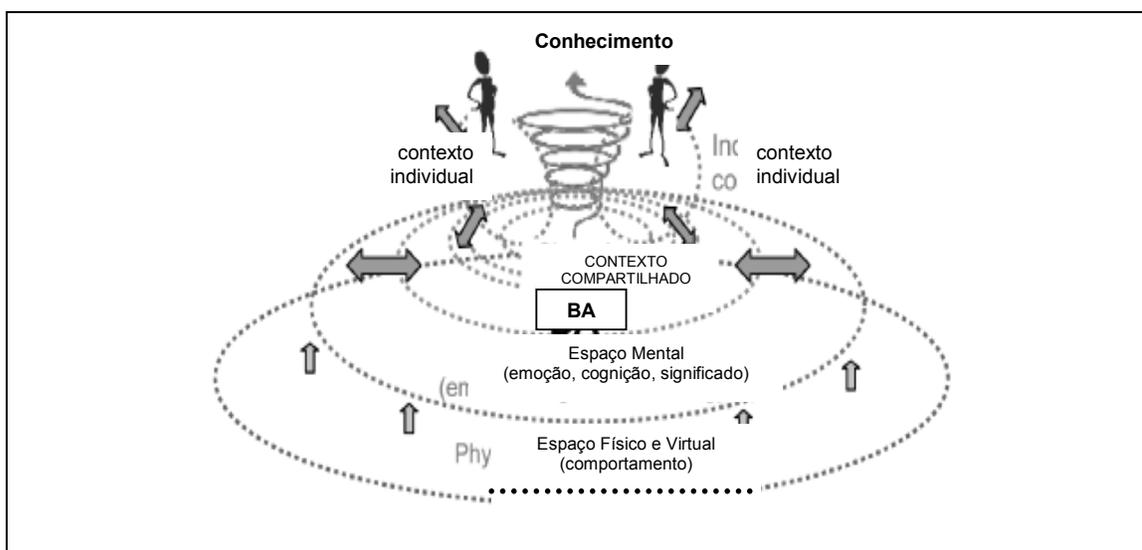


Figura 20: Processo “*ba*” de criação do conhecimento. Fonte: Adaptado de Senoo, Watanabe e Salmador (2007, p. 299).

Existem quatro tipos de “*ba*” que correspondem aos quatro processos do modelo SECI. No processo de socialização é determinado como a origem do “*ba*” onde indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Experiências essas (olho a olho) são determinantes para a conversão e transferência do conhecimento tácito. No processo de exteriorização há a interação do “*ba*” (par a par) onde o conhecimento tácito é transformado em explícito através do diálogo permitindo que modelos mentais individuais e suas habilidades sejam convertidos para termos e conceitos comuns. Nesse processo de combinação ocorre o “*cyber ba*” (grupo a grupo) definido como um mundo virtual onde ocorre a combinação dos novos conhecimentos explícitos com a existência de informações e conhecimento gerais e conhecimentos explícitos sistematizados de toda a organização. Torna-se mais eficiente quando utilizadas ferramentas de tecnologia da

informação e comunicação. E por fim, no processo de interiorização ocorre a exercitação “*ba*”, ou seja, a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito (NONAKA e KONO, 1998).

Já Senoo, Watanabe e Salmador (2007) definem “*ba*” como um contexto compartilhado em movimento, pois gera um espaço físico e virtual (comportamento), e ambos geram o espaço mental (emoção, cognição e significado). Esses espaços permitem a criação de um contexto compartilhado onde o contexto individual interage e serve como terreno fértil para o processo de criação do conhecimento.

5.3.2 Modelo de conhecimento *sensemaking*

O modelo de conhecimento chamado *Sensemaking Model of Knowledge* criado por Cecez-Kecmanovic (2004) tem o objetivo de permitir a melhoria e o aprofundamento da compreensão do processo da gestão do conhecimento nas organizações e o papel das T.I.C. nesse processo. O modelo identifica quatro tipos de conhecimento correspondendo aos seguintes níveis: a) individual; b) coletivo; c) organizacional; e d) cultural. Destaca que cada tipo de conhecimento tem a sua própria natureza e diferentes características, entretanto, todos são constituídos e afetados por todos os conhecimentos, ou seja, há uma inter-relação.

Os indivíduos observam e interpretam situações e eventos, fazem o uso nas performances das tarefas por meio da aplicação da suas experiências, julgamentos, habilidades, tendo como resultado a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos. Estando socializados com a cultura da organização, os indivíduos adotam uma linguagem particular, símbolos, metáforas e possibilitam a interação com os demais membros da organização, portanto, socializando informações, conforme apresentado na figura 21. Essa capacidade de interação dos resultados dos aprendizados individuais (socialização) permite a construção do conhecimento coletivo, ou seja, do **eu** para **nós** (CECEZ-KECMANOVIC, 2004). (gripo nosso)

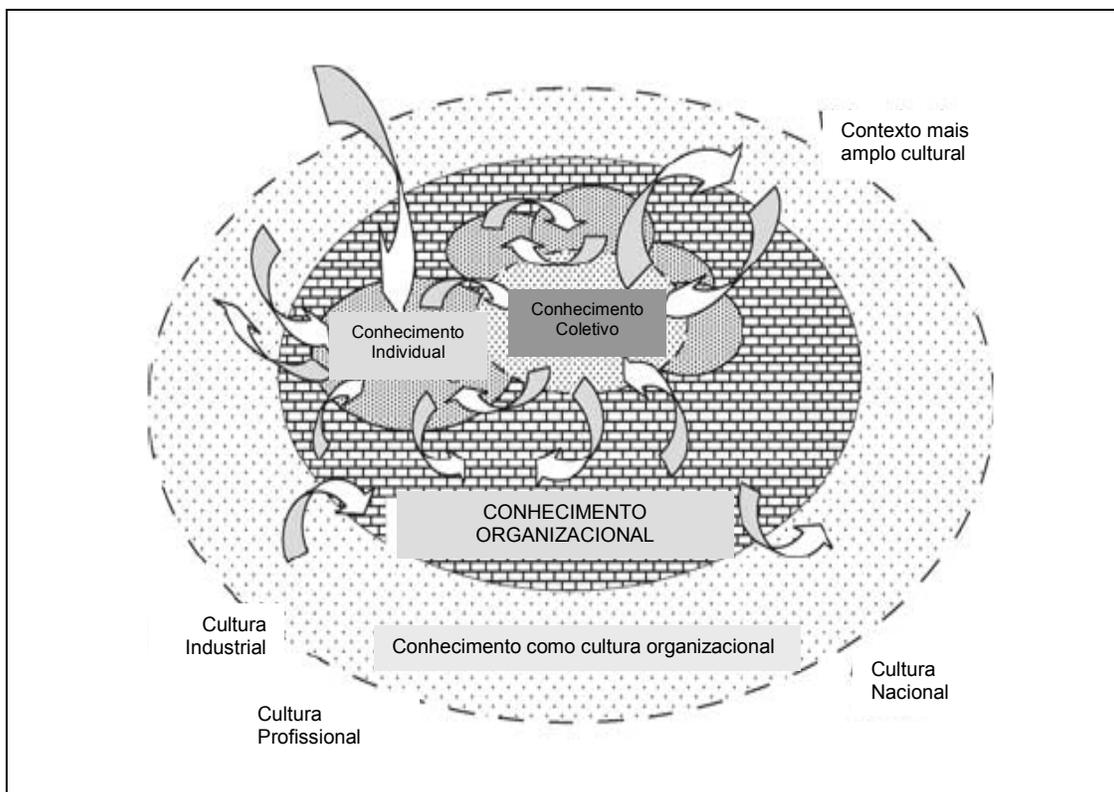


Figura 21: Aplicação do *Sensemaking Model of Knowledge* em uma organização. Fonte: Adaptado de Cecez-Kecmanovic (2004, p. 159)

Os conhecimentos organizacionais envolvem genéricos significados e estruturas sociais compartilhadas e são transmitidos aos demais membros da organização sem necessariamente ter ocorrido a participação dos mesmos na criação desse conhecimento, como, por exemplo, regras, normas, ações, mecanismos de controles adotados pela organização (conhecimento explícito).

Já os conhecimentos incorporados em uma cultura organizacional servem como reservatórios (*background*) a partir dos quais derivam os seus membros e seus significados, desta forma começam a se compreenderem mutuamente, em outras palavras, determinam o horizonte de possibilidades de compreensão entre os membros de uma organização (CECEZ-KECMANOVIC, 2004).

5.3.3 Modelo do ciclo da gestão do conhecimento

O modelo do ciclo da gestão do conhecimento criado por Frank e Gardoni (2005) possibilita identificar os diversos ciclos da atividade do conhecimento e

permite propor uma estrutura útil para a gestão do conhecimento para controlar a investigação industrial do fluxo da informação e do conhecimento (figura 22).

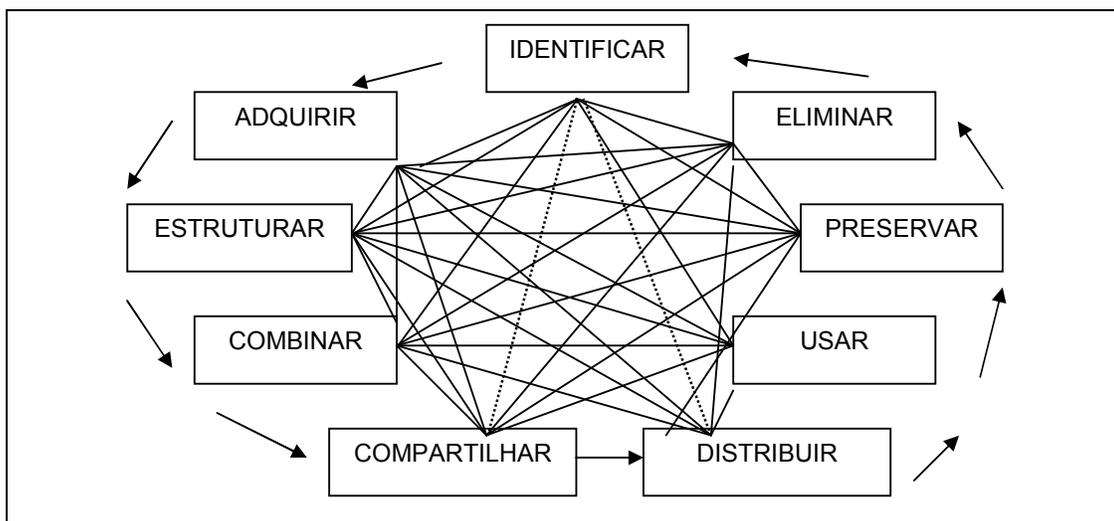


Figura 22: Atividades da gestão do conhecimento em um ciclo de modelo. Fonte: Frank e Gardoni (2005, p. 57)

Cada atividade pode estar apoiada por ferramentas e tecnologias, e que a melhor ferramenta de suporte deve apoiar a gestão das informações escritas que favoreça a exploração e o compartilhamento das mesmas em todas as atividades para a criação de um novo conhecimento.

5.3.4 Modelo do processo de criação do conhecimento organizacional

Baskerville e Dulipovici (2006) fizeram uma adaptação do modelo de processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) apresentando uma visão da influência que os consumidores e que o conhecimento das alianças estratégicas provocam durante o processo. Além disso, o processo de transformação do conhecimento tácito é realizado em cinco fases até ser articulado, exteriorizado e combinado para suportar a saída da produção ou a prestação de serviço de uma organização. A exteriorização é o processo pelo qual o conhecimento tácito é transformado em conhecimento articulado e a interiorização é o processo contrário (figura 23).

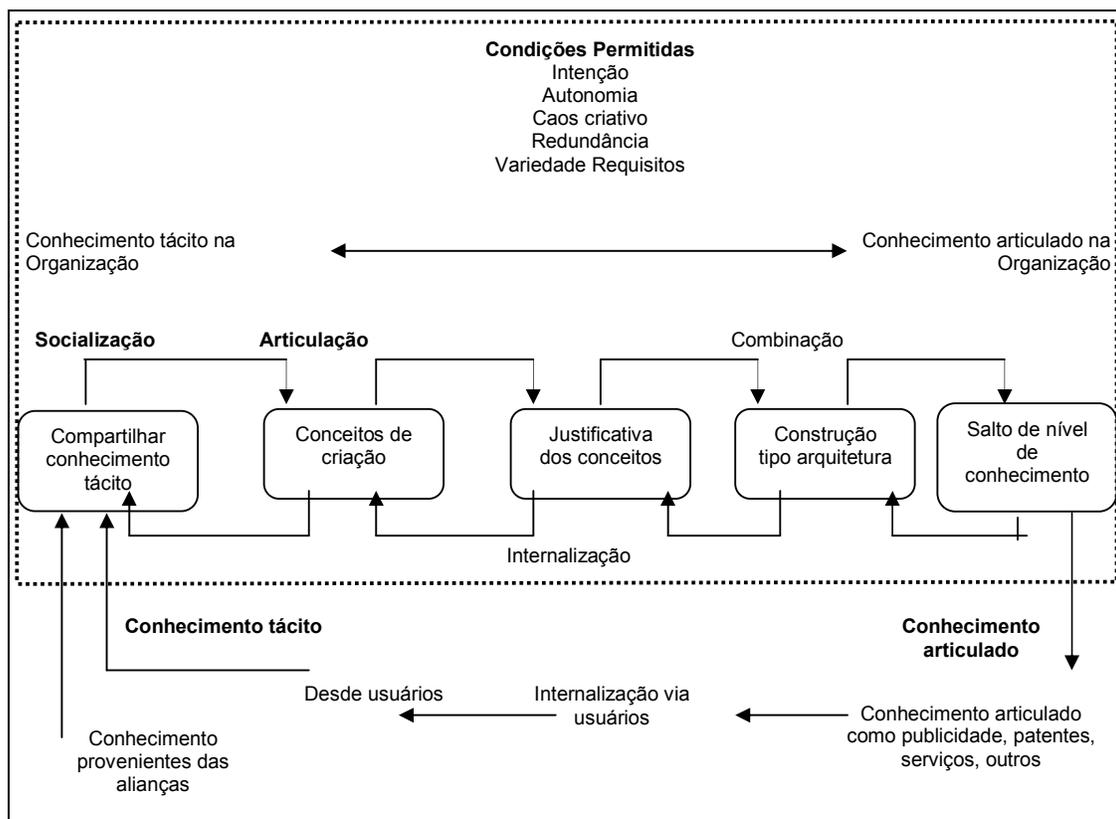


Figura 23: Processo de criação do conhecimento organizacional. Fonte: Baskerville e Dulipovici (2006, p. 94)

A primeira fase constitui no compartilhamento do conhecimento tácito tanto dos colaboradores internos quanto das alianças estratégicas. A segunda fase é o processo de criação de conceitos (articulação), que passa para a fase de justificar os conceitos (fase de interiorização) que permite a construção de arquiteturas de conhecimento (combinação de conhecimentos), e por fim, a fase do cruzamento de nível de conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento tácito em conhecimento articulado organizacional. Todas essas fases sofrem influências de intenções, autonomias, caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

5.3.5 Modelo de integração do conhecimento para tomada de decisão na organização

Kwahk, Kim e Chan (2007) apresentam um modelo para tomada de decisão na resolução de problemas organizacionais através da integração dos

conhecimentos individuais e organizacionais. Os autores mencionam que ao contrário dos demais modelos que possuem como objetivos a obtenção da melhoria da eficiência e na eficácia do processo na realização da tarefa de conhecimento e do gerenciamento do repositório de conhecimento, o modelo de integração se preocupa com a integração parcial do conhecimento de diferentes colaboradores e departamentos para o conhecimento organizacional (figura 24).

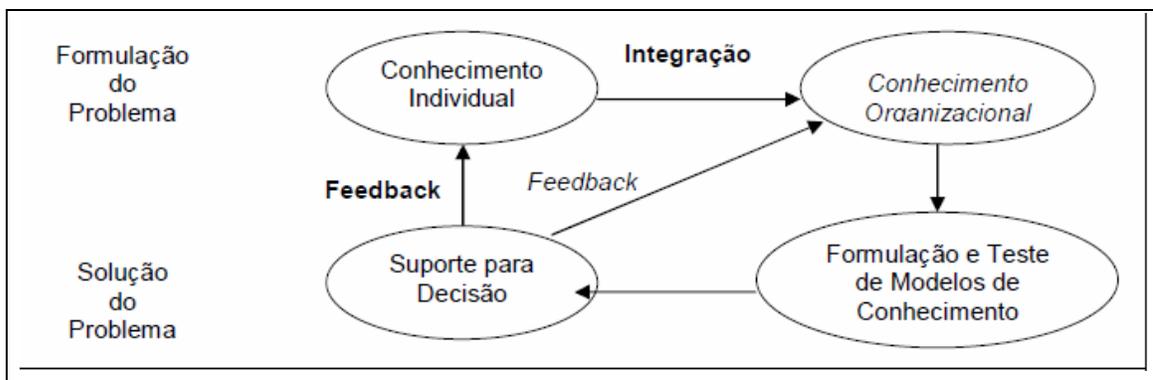


Figura 24: Modelo de Suporte de Decisão. Kwahk, Kim e Cham (2007).

Durante o processo ocorre o *feedback* desde o conhecimento integrado até a tomada de decisões pelo conhecimento individual e por modelos mentais, sendo este um tipo de processo de aprendizado organizacional. Também mencionam que muitos métodos e ferramentas de modelos cognitivos vêm sendo desenvolvidos para o aprendizado organizacional, para o desenvolvimento estratégico, entre outros (KWAHK, KIM e CHAM, 2007). O modelo proposto pelos autores proporciona a representação de um esquema, bem como, o direcionamento para a solução dos problemas investigando o conhecimento representado no mapa cognitivo, com base na análise dos caminhos mais eficazes.

5.3.6 Modelo da nova gestão do conhecimento

Firestone e McElroy (2003) apresentam uma abordagem do que seria para eles a nova gestão do conhecimento. Ela se diferencia da gestão do conhecimento, do processo do conhecimento e do processo de negócios, como observado na figura 25.

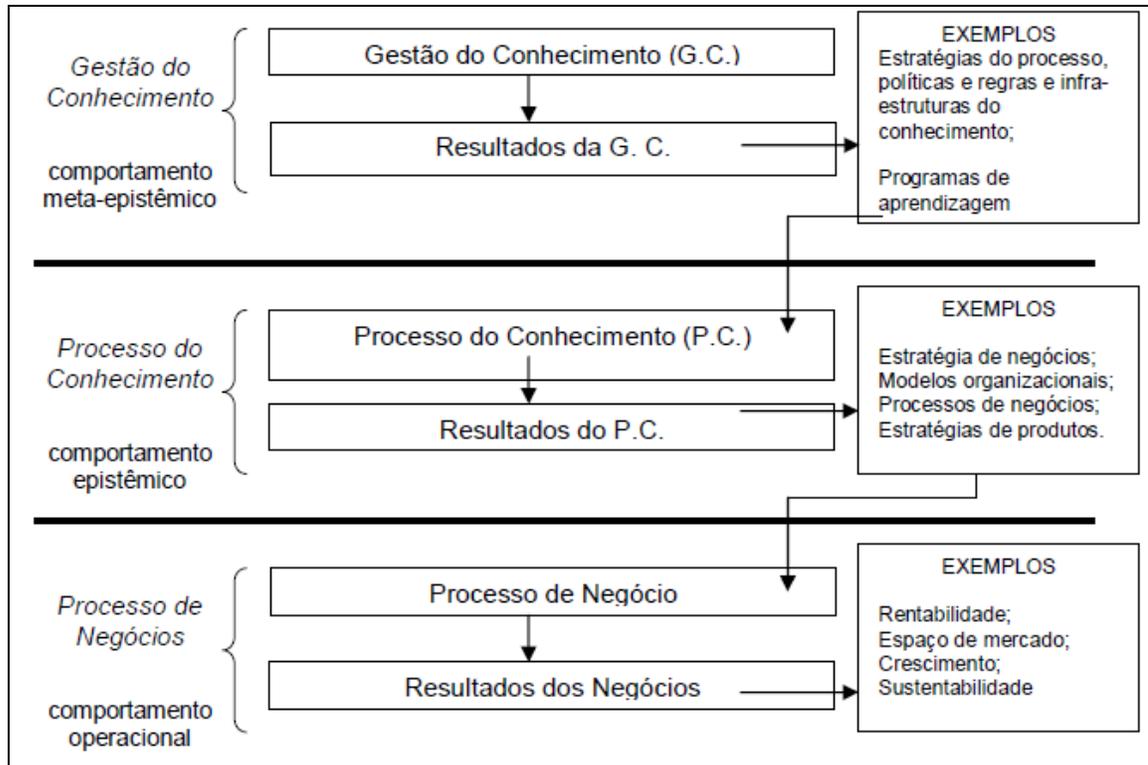


Figura 25: Os três níveis da nova gestão do conhecimento. Fonte: Firestone e McElroy (2003, p. 13)

No processo de negócios os conhecimentos são utilizados, mas para além da rotina dos conhecimentos produzidos sobre eventos específicos e condições. Não produzem ou não integram os conhecimentos. No processo do conhecimento, os autores apontam dois processos, a produção do conhecimento (geração de novo conhecimento), e a integração do conhecimento (apresentação para os colaboradores e para a organização). E por fim, o processo de gestão do conhecimento que é o conjunto de processos que visam alterar o atual modelo de organização do conhecimento, o transformado para melhorar os seus resultados.

5.3.7 Modelo de arquitetura de gestão do conhecimento

Sharma e Gupta (2003) citam que os efeitos da globalização, o aumento da competitividade, o acesso dos consumidores às informações e aos produtos/serviços pela *internet* faz com que as organizações desenvolvam habilidades inteligentes para a gestão do conhecimento acerca da sua própria organização, do mercado e dos seus consumidores. Para isso, criaram um modelo

de arquitetura de gestão do conhecimento dividido em cinco camadas, conforme figura 26.



Figura 26: Arquitetura de gestão do conhecimento. Fonte: Adaptado de Sharma e Gupta (2003, p. 196)

A primeira camada, chamada de sistemas de comunicação, representa todos os sistemas de comunicação (internet, extranet, intranet, entre outros) envolvidos na gestão do conhecimento da organização. Na segunda camada chamada de fonte de dados empresarial, encontram-se os diversos sistemas transacionais e operacionais na forma de banco de dados e de ERP com dados brutos relevantes sobre pedidos dos consumidores, inventário, recibos, processos de aquisição, estatutos do desempenho dos prestadores de serviços e dados internos.

Na camada de repositório de conhecimento, as informações da segunda camada são extraídas para um dado resumido, e posteriormente (terceira camada)

enviadas para uma central de dados (armazenamento) para facilitar o acesso e o compartilhamento dos mesmos. A quarta camada, chamada de camada do meio, integra aplicações de repositório de conhecimento e dos portais de informações empresariais, suportando a rotina de mensagem inteligente, regras de negócios que favorecem o controle do fluxo de informação, segurança e sistema de gestão e administração. E por fim, a última camada de aplicação do usuário final onde são encontrados os portais de informações empresariais que podem ser identificados como simples fontes de sistemas baseados em conhecimento fornecendo um único ponto de entrada para todas as diferentes fontes de conhecimentos e informações, tanto para dentro como para fora da Organização, via internet, extranet e intranet.

Como reflexo da aplicação do modelo de arquitetura de gestão do conhecimento, Sharma e Gutpa (2003) mencionam que é possível visualizar um relacionamento entre gerenciamento de negócios e de consumidores, tendo como objetivo proporcionar à organização uma visão mais ampla da importância do relacionamento com os consumidores para torná-la mais eficiente.

5.4 TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Após o processo de transformação da informação em conhecimento (aquisição) é importante o compartilhamento do mesmo dentro da organização e entre as organizações, favorecendo o processo de criação de novos conhecimentos como apresentados nos conceitos e nos modelos de gestão do conhecimento, e principalmente o seu uso para a obtenção de vantagem competitiva.

Para Wang e Ahmed (2005) a obtenção de uma vantagem competitiva é um processo, portanto, a gestão do conhecimento deve ser vista como um processo de cadeia de valor. Desta forma, os autores desenvolveram uma estrutura dividida em quatro categorias, processo da gestão do conhecimento, facilitadores da gestão do conhecimento, capacidades organizacionais, e desempenho. No processo de gestão do conhecimento ocorrem as atividades para adicionar o valor ao conhecimento e esse processo está dividido na identificação, na aquisição, na codificação, na armazenagem, na disseminação, no refinamento, na aplicação e na criação do conhecimento. Na segunda categoria, chamadas de facilitadores do conhecimento encontram-se os instrumentos que permitem a construção das

capacidades que possibilitam atingir antecipadamente os resultados do processo da gestão do conhecimento.

Os facilitadores apresentados pelos autores supracitados são:

- a) sistema de conhecimento: embasado nas T.I.C que favorecem a codificação e a criação de novos conhecimentos;
- b) cultura do conhecimento: reduzir o medo dos colaboradores em compartilhar o conhecimento;
- c) memória organizacional: ter todas as informações organizadas e disponíveis, sobre rotinas, práticas, soluções de problemas, falhas, entre outros;
- d) promoção do compartilhamento do conhecimento: favorecer o fluxo contínuo de conhecimento na organização; e
- e) *benchmarking* de conhecimento: para permitir as melhores práticas da gestão do conhecimento.

Wang e Ahmed (2005) ressaltam que as duas categorias anteriores não possibilitam automaticamente a condução dos resultados de desempenho. Por isso, a importância das seguintes categorias: capacidade organizacional e desempenho organizacional. Nelas, as organizações devem se concentrar na execução de quatro mediadores de resultados:

1. responsabilidade com os consumidores: identificar o que os consumidores necessitam e buscam para agregar mais valor ao produto e ao serviço;
2. aprendizagem organizacional: compreender e gerenciar suas experiências individuais, compartilhar o conhecimento (cultura organizacional);
3. desenvolvimento de novos produtos: apresentar para o mercados novos produtos e/ou reestruturar produtos existentes agregando novos valores (inovação); e
4. flexibilidade estratégica: estar preparado para mudanças estratégicas e para a readequação dos seus objetivos.

Ju, Li e Lee (2006) apontam a inovação como um dos alicerces na obtenção e manutenção da vantagem competitiva. Para tal afirmação, desenvolveram um modelo de capacidade da G.C. e inovação baseados em teorias de aprendizagem e estratégia organizacional. Esse modelo tem como objetivo identificar os inter-relacionamentos entre características do conhecimento, estratégias da G.C., integração do conhecimento, aprendizagem organizacional e capacidade de gestão do conhecimento e a inovação.

Para os autores o tipo de estratégia e do conhecimento da Organização impacta diretamente na capacidade e inovação da G.C. Determinam ainda que a capacidade da G.C. e a inovação podem ser consideradas como os dois importantes construtores do desempenho de gestão da organização, por sua vez, as características do conhecimento e a aprendizagem organizacional acrescidas das estratégias humanas de G.C, e integração do conhecimento em conjunto dos sistemas estratégicos da G.C. são os fatores críticos para a performance da capacidade da G.C. e inovação.

Já Greiner, Böhmman e Krcmar (2006) discutem as influências do ambiente organizacional na definição das estratégias de gestão do conhecimento. Os autores apontam, por meio da pesquisa realizada, que a organização que possui como objetivo empresarial a inovação e a eficiência dos seus produtos e/ou serviços deve direcionar sua estratégia para a personalização e a codificação do conhecimento, conforme o quadro 18. Pode-se perceber que os autores supracitados enfatizam a importância do tratamento da gestão do conhecimento pela organização. Entretanto, esse conhecimento deve ser compartilhado e transferido interna e/ou externamente pela organização com o intuito de favorecer o processo constante da geração de novos conhecimentos, inovações, e conseqüentemente, a obtenção da vantagem competitiva.

Quadro 18: Principais objetivos e estratégias da gestão do conhecimento. Fonte: Adaptado de Greiner, Böhmman e Krcmar (2006, p. 6)

PRINCIPAIS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO		
<i>Objetivo</i>	<i>Inovação</i>	<i>Eficiência</i>
	Criatividade e criação de conhecimento	Externalização e reuso do conhecimento
<i>Foco</i>	Pessoas	Processos
<i>Estratégia</i>	<i>Personalização</i>	<i>Codificação</i>
	Relacionamento e diálogo	Coletar, armazenar e disseminar o conhecimento explícito
<i>Problema</i>	Novo, não estruturado e não repetitivo	Atividades repetitivas e processos similares
<i>Tipo de conhecimento</i>	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito

Bou-Llusar e Segarra-Ciprés (2006) apresentam duas tabelas sobre a evolução dos estudos de transferências de conhecimento, tanto internamente,

quanto externamente, onde identificaram similaridades das características de transferência interna e externa (quadro 19).

Quadro 19: Estudos da transferência interna do conhecimento. Fonte: Bou-Llugar e Segarra-Ciprés (2006, p. 102)

ESTUDOS DA TRANSFERÊNCIA INTERNA DO CONHECIMENTO		
Autores	Características do Conhecimento	Resultados/Efeitos
Zander e Kogut (1995)	Codificação, Aprendizagem, Complexo, Dependente de Sistemas, Observável	Grau de codificação e a facilidade como são ensinadas têm uma importante influência na velocidade da transferência.
Szulanski (1996)	Casual Ambiguidade	Casual ambiguidade do conhecimento é uma barreira para a transferência interna do conhecimento.
Hansen (1999)	Complexo (tácito e sistêmico)	Forte vínculo de inter-relação entre as unidades facilita a transferência do conhecimento sistêmico entre membros dos projetos de P&D. Ao contrário, o baixo vínculo encoraja a busca do uso do conhecimento em outras unidades.
Ranf e Lord (2000)	Tácito e Complexo	A retenção de colaboradores é uma maneira de reter o conhecimento individual e proteger valiosos tipos de conhecimento, que são tácitos e socialmente complexos.
Lord e Ranf (2000)	Tácito	<i>Tactiness</i> é uma barreira para a transferência interna do conhecimento entre unidades organizacionais diversificadas.

Para alguns autores as características estão centradas nas questões tácitas, na complexidade, na especificidade e na natureza sistêmica do conhecimento. Outros apontam a codificação, a aprendizagem e a observação do conhecimento como fatores de influência na transferência. Como consequência dessa revisão, apresenta quatro dimensões para a transferência do conhecimento, do tácito – explícito; do complexo – simples; do específico – não específico; e do sistêmico – autônomo (quadro 20).

A primeira dimensão destaca que o conhecimento tácito é difícil de imitar, mensurar, transferir, por outro lado faz com que as organizações tentem trabalhá-lo como ativo estratégico na obtenção de uma vantagem competitiva. Já o conhecimento explícito pode ser transferido em linguagem formal e sistêmica. A segunda dimensão está relacionada ao grau de interdependência de rotinas, de indivíduos, de tecnologias e de recursos ligados a um ativo ou conhecimento particular.

Quadro 20: Estudos da transferência externa do conhecimento. Fonte: Bou-LLusar e Segarra-Ciprés (2006, p. 102)

ESTUDOS DA TRANSFERÊNCIA EXTERNA DO CONHECIMENTO		
Autores	Características do Conhecimento	Resultados/Efeitos
Inkpen e Dinur (1998)	Tácito e Explícito	Alto grau de interações entre os indivíduos é requerido na transferência do conhecimento tácito. Há uma relação positiva entre transferência de conhecimento estratégico e o desenvolvimento de relações estratégicas entre as organizações.
Shenkar e Li (1999)	Tácito	A igualdade na formação de <i>joint venture</i> é o veículo de escolha que as organizações buscam para a transferência do conhecimento tácito.
Simonin (1999)	Tácito, Complexo e Específico	<i>Tacitness</i> surge como o determinante mais significativo para a transferência do conhecimento em alianças estratégicas internacionais.
Bresman et. al. (1999)	Grau de articulação (tácito e explícito)	Articulação do conhecimento está significativamente associado com o processo de transferência. A transferência de tecnologia de <i>know how</i> é facilitada pela comunicação, visitas e encontros.
Helman e Nickerson (2002)	Tácito e complexo	Ambos causam problemas na transferência do conhecimento entre colaboradores da empresa. Para solucionar tal problema, sugere-se práticas de gerenciamento para melhorar a comunicação e a transparência entre as partes envolvidas.

A terceira dimensão refere-se a uma fonte causal ambígua que dificulta que concorrentes descubram como uma organização consolidou uma vantagem competitiva. E por fim, o conhecimento sistêmico que refere à dependência do relacionamento entre outros sistemas de conhecimento (BOU-LLUSAR e SEGARRA-CIPRÉS, 2006). Quanto a essa última dimensão, Therin (2002, apud JULI e LEE, 2006) sustenta que quanto mais complexo, tácito e sistêmico o conhecimento, maior será a dificuldade das organizações em adquiri-lo e explorá-lo. Ao contrário, quanto menos complexo o conhecimento, maior será a capacidade de gerenciá-lo.

Para Roy, Gundon e Fortier (1995) o processo de transferência de conhecimento é mais complexo do que o modelo tradicional de transferência centrado em **produtores de conhecimento, tradutores, e usuários do conhecimento** (grifo nosso). É mais complexo, pois está estruturado em 6 fases distintas desde a sua geração inicial de saber, inovação ou tecnologia para a sua utilização de forma regular por um usuário final. As fases são: a criação, a transformação, a comunicação, a recepção, a adoção e a utilização.

5.5 SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – KMS

Para Maier (2002) KMS possibilita uma melhora significativa da funcionalidade através de um conjunto integrado de uma parcela substancial das tecnologias da informação e comunicação em uma perspectiva da gestão do conhecimento. Os seus objetivos visam gerar, compartilhar e aplicar o conhecimento, localizar expertos e os seus relacionamentos pessoais informais, criar e transferir conhecimento entre as redes de relacionamentos, aumentar o número de colaboradores para apresentar e compreender os relacionamentos entre o conhecimento, pessoas e processos.

Tsai e Chen (2007) descrevem KMS como sistemas de informações percebidos como facilitadores de aprendizagem organizacional por capturar importantes conhecimentos e deixá-los disponíveis aos seus colaboradores para assistir a organização na criação, compartilhamento e uso do conhecimento. Já Alavi e Leidner (2001, apud VIZCAÍNO et. al., 2007) definem como sistemas baseados em tecnologia da informação desenvolvidos para dar suporte ou aprimorar os processos de criação, armazenamento (reuso), transferência e aplicação do conhecimento.

Baseado no modelo do ciclo de vida do conhecimento, Vizcaíno et. al. (2007) descrevem agentes de *softwares* para darem suporte a cada etapa do ciclo de vida do conhecimento, conforme a figura 27. Os autores consideram a etapa de aquisição como a chave principal do KMS ao incluir a elicitación, a coleta e a análise da gestão do conhecimento. Nessa fase é vital identificar onde existe o conhecimento na organização e como capturá-lo. O agente captador é responsável pela coleta de informação (dados, modelos, experiências) de diferentes fontes de conhecimento. Executa o processo de monitoramento para identificar a informação e experiências geradas durante a interação entre os usuários e ferramentas do sistema ou *groupware* (e-mail, consultas de portais, chats, entre outros), podendo usar diferentes técnicas para adquirir o conhecimento, como por exemplo, as ontologias.

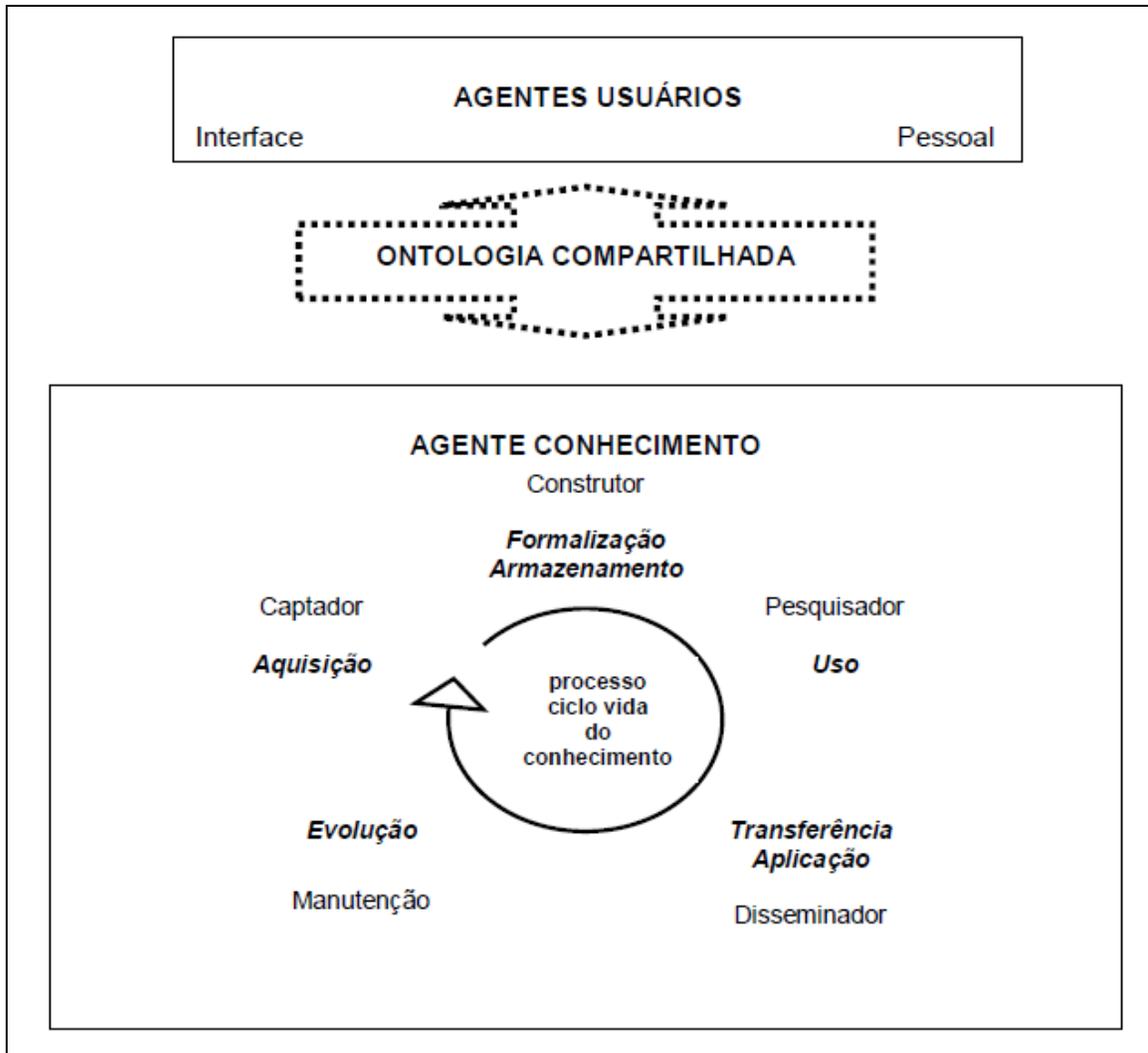


Figura 27: Agentes de distribuição em KMS. Fonte: Adaptado de Vizcaíno et. al. (2007)

Na etapa de armazenamento ocorre o processo de organizar, estruturar, representar e codificar o conhecimento com o propósito de facilitar o seu uso. O agente construtor compara a nova informação com o conhecimento antigo que foi previamente armazenado e decide se apaga, se adiciona o novo conhecimento ou se combina ambos. Os autores destacam que o principal inimigo do uso ou reuso do conhecimento é a ignorância, seja dos colaboradores ou da organização. Apontam que o KMS oferece a possibilidade de buscar a informação e o conhecimento necessário. A função do agente é buscar a base do conhecimento para os necessários conhecimentos.

Na etapa da transferência e da aplicação ocorre a transferência do conhecimento tácito para o explícito, quando o conhecimento tácito é previamente armazenado em partes significativas como, por exemplo, em repositórios, banco de

dados, memória organizacional, entre outros. A função do agente disseminador é informar todos os colaboradores que um novo conhecimento foi adicionado. E por fim, a etapa da evolução do conhecimento que é responsável pelo monitoramento da evolução diária do conhecimento. A função do agente de manutenção é manter o conhecimento armazenado na base de conhecimentos atualizados.

Tsai e Chen (2007) desenvolveram um modelo de KMS divididos em sete bases:

- qualidade do sistema: foca nas características desejadas do KMS e pode ser mensurada como fácil uso, funcional, confiabilidade, flexível, integrador e importante;
- qualidade da informação: exatidão, pertinência, compreensão, dinamismo, personalização e variedade;
- qualidade do serviço: tangível, confiabilidade, responsabilidade, garantia e empatia quando usado o KMS;
- confiança: reflete as específicas crenças dos usuários quanto à integridade, benevolência, capacidade e previsibilidade;
- Uso: o uso do sistema pode ser mensurado pela frequência, tempo, número de acesso e dependência;
- Satisfação do usuário: é a resposta do usuário quanto ao uso do KMS e pode ser avaliada indiretamente por meio da qualidade do sistema e da informação;
- Impacto individual.

E concluem que KMS deve ser visto como uma extensão além do escopo de base de sistemas de tecnologia da informação e comunicação.

5.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO MERCADO TURÍSTICO

Sveiby (2001, apud COOPER, 2006) apresenta três fases da evolução da gestão do conhecimento no turismo, sendo a primeira referente ao uso das tecnologias da informação e comunicação para melhorar a gestão da produtividade, como por exemplo, os CRS, nos anos 60. A segunda fase, nos anos 80, foi a transformação de uma sociedade focada em produtividade para uma sociedade focada no conhecimento (*know how*, foco nos clientes, modelos de gestão), e a

terceira fase foi a evolução da era da informação para a economia do conhecimento embasada diretamente na produção, distribuição e uso da informação.

Cooper (2006) complementa que as três fases supracitadas estiveram condicionadas por uma série de fatores-chaves. Na primeira fase as tecnologias aceleram os processos empresariais que necessitam agilidade nas respostas das mudanças das demandas de consumidores e dos prestadores de serviços, além dos efeitos das novas oportunidades. Na segunda fase, a capacidade dos computadores em processar e transmitir dados e informações em alta velocidade, e na terceira fase uma reestruturação das organizações para facilitar o desenvolvimento e a gestão do conhecimento interno e externo.

Hallin e Marnburg (2007) ressaltam que devido a grande influência no uso das tecnologias de informação e comunicação por parte das organizações turísticas (privadas e públicas) alguns processos de serviços turísticos (*outputs*) estão se tornando uma base de conhecimento ou de conhecimento intensivo. O uso das TIC está permitindo também a interação entre consumidores, prestadores de serviços e Organizações Públicas e Privadas de Turismo.

Terra e Bax (2003) descrevem que um portal corporativo deve promover eficiência e vantagens competitivas para a organização responsável pela implementação, deve desbloquear e disponibilizar as informações armazenadas na organização por um único ponto de acesso – o portal. Mencionam que os portais representam uma mudança nos procedimentos de B2C, B2B, entre outros, e pode promover uma integração em tempo real dos diversos sistemas de informação. A capacidade dos portais em capturar, organizar e compartilhar a informação e o conhecimento explícito é interessante para as organizações intensivas de conhecimento, entretanto, para que isso aconteça, a Organização deve superar alguns desafios relacionados à gestão estratégica das informações presentes na Organização

Por sua vez, Ruhanen and Cooper (2003, apud FRECHTLING, 2004) identificaram quatro estágios da gestão do conhecimento desde a geração do conhecimento para a comercialização e difusão do mesmo criando uma cadeia de valor de conhecimento nas Organizações. O primeiro estágio determina a estratégia necessária para o conhecimento, o segundo determina a lacuna entre o conhecimento necessário e o disponível, o terceiro restringe a essa lacuna do conhecimento a partir do desenvolvimento de um novo conhecimento, e por fim, o

quarto estágio difunde e aplica os conhecimentos disponíveis para os associados através do processo de comercialização. Entretanto, Frechtling (2004) ressalta a necessidade de mais dois estágios para permitir à criação da cadeia de valor de conhecimento sendo o quinto estágio a aplicação do conhecimento entre os associados para atingir os objetivos, e o último a realização de *feedback* referente os sucessos dos objetivos alcançados.

A aplicação desses seis estágios é de suma importância para um setor em que participam diversos prestadores de serviços entre a solicitação do produto/serviço turístico até a entrega do mesmo. Compreende-se melhor esses estágios ao avaliar as considerações de Shaw e Williams (2009) em relação às fases críticas em que consumidor passa sendo a pré-experiência de solicitação/aquisição de um produto/serviço turístico, a experiência de solicitação/aquisição e a experiência de pós solicitação/aquisição. Os autores definem como fases críticas em virtude da interação da experiência do serviço com os consumidores.

Na fase de pré-experiência destacam-se os portais, as publicidades e os agentes de viagens, na fase da experiência destacam-se a própria experiência em viagens, nos serviços de hospedagem, na infraestrutura e nos atrativos do destino turístico, e por fim, na fase de experiência pós quanto à fidelização e as oportunidades de retornos.

5.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Pode-se verificar diferentes conceitos de conhecimento e de gestão do conhecimento e seus respectivos modelos em virtude das diferentes correntes de pensamentos, entretanto, todos concordam que o maior desafio da gestão do conhecimento está em capturar e compartilhar os conhecimentos tácitos (individuais) em conhecimentos explícitos.

A gestão do conhecimento é uma tentativa sistêmica de organizar e usar o conhecimento, e para isso necessita da integração baseada em ferramentas de tecnologia da informação e comunicação. Essa integração permite a criação dos sistemas de gestão do conhecimento que podem ser definidos como sistemas baseados em tecnologia da informação e comunicação desenvolvidos para dar

suporte ou aprimorar os processos de criação, armazenamento (reuso), transferência e aplicação do conhecimento.

Em um setor altamente interdependente dos prestadores de serviços, sejam esses locais e não locais, onde o Estado exerce uma função estratégica no fomento da atividade turística e consumidores utilizando cada vez mais as diversas ferramentas de T.I.C. para trocar experiências de viagens, entre outros, exige que o desenvolvimento do portal turístico governamental permita o processo desde a obtenção até a difusão do conhecimento entre todos os atores envolvidos no processo de uma forma sistêmica e democrática, ou seja, permitindo que esse conhecimento possa permear entre as instâncias de governanças (Municipal, Estadual e Federal) e nos prestadores de serviços (dos micros aos grandes) possibilitando o uso para a tomada de decisões estratégicas objetivando a vantagem competitiva.

6. MODELOS DE ANÁLISE DE PORTAIS TURÍSTICOS

Nesse capítulo apresentam-se três modelos de análises de portais turísticos desenvolvidos pela Organização Mundial de Turismo (2001), pelo pesquisador Cruz (2005) e Diaz (2005). A análise desses modelos serviu para como base para o desenvolvimento dos indicadores quantitativos da pesquisa.

6.1 MODELO DE ANÁLISE DA O.M.T. (2001)

Verificando o crescimento da internet e especificamente em *ebusiness*, a O.M.T. (2001) identificou que as destinações turísticas, representadas pelas Organizações Públicas de Turismo e as organizações turísticas (privadas) ao utilizarem as T.I.C.'s estariam relacionando à concretização de oportunidades de ampliação do mercado externo (internet, comércio eletrônico), e a integração com o mercado interno (intranet). Isto poderia refletir na transformação de uma cadeia de valor ao permitir a integração, entre e intra, consumidores, prestadores de serviços, e Organizações Públicas de Turismo. Destaca ainda a questão marketing eletrônico e o comércio eletrônico.

A O.M.T. (2001) definiu as Organizações Públicas de Turismo (gestores) como entidades intermediárias justificando-as como elementos de agregação de valores para os consumidores em virtude de apresentar informações isentas de alta qualidade; aproximar os consumidores aos prestadores de serviços locais ou intermediadores como agências de viagens e operadoras turísticas externas; e apresentar confiabilidade.

Neste sentido, a O.M.T. (2001) desenvolveu uma metodologia para análise dos portais turísticos voltados ao consumidor. Inicialmente, identificaram mais de cem (100) portais turísticos de destinos conhecidos mundialmente e que tinham presença *online*, muitos foram identificados em revistas especializadas da área de turismo, guia *online*, buscadores (google, yahoo). A segunda etapa foi acrescentar critérios para uma seleção mais complexa, para tanto, definiram como critérios de eliminação a obrigatoriedade do portal turístico ter:

- *links* para organizações de turismo (gestor) regionais/locais;

- *links* para os prestadores de serviços turísticos locais; e
- mecanismo de planejamento de viagens interativo, possibilitando pesquisas por categoria.

Além dos três critérios supracitados, que eram obrigatórios, complementou-se com mecanismos de reserva e registro *online* de visitantes. Como resultado apenas trinta (30) portais turísticos foram selecionados e divididos em três grupos, conforme quadro 21.

Quadro 21: As trinta OGD - Organizações de Gestão de Destinos pesquisados pela O.M.T. Fonte: O.M.T. (2001)

GESTÃO NACIONAL	GESTÃO REGIONAL	GESTÃO MUNICIPAL
German National Tourist Board	Turismo Andaluz	Turisme de Barcelona
Canadian Tourism Commission	Edinburgh & Lothians Tourist Board	Berlin Tourismus Marketing
Caribbena Tourism Organisation	New York State Division of Tourism	Budapest Tourism Office
Egyptian Tourist Authority	Ontario Travel – TraveLinx	Canberra Tourism & Events Corporation
Turespaña	Commonwealth of Pennsylvania	Wonderful Copenhagen
Japan National Tourist Organisation	Wallonie Bruxelles Office de Promotion du Tourisme	London Tourist Board
Tourism Malaysia	Azienda per la Promozione Turística del Trentino	Paris Convention & Visitors Bureau
British Tourist Authority		Singapore Tourism
Switzerland Tourism		Tourism Vancouver
Tourism New Zealand		Vienna Tourist Board
Ministério do Turismo do México		Zurich Tourism
Tourism Authority of Thailand		

A metodologia de análise foi construída levando-se em conta onze critérios que buscaram identificar a existência ou não das características estabelecidas em cada critério e o seu respectivo nível de abrangência (anexo A⁴).

- **Critério A – Genérico**

⁴ Encontra-se o instrumento de coleta de dados completo.

Analisava a introdução em *flash*⁵, o contexto sobre o destino, a escolha do idioma, apresentação da logo/marca e o menu dos itens.

Crítica: esse critério não permitia saber quais idiomas estão disponíveis, portanto não é possível identificar quais os mercados estratégicos (demanda) para o destino turístico. Quanto ao menu tão pouco descreve qual o nível de acessibilidade e informações dispostas.

- **Critério B – Informações Turísticas**

Analisava as informações culturais/históricas, climáticas, turísticas essenciais, transportes, itinerários e passeios, galerias de fotos, mapas, dicas/FAQ e *links* para outras Organizações Públicas de Turismo.

Crítica: está centrada na ausência de maiores informações quanto as informações disponíveis. Poderia se atribuir como nível, por exemplo, à possibilidade de acesso aos fornecedores, buscadores, elaboração de roteiros (especificação).

Destaque: fica na questão dos mapas – nível 3, que menciona o uso de GPS.

- **Critério C – Informações Gerais**

Desde a Organização Pública de Turismo responsável pelo portal, sobre as políticas de garantia de reembolso (quando possível comércio eletrônico), garantia de privacidade, informações sobre o design do portal, dados de pesquisas/levantamentos com os consumidores, e *links* para outros portais empresariais e correlatos.

Crítica: as informações gerais também não possuem um nível de abrangência, ao contrário, são superficiais. Como exemplo ausência de informações sobre quais as atividades turísticas relacionadas aos portais empresariais, idem aos correlatos. Portanto, não permitem avaliar o conteúdo do Portal.

- **Critério D – Recursos Especiais**

Buscou verificar os comentários dos visitantes, informações climáticas e previsão do tempo, notícias e reportagens sobre o destino, informativos gerais, espaço para bate-papo e grupos de notícias, cartões postais, entre outros.

Crítica: a grande maioria dos itens analisados não permite uma visão mais abrangente, trabalhando apenas no nível: existe ou não existe.

⁵ *Flash* tecnologia de animação gráfica

Destaque: a possibilidade do portal turístico disponibilizar em meio eletrônico uma revista sobre a destinação, permitindo ao consumidor obter mais informações sobre a mesma. Idem quanto aos cartões postais, no qual o consumidor pode inserir seus dados e posteriormente enviar os cartões postais para os seus amigos, familiares, entre outros, via internet (estratégia de marketing). E por fim, a possibilidade dos consumidores terem um espaço para bate-papo permitindo a troca de experiências e conhecimentos sobre o destino em si.

- **Critério E – Design e Funcionalidade**

Analisa mais a estrutura e a funcionalidade do portal desde a lista de conteúdos, menus, mapa do portal, mecanismos de buscas, folhetos *online*, solicitação de material, conversor de moeda (taxas de câmbio) e multimídia.

Crítica: a grande maioria dos itens analisados não permite uma visão mais abrangente, trabalhando apenas no nível: existe ou não existe.

Destaque: o item taxas de câmbio permite ao consumidor realizar um planejamento de gastos (orçamento) durante o planejamento da viagem (pré-viagem). A pesquisa quanto aos mecanismos de buscas por categorias, bem como consultas por e-mail e solicitação de folhetos possibilitam identificar qual abrangência (nível) de facilitação para que o consumidor possa obter as informações necessárias de maneira mais eficaz e direta.

- **Critério F – Pesquisa e Lista de produtos**

A lista de produtos atinge praticamente todos os atrativos e prestadores de serviços (transporte, hospedagem, gastronomia, entre outros) e em destaque os itens eventos e estruturas para conferências. Pesquisas apontam que os turistas que participam de eventos são os que mais realizam gastos. Portanto, muitos destinos buscam por meio de seus *Convention Visitors & Bureau* a captação de eventos para que possam estar presentes ao longo do ano.

Destaque: abordagem dos itens em seus respectivos níveis possibilita obtenção de várias informações sobre a estrutura do portal turístico, entretanto não aborda a forma de aquisição dos produtos.

- **Critério G – Pontos finais de informações sobre produtos,**

Abordava as questões dos produtos e serviços ofertados no portal desde o contato, multimídia aplicada, disponibilidade, preços, descrição textual, instalações e certificação de qualidade de um órgão governamental.

Crítica: não permite identificar o nível de disponibilidade e de reserva *online* por cada tipo de prestador de serviço, ou seja, não permite saber se o prestador de serviço de locação de carro oferece disponibilidade de veículos em tempo real (*online*) e a possibilidade de efetuar a reserva também em tempo real.

Destaque: o questionamento da existência de uma certificação de qualidade de um órgão governamental, o que beneficia o consumidor na tomada de decisão.

- **Critério H – Mecanismos de reserva:**

Abordava a necessidade ou não do preenchimento de formulário em e-mail/fax (solicitação da reserva), a relação da confirmação *online* da solicitação da reserva, *links* para portal de terceiros, central de atendimento por telefone e o contato direto dos prestadores de serviços.

Crítica: não permite identificar o nível de disponibilidade e de reserva *online* por cada tipo de prestador de serviço, ou seja, não permite saber se o prestador de serviço de locação de carro oferece disponibilidade de veículos em tempo real (*online*) e a possibilidade de efetuar a reserva também em tempo real.

- **Critério I – Registro *online***

De maneira geral o critério preocupou-se em identificar qual o nível de informações os portais turísticos buscam acerca do consumidor, desde o procedimento de reserva, criação de um folheto, acesso ao bate-papo e aos informativos.

Destaque: ao inserir o item + perguntas-chave, permite verificar o que o consumidor registrado tem de interesse, pretende conhecer, procurar, realizar, entre outros.

- **Critério J – Loja *online***

Produtos disponíveis para aquisição por parte do consumidor, desde souvenirs, camisetas, livros, mapas, vestuários.

Crítica: não há possibilidade de saber quem está comercializando os produtos: a Organização Pública de Turismo ou um prestador de serviço. Outro ponto está na

impossibilidade de identificar o nível de disponibilidade e compra *online* dos produtos.

Destaque: o uso do portal para a comercialização dos produtos do destino turístico.

- **Critério K – Outros portais**

Analisava se o portal oferece *link* específico para o setor turístico, para a mídia e ao comércio turístico em geral.

Destaque: verifica o relacionamento com outros portais que em alguma maneira favorecem ao consumidor a aquisição de informações em três momentos, no planejamento de uma viagem (pré-viagem); durante a realização da viagem; e o pós-viagem.

De maneira geral, o modelo proposto pela O.M.T. (2001) foi um grande avanço para a época (ano de 2001) no qual a internet iniciava sua expansão na atividade turística. Pode ser percebido no resultado do critério de mecanismos de reserva onde apenas dez dos portais analisadas ofertavam a reserva em tempo real (*online*), e apenas três comercializam algum produto na loja virtual. Entretanto, como mencionado ao longo das análises dos critérios, essa metodologia oferece apenas uma visão superficial dos portais turísticos pesquisados.

6.2 MODELO DE ANÁLISE DE CRUZ (2005)

O modelo de análise desenvolvida por Cruz (2005) teve como objetivo avaliar a situação e o desempenho da promoção turística (marketing) de um destino via o portal turístico de uma Organização Pública de Turismo (anexo B). Para isso, o autor criou noventa e um indicadores divididos em quinze grupos de componentes que foram concentrados por suas características e estruturas a partir dos princípios do *Balanced Scorecard*⁶, criados por Kaplan e Norton (2001). Em cada grupo de componentes eram avaliados os indicadores quanto os seus respectivos graus (inexistente, insuficiente, e suficiente) apresentados em quantidade ou em porcentagem.

⁶ *Balanced Scorecard* (BSC) são ferramentas de gestão de desempenho, que em realidade mensura as estratégias utilizadas pelas empresas, criando dessa forma um referencial para descobrir e comunicar as estratégias de maneira coerente e eficaz. (KAPLAN; NORTON, 2001, apud CRUZ, 2005, p. 155).

O quadro 22 apresenta a composição dos quinze grupos de componentes com as respectivas descrições. Como forma de determinar amostra da pesquisa, Cruz (2005) definiu como critério os quinze destinos turísticos mais visitados no Brasil no ano de 2001, que representavam 28,3% do fluxo de turistas domésticos, segundo a EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, órgão vinculado ao Ministério do Turismo, resultando nos seguintes destinos turísticos: São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Fortaleza (CE), Salvador (BA), Natal (RN), Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Santos (SP), Recife (PE), Itanhaém (SP), Brasília (DF), Curitiba (PR), Porto Seguro (BA), Caldas Novas (GO), e Ubatuba (SP).

Quadro 22: Grupos de componentes da pesquisa. Fonte: Cruz (2005).

GRUPO	DESCRIÇÃO
Aspectos Sócios-Políticos	Compostos por informação relativa a história, geografia, fauna e flora, economia, população, artes, folclore, religião e arquitetura;
Atrativos Turísticos Naturais, Artificiais e Culturais	Representa os produtos e informações relativas aos atrativos turísticos disponíveis nos Portais dos destinos turísticos brasileiros;
Entretenimento	Composto por produtos e informações relativas aos eventos, festas, feiras, cursos, gastronomia e teatros
Infraestrutura Turística	Alojamentos, agências de viagens, empresas de receptivo, de alugueis de carro, companhias aéreas, táxis, restaurantes e bares;
Serviços Oferecidos	Relacionados aos produtos e equipamentos turísticos quanto aos preços, horários e dias de funcionamento, acessos aos Portais, formas de pagamento, entre outros;
Informação Útil	Clima, esportes, horário do comércio, entidades, saúde e guias turísticos;
Acessibilidade	Mapas, distâncias, estradas e ruas, transportes públicos, meios de transportes, como ir e como chegar;
Rotas Turísticas	Permitem o consumidor planejar a sua viagem;
Compras	Compras no destino turístico quanto ao artesanato, centros comerciais, lojas, <i>shopping center</i> ;
Riscos e Perigos	Composto por indicadores relativos a localidades e situações de riscos, como também a informação referente a polícia especial de atendimento ao turista;
Desenho do Portal	Composto por indicadores relativos ao <i>layout</i> (objetivo, fácil e atrativo), disposição dos recursos de buscas e regresso, mapa do portal, <i>links</i> para os portais relacionados, FAQ, atualização do portal;
Específico para segmentos	Apresenta informações específicas por segmentos de turismo, tais como sol e praia, ecoturismo, saúde, negócios, aventura,

	entre outros;
Recursos para interação	Representa os aspectos de interação com os consumidores disponíveis nos portais, como por exemplo, fóruns, telefones;
Formas de informação	Composto por formas de informação de textos, fotografias, sons e vídeos;
Reportagens e Novidades	Composto por informação relativa as novidades do destino turístico, reportagens de jornais que abordam o destino, pistas para determinados nichos de mercado, estudos e projetos turísticos que foram ou serão desenvolvidos no destino.

Cruz (2005) sugeriu aos gestores dos destinos turísticos a criação de um correto domínio eletrônico para o portal turístico para facilitar o acesso pelo consumidor, uma capacitação contínua de recursos humanos para gerenciar os portais turísticos com a necessidade de tornar mais competitiva a sua oferta turística, evitando estabelecer o *spamming* (envio de e-mails sem autorização) para a promoção turística no portal, e não desvinculando a promoção turística tradicional da promoção via o Portal Turístico. Além disso, sugeriu a criação de um portal turístico que compreendesse vários destinos turísticos de pequenos portes como forma de auxiliá-los e a desmembrar o portal turístico para atender a demanda nacional e o outro para a demanda internacional.

O modelo de análise proposta por Cruz (2005) se assemelha ao modelo da O.M.T. (2001) em diversos aspectos pesquisados, como por exemplo, as informações turísticas, o acesso, os prestadores de serviços, entre outros. O destaque fica na utilização da ferramenta BSC para agrupar os indicadores por suas características e estruturas. A crítica está em não descrever como foram elaborados os critérios para os graus de inexistência, insuficiência e suficiência. Ambos os modelos de análise fizeram uma avaliação superficial do portal turístico, ou seja, não buscaram realizar uma investigação mais detalhada de cada um dos critérios estabelecidos.

6.3 MODELO DE ANÁLISE DE DÍAZ (2005)

O modelo de análise proposto visou apenas identificar a parte visível do portal turístico por meio da observação onde se pode averiguar se utilizavam às diversas possibilidades de gestão que a internet oferece às organizações de turismo

(públicas, privadas e mistas) responsáveis pelo marketing de um destino turístico. Os objetos de estudo foram os portais turísticos da Espanha divididos em três grupos: portais turísticos de promoção turística das Comunidades Autônomas; portais turísticos de promoção turística das Províncias; e portais turísticos de promoção turística dos Municípios.

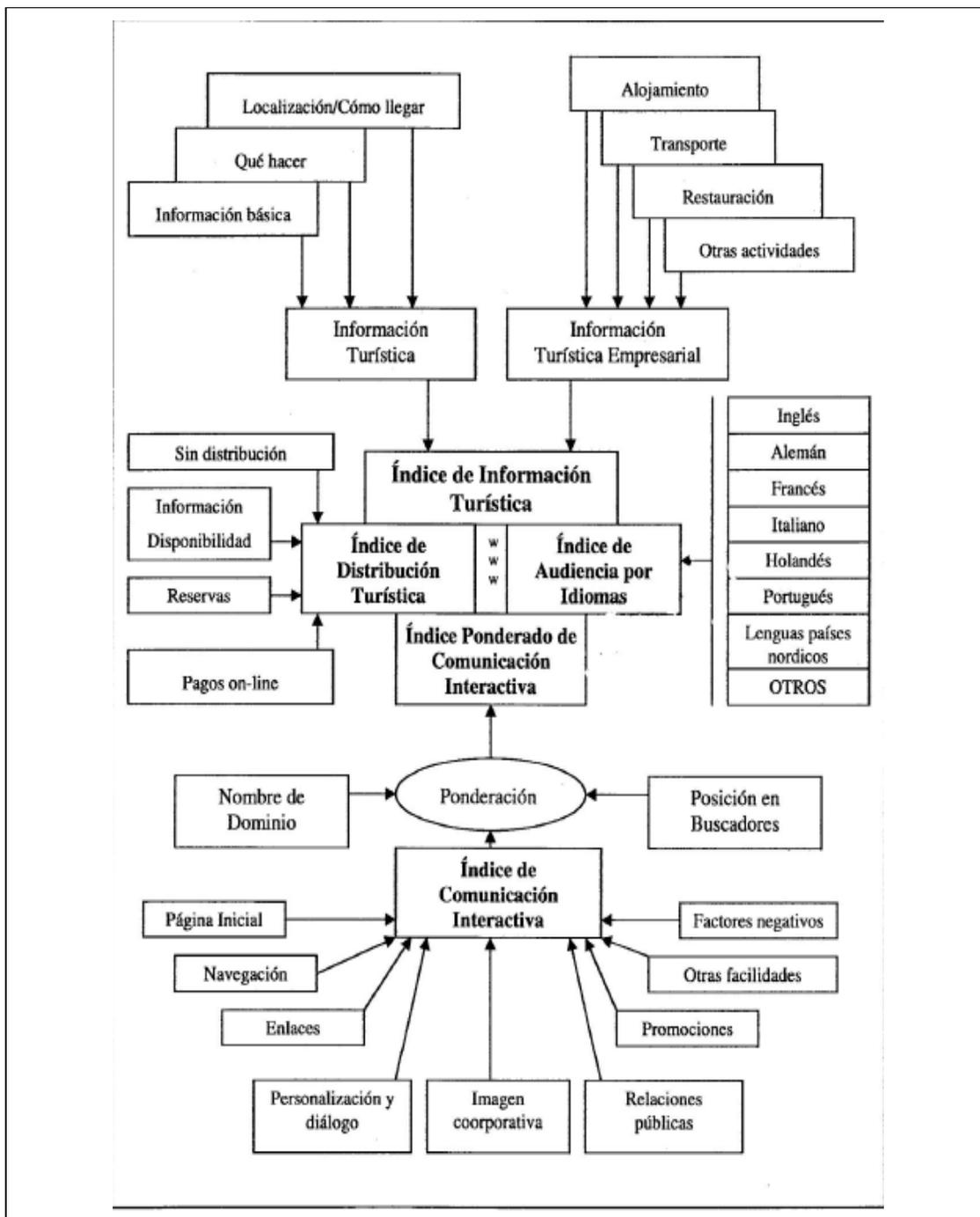


Figura 28: Esquema geral da metodologia de análises da presença dos destinos turísticos na internet. Fonte: Díaz (2005, p. 243)

O modelo de análise foi baseado em quatro aspectos principais que buscaram:

- identificar a presença dos conteúdos de informações dos diferentes Portais turísticos;
- examinar a capacidade de comercialização do mesmo;
- observar as características próprias de comunicação e interação que uma tecnologia como a internet pode oferecer por meio do portal turístico do destino, e
- verificar a existência de versões de cada portal turístico em diferentes idiomas.

O autor frisa que cada aspecto tem as suas próprias características como grupos de informação, categorias e variáveis diferentes, conforme o Anexo C. Para cada aspecto analisado se aplicou uma nota que variou de zero a cem pontos, conforme quadro 23.

Quadro 23: Estrutura do modelo de metodologia. Fonte: Adaptado de Díaz (2005, p. 242)

Aspecto Analisado	Características das Análises		
Informação turística: Índice de informação turística (entre 0 a 100)	Grupo 1: Informação não empresarial (máximo 50 pontos)	Localização/como chegar (20) O que fazer (20) Informação básica (10)	
	Grupo 2: informação empresarial (máximo 50 pontos)	Alojamento (20) Transporte (15) Gastronomia (10) Outras atividades (5)	
Distribuição eletrônica: Índice de distribuição turística (entre 0 a 100)	Sem distribuição Informes de disponibilidade Reservas Pagamentos		
Comunicação Interativa: Índice de comunicação interativa (entre 0 a 100)	50 variáveis de comunicação e interatividade	Fatores de Ponderação: nome do domínio e posição nos portais de buscas	Índice ponderado de comunicação interativa
Idiomas: Índice de alcance por idiomas (entre 0 a 100)	Segundo a existência de versões do portal em diferentes idiomas		

Abaixo, apresenta-se uma explicação de cada aspecto analisado.

6.3.1 Informação turística

Dividi-se em dois grupos, sendo a informação turística não empresarial e empresarial.

- Informação turística não empresarial

Quanto ao aspecto de informação turística, o autor destaca que o grupo 1 é imprescindível para que o consumidor conheça onde está o destino turístico, como chegar até ele, o que se pode fazer, entre outras coisas. Desta forma, definiu que os conteúdos desses critérios seriam pontuados em até vinte pontos para a informação de localização, como se chegar, o que fazer, e em até dez pontos para a informação turística básica.

- Informação turística empresarial

Possuem quatro categorias que representam os principais gastos dos consumidores e foram pontuadas da seguinte forma: alojamento em vinte pontos; transportes em quinze pontos; gastronomia dez e outras informações sobre empresas turísticas em cinco pontos.

- Alojamento: obtêm-se os pontos quando oferece informação de qualquer tipologia dos estabelecimentos de alojamento, desde hotéis, camping, pousadas e pensões;
- Transporte: a parte da infraestrutura turística já foi analisada anteriormente, nesse item se busca conhecer as empresas específicas que transportam até o destino;
- Gastronomia: objetiva identificar quais as informações são oferecidas no Portal Turístico sobre os estabelecimentos gastronômicos (informações detalhadas);
- Outras informações: representam as atividades e os atrativos turísticos do destino, quanto às informações de teatros, espetáculos, atividades desportivas, parques de atrações ou temáticas, entre outros.

6.3.2 Distribuição eletrônica

Refere-se à capacidade de distribuição e comercialização dos produtos e/ou serviços turísticos nos portais turísticos, pois não deve estar restrita apenas a concessão de informações. Para tanto, o autor dividiu análise em quatro níveis:

- nenhuma comercialização: ou seja, não há possibilidade de realizar reserva ou aquisição de algum serviço ou produto via o portal turístico; (zero ponto)

- informações sobre disponibilidade: pode apenas obter informações de disponibilidade, entretanto sem a possibilidade de realizá-la *online* recorrendo a outros meios; (50 pontos)
- reserva *online*: há possibilidade de verificar a disponibilidade e realizar a reserva, entretanto aquisição dar-se-á por outros meios; (75 pontos)
- pagamento *online*: via plataformas seguras de pagamento, o consumidor pode adquirir em tempo real o seu serviço ou produto. Ex: passagem aérea ou compra de um souvenir. (100 pontos)

6.3.3 Índice de comunicação interativa

Analisa os diferentes aspectos que devem estar inseridos nos portais turísticos para aproveitar todas as possibilidades de comunicação e interação com os consumidores dos mesmos. Por essa razão, o autor analisou a existência ou não de uma série de cinquenta atributos e ferramentas (variáveis) que resultam de especial utilidade para a comunicação de forma efetiva com os usuários da internet. Esses atributos e ferramentas foram divididos em nove grupos: página inicial, navegação, personalização e diálogos, imagem corporativa, relações públicas, promoções, outras facilidades e fatores negativos. Para cada atributo e ferramenta identificada foi pontuada em dois pontos, totalizando ao final o máximo de cem pontos.

6.3.4 Audiência de idiomas

Díaz (2005) destacou que o turismo na Espanha representa uma importante fatia na balança comercial, portanto facilitar o acesso às informações no idioma do consumidor pode ser um grande diferencial na tomada de decisão (escolha de um destino). Para tanto, adotou a procedência dos consumidores (turistas) que visitam à Espanha como critério de estabelecimento de peso dentro do fator de análise, resultando da seguinte maneira (tabela 1).

Destacam-se os três portais que obtiveram as maiores pontuações, sendo o portal da Comunidade Autónoma de Andalucía com 84,1 pontos, da cidade de Valência com 84,08 pontos e a Comunidade Autónoma da Galícia com 82,00 pontos, num total de cem pontos possíveis.

Idioma	Pontuação
Inglês	35
Alemão	20
Francês	20
Italiano	5
Holandês	4
Português	4
Sueco	1,5
Dinamarquês	1,5
Norueguês	1,5
Finlandês	1,5
Outros	1
Totalizando	100

Tabela 1: Audiência de idiomas. Fonte: Díaz (2005, p. 267)

Díaz (2005) ressalta que os destinos que já possuíam um nível de comercialização tiveram os melhores resultados, entre eles as Comunidades Autônomas das Ilhas Baleares, Asturias e Aragón, as cidades de Zaragoza, Barcelona e San Sebastián, e a provincia de Guipúzca.

O quadro 24 permite observar os resultados da presença da internet por Comunidades Autônomas e as médias de todos os portais por Comunidade (cidades e províncias).

Quadro 24: Resultados da presença na internet por Comunidades Autônomas. Fonte: Adaptado Díaz (2005, p.272)

Comunidade	Pontuação	Média dos Todos os Portais da Comunidade
Andalucía	84,1	38,9
Aragon	68,8	44,4
Astúrias	72,6	65,1
Baleares	74,3	55,0
Canarias	38,6	37,0
Cantabria	30,4	23,7
Castilla la Mancha	29,3	21,9
Castilla de León	51,7	25,1
Cataluña	45,4	42,5
C. Valenciana	60,2	50,0
Extremadura	32,3	19,6
Galicia	82,0	35,0
La Rioja	34,9	33,3
Madrid	12,7	23,4
Murcia	59,8	45,2
Navarra	28,9	31,9
País Vasco	59,4	46,7

O autor identificou uma divergência nos resultados da presença na internet entre as Comunidades que estão no interior e as que estão no litoral, sendo as litorâneas as que possuem os melhores resultados dos aspectos de análises (informação, distribuição, comunicação e interação e idiomas). Isso tem como reflexo

a força turística espanhola nos litorais, como por exemplo, a Costa do Sol na Comunidade Autónoma de Andalucía.

6.4 COMPARATIVOS ENTRE OS MODELOS DE ANÁLISE

Pode-se verificar que a metodologia proposta por Díaz (2005) proporciona uma análise mais detalhada acerca do portal turístico quando se comparado com as metodologias da O.M.T. (2001) e de Cruz (2005), conforme quadro 25.

Quadro 25: Comparações entre os modelos de análise de portais turísticos.

Modelo	Positivo	Negativo
O.M.T. (2001)	Definiu as Organizações de Turismo como agregadoras de valores; Consumidor é visto como elemento principal; Visão de integração entre os atores do mercado turístico	Oferece uma visão superficial dos critérios analisados; Não favorece uma discussão mais ampla dos resultados bem como da integração entre os atores do mercado.
CRUZ (2005)	Foco na promoção do destino turístico; Baseou-se nos princípios do BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	Oferece uma visão superficial dos critérios analisados; Não favorece uma discussão mais ampla dos resultados bem como da integração entre os atores do mercado.
DÍAZ (2005)	Critérios que permitem uma visão mais integrada; Análise comparativa dos portais turísticos em três níveis de Organizações Turísticas (gestores)	Não teve como finalidade a identificação dos sistemas internos de gestão.

O modelo da O.M.T. (2001) foi promissor ao assumir o consumidor como o elemento principal do portal turístico, permitindo a integração dos diversos atores do mercado turístico para melhor atendê-lo. Entretanto, estabeleceu critérios superficiais que analisava a existência ou não de certos critérios. A proposta de Cruz (2005) focou na promoção do destino turístico e suas ações de marketing utilizando os princípios do BSC – *Balanced Scorecard* para a construção da análise.

Por fim, Díaz (2005) estabeleceu critérios que permitiram visualizar mais amplamente a existência ou não da integração entre os diversos atores do mercado turístico por meio de quatro aspectos de análises (informação, distribuição, comunicação e interação e idiomas). Entretanto, não tinha como objetivo analisar os sistemas internos de gestão dos portais turísticos.

7. MODELO DE REFERÊNCIA PARA AVALIAÇÃO DE PORTAIS TURÍSTICOS COM SUPORTE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ao contrário dos modelos analisados no capítulo anterior, a proposta dessa pesquisa visou analisar os portais turísticos gerenciados pelas Organizações Públicas de Turismo quanto a sua capacidade de suportar o processo da gestão do conhecimento.

Enquanto que a informação consiste em dados e fatos que são organizados para descrever uma particular situação, o conhecimento se distingue por adicionar crenças, julgamentos, perspectivas, saber-fazer, entre outros. Na teoria de informações econômicas dá-se mais importância ao capital intelectual da organização, que possui mais valor no patrimônio intangível, como por exemplo, o saber-fazer, do que ao capital físico. Portanto, a gestão dos conhecimentos (saber-fazer) individuais e coletivos (interorganizações) por parte das organizações torna-se indispensável para a melhor compreensão dos efeitos da globalização (aumento da competitividade, custos, entre outros) e das mudanças dos comportamentos dos consumidores, favorecendo a tomada de decisões estratégicas.

Para o desenvolvimento da gestão do conhecimento é preciso, segundo Yang e Wan (2004), trabalhar em três linhas:

- 1ª) integração social entre os envolvidos no processo (*networks*);
- 2ª) inserção de tecnologias para armazenar e compartilhar as ações e informações;
- 3ª) remoção por parte da alta administração de todos os obstáculos que possam impedir o desenvolvimento da gestão do conhecimento

Para isso, definiu-se como natureza de pesquisa a aplicação de métodos mistos, também conhecidos como multimétodos ou método de triangulação. Triangulação é usada em um sentido menos literal, pois envolve a utilização de múltiplos métodos e medidas de um fenômeno empírico a fim de superar preconceitos e validades (BLAIKIE, 1991; BLAIKIE, 2000; SCANDURA e WILLIAMS, 2000 apud COX e HASSARD, 2005).

Yauch e Steudel (2003) descrevem que o uso da triangulação não se refere apenas à compreensão de um mesmo fenômeno desde uma múltipla perspectiva, mas também à melhora na compreensão, quando uma nova ou mais detalhada

visão emerge. Jack e Raturi (2006) mencionam que vários estudos demonstram que o uso da triangulação remete à resolução das dificuldades em interpretar e construir teorias.

Brewer e Hunter (2005) apontam que a principal vantagem no uso da triangulação não está na quantidade de dados de que o pesquisador dispõe, mas sim nos dados da diversidade e das possibilidades de comparações que essa diversidade confere, pois a triangulação é validada pela mensuração de indicadores e de teorias por meio de uma comparação cruzada e triangular.

Portanto, para o desenvolvimento da pesquisa adotou-se a estratégia exploratória sequencial, que segundo Creswell (2007) é a mais direta de todas as técnicas do método de triangulação. Realizada em fases diferentes, a pesquisa partiu primeiramente da construção de uma estrutura teórica e posteriormente da coleta e da análise dos dados quantitativos e qualitativos que para ambos os métodos (quantitativo e qualitativo) foram integrados para a interpretação dos resultados de todas as análises.

A figura 29 mostra a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa dividida em:

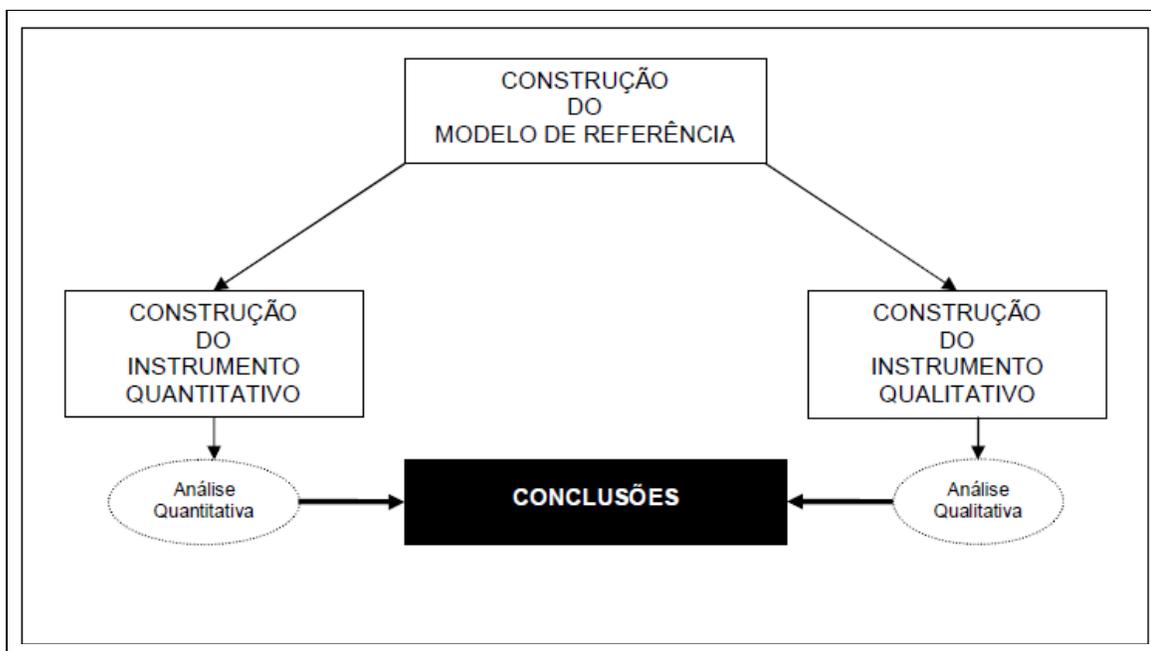


Figura 29: Metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa.

Na construção do marco teórico busca-se maior familiaridade com o objeto de estudo por meio da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudos de casos, entre outros. Neste caso, utilizaram-se bibliografias, artigos científicos e análise de

trabalhos correlatos como da O.M.T. (2001), de Cruz (2005) e Díaz (2005), que permitiram a construção de um modelo de portal turístico com suporte à gestão do conhecimento (figura 33).

Utilizou-se a pesquisa exploratória, que segundo Mattar (1996) visa prover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Para Andrade (2003, p. 124) esse tipo de pesquisa “proporciona maiores informações sobre determinado assunto”, conforme o quadro 26. Outro tipo de pesquisa utilizada foi a descritiva que proporciona ao pesquisador, segundo Gil (1999), uma visão geral (aproximada) acerca de determinado fato investigado, e também pode ser considerada descritiva pelo fato de descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis.

Quadro 26: Marco teórico e os seus principais autores.

Informação e Sistema de Informação	<i>Conceitos de Informação</i> Torres e March (2003); Szczerbicki (2003); Javernpass e Staples (2000); Davy (2006)	<i>Sistemas de Informação</i> Mülbert e Ayres (2005); Kern e Wiicocks (2000); Galliers (1999); Wainwright e Waring (2004)	<i>Fluxo de Informação</i> Floriani (2007) Lucca Filho (2005) Beal (2004)
Tecnologia da Informação e Comunicação	<i>Conceitos de T.I.C.</i> Buhalis (2003); Werthner e Klein (1999); Pollalis (2003);	<i>Impactos das T.I.C.</i> Moller (2005); Ahn, Kim, Han (2003); White (2007); Fernández e García (2006); Gómez Pérez et. al. (1999, 2003)	<i>Turismo e T.I.C.</i> Biz, Darós, Todesco (2007); Hakolahti e Kokkonen (2006)
Comportamento do Consumidor	<i>Modelos</i> Chen (2006); Bitner, Faranda, Hubbert e Zeithmal (1997)	<i>Processo de Decisão</i> Chau, Hu, Lee, Au (2007); Cooper et. al. (2001); Middleton (2001); Swarbrooke e Horner (2002)	<i>Novo Consumidor</i> Gretzel et. al.(2006); Steinbauer e Werthner (2007); Chen (2006)
Gestão do Conhecimento	<i>Conceitos Conhecimento</i> Nonaka e Takeuchi (1998); Davy (2006); Spender (2001)	<i>Conceitos G.C.</i> Valkokari e Helander (2007); Sharma e Gupta (2003); Baskerville e Dulipovici (2006); Tsai e Chen (2007)	<i>Modelos G.C.</i> Nonaka e Takeuchi (1995); Senoo et. al. (2007); Cecez, Cecez, Kecmanovic (2004); Frank e Gardoni (2005); Kwahk, Kim e Cham (2007); Firestone e McElroy (2003); Sharma e Gupta (2003); Maier (2002); Bou-Llusar e Segarra-

	Ciprés(2006)		
Trabalhos Correlatos	<i>Metodologia Análise de Portais Turísticos</i>	<i>Desempenho Promoção Turística via Portais Turísticos</i>	<i>Possibilidades de Gestão via Portais Turísticos</i>
	Organização Mundial de Turismo (2001)	Cruz (2005)	Díaz (2005)

Santos (2005) menciona que a pesquisa descritiva mostra características de um determinado objeto de pesquisa, mas sem a interferência do autor na manipulação dos dados. Mattar (1996) acrescenta que esse tipo de pesquisa tem a função de descrever características de grupos e verificar a existência de relação entre as variáveis, podendo ser aplicada à pesquisa documental, de estudo de campo, de levantamento, entre outros.

Na construção do instrumento quantitativo utilizou-se a técnica de levantamento para mensurar, por ocorrência de frequência, como os portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo estão estruturados quanto à disponibilização de informações, conteúdos, serviços e o nível de integração com os consumidores, prestadores de serviços e Organizações Públicas de Turismo (intra e entre). Segundo Creswell (2007) a estratégia de técnica de levantamento permite uma descrição quantitativa ou numérica de tendências (ocorrência de frequência), opiniões e atitudes de uma população e/ou uma amostra, e utiliza como principais técnicas de coleta de dados o questionário, a entrevista e o formulário. Gil (1996) ressalta que as vantagens em se utilizar essa estratégia estão no conhecimento direto da realidade da pesquisa, na economia e na rapidez na obtenção dos dados e/ou informações, e na possibilidade de quantificá-los, ou seja, permite classificar, ordenar e realizar correlações com outros procedimentos estatísticos.

A construção do instrumento qualitativo aplicou-se a técnica de estudo de caso (qualitativo) para validar o instrumento de coleta de dados desenvolvido para identificar como as Organizações Públicas de Turismo gerenciam o fluxo de informação e de conhecimento dos portais turísticos para uso ao fomento do turismo em suas respectivas regiões. O estudo de caso, para Yin (2001, p. 32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” Heerdt (2005, p. 85) destaca que “por unidade-caso podemos entender uma pessoa, família, uma comunidade, uma empresa, [...], etc.” e acrescenta que se utilizam técnicas da pesquisa qualitativa, em

especial a entrevista. Ainda Creswell (2007) cita que o objetivo da estratégia exploratória sequencial é de utilizar o método qualitativo para auxiliar na interpretação mais detalhada dos resultados, nem sempre alcançada pelo método quantitativo. Outro ponto de destaque é o tempo envolvido na coleta de dados que permite ao pesquisador aplicar as corretas prioridades em cada fase. Por fim, as conclusões a partir dos resultados obtidos pelo método de triangulação: modelo de referência, instrumento quantitativo e instrumento qualitativo.

Na sequência apresentam-se detalhadamente a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa.

7.1 MODELO DE SUPORTE PARA A CONSTRUÇÃO DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE PORTAIS TURÍSTICOS COM SUPORTE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir da abordagem das técnicas de pesquisa supracitadas realizou-se a construção do modelo de portal turístico gerenciado por Organizações Públicas de Turismo com suporte à gestão do conhecimento representado nas figuras 30 a 33.

Parte-se do esboço do portal turístico (figura 30) com a proposta de socialização do conhecimento tácito entre as unidades da Organização Pública de Turismo, como por exemplo, os P.I.T.s – Postos de Informações Turísticas, e entre as demais organizações públicas não turísticas da mesma instância governamental, possibilitando exteriorizar, via o seu portal turístico, o conhecimento tácito-explícito de forma a ser compreendido por todos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

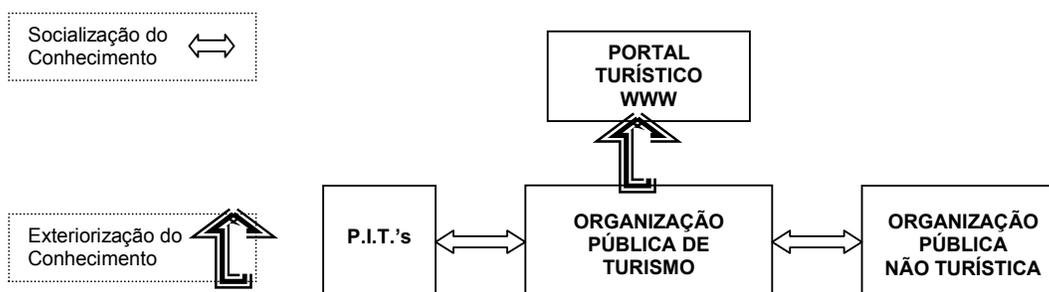


Figura 30: Construção do Portal Turístico.

Esse conhecimento é exteriorizado por meio de informações e conteúdos turísticos do destino turístico, das Organizações Públicas de Turismo e dos prestadores de serviços turísticos.

A figura 31 refere-se à integração no portal turístico que é caracterizada pelo processo que permite aos prestadores de serviços turísticos (locais e não locais) e às Organizações Públicas de Turismo de outras instâncias governamentais, como por exemplo, as Organizações Públicas de Turismo Municipais e Federal (Ministério do Turismo), exteriorizarem os conhecimentos (tácito-explícitos). Essa integração requer da Organização Pública de Turismo gestora do portal turístico a definição de um sistema de informação (S.I.) que procure melhorar o entendimento e a compreensão das informações para favorecer a integração entre as organizações quanto aos aspectos de comércio eletrônico, da gestão do conhecimento e dos efeitos políticos (GALLIERS, 1999).

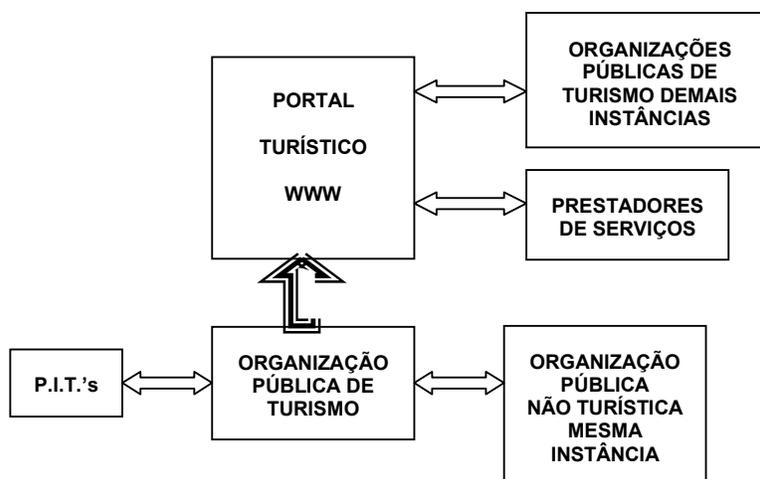


Figura 31: A integração no Portal Turístico.

Moller (2005) propõe uma arquitetura de ERP, que é um S.I., dividida em camadas e componentes, como por exemplo, a camada analítica que integra os diferentes sistemas de gestão, e a camada do portal que possibilita o comércio eletrônico e a integração dos aplicativos.

Na figura 32 apresenta-se a disponibilização do portal turístico que permite ao consumidor a possibilidade de acesso às informações, aos conteúdos, ao comércio eletrônico de serviços e produtos turísticos de um destino turístico. Ao mesmo tempo permite às Organizações Públicas de Turismo e aos prestadores de serviços

turísticos o intercâmbio de informações sobre o destino e os consumidores. A partir do acesso se inicia uma solicitação de informação, que por sua vez necessita de uma resposta (informação realizada) de um dos atores disponíveis no portal turístico. Entretanto, o fato de apenas definir um ERP não garante a integração e a gestão das informações que ocorrem no portal turístico, é necessário verificar a semântica das informações e a interoperabilidade entre as T.I.Cs e os S.I. utilizados pelos prestadores de serviços turísticos e demais Organizações Públicas de Turismo.

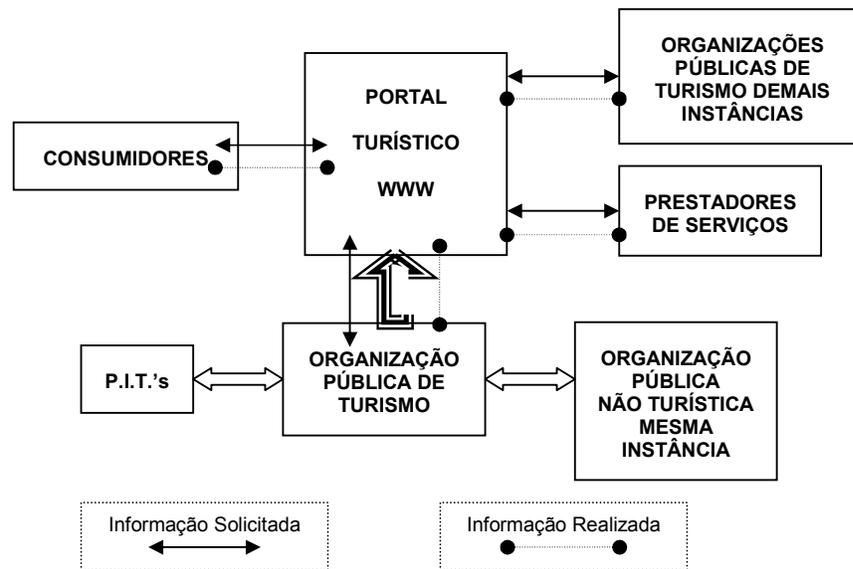


Figura 32: A implementação do portal turístico.

Com o avanço no desenvolvimento de novas ferramentas em diferentes arquiteturas de T.I.C. e o aumento no número de informações e dos conteúdos na internet há a necessidade da aplicação da semântica das informações (web semântica) para sua melhor compreensão, e de ontologias para reduzir ou eliminar as confusões de conceitos e terminologias. A ontologia pode facilitar a **compreensão** (entendimento), pois permite a percepção dos significados dos conceitos e seus relacionamentos, a **comunicação**, sustentando a clareza na definição dos termos, a **cooperação**, permitindo a colaboração das pessoas em ambos os níveis – interno, externo – e o intercâmbio de informação (grifo nosso) (FERNÁNDEZ e GARCÍA, 2006; WERTHNER et. al., 2003).

Por fim, a figura 33 constitui a formação do modelo de portal turístico com suporte à gestão do conhecimento com o propósito de identificar o fluxo de

informação entre consumidores, Organizações Públicas de Turismo e prestadores de serviços turísticos. Esse processo está dividido em:

- obtenção (intranet, extranet, comunidades virtuais);
- tratamento (S.I. usado, mapas de conhecimento, interoperabilidade de sistemas);
- distribuição (gestão da informação e tecnologias de colaboração);
- armazenamento (intra e extraorganizacional); e
- uso (interno, estratégico, planejamento) da informação.

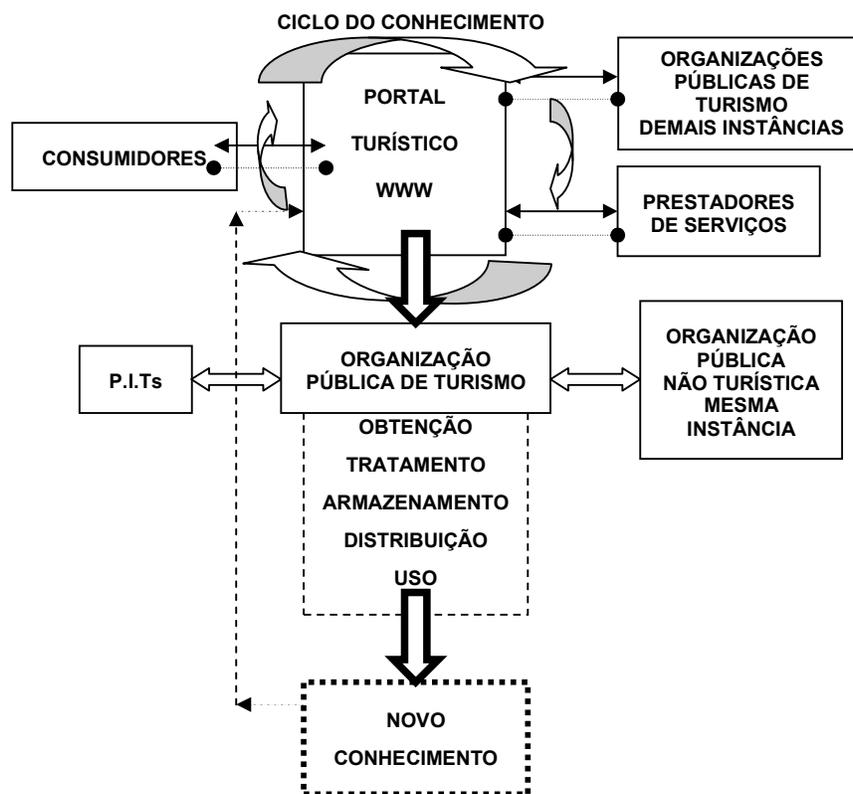


Figura 33: Modelo de suporte de construção de instrumentos de avaliação de portais turísticos quanto a gestão do conhecimento

Como resultado da gestão do fluxo da informação surge a criação de um novo conhecimento (ciclo do conhecimento), que conseqüentemente é utilizado para alimentar o portal turístico em informações, conteúdos e novos produtos e serviços turísticos (BEAL, 2004; WAINWRIGHT e WARING, 2004; VIZCAÍNO, 2007; SHARMA e GRUPTA, 2003).

7.2 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO QUANTITATIVO

O método quantitativo está relacionado ao tipo de pesquisa descritiva e permite a replicação do instrumento utilizando a análise estatística para a obtenção do resultado. Realizou-se a aplicação desse instrumento para a coleta e análise dos resultados em vinte e nove portais turísticos de Organizações Públicas de Turismo, sendo vinte e sete de gestão estadual (inclusive Distrito Federal) e dois de gestão federal referente ao Portal do Ministério do Turismo disponibilizado ao mercado interno <www.turismobrasil.com.br> e ao mercado externo <www.braziltour.com>.

O instrumento foi estruturado em cinco grupos de análise:

- página inicial e informações sobre a Organização Pública de Turismo (tabela A e B);
- informações sobre o consumidor (tabela C);
- informações turísticas (tabela D);
- distribuição dos prestadores de serviços (tabela E); e
- audiência de idiomas (tabela F).

Como forma de medir a ocorrência de frequência foi adotada uma pontuação máxima de cem pontos compostos por diversos critérios aplicados em cada grupo. Importante ressaltar que a construção desse instrumento foi adaptada da metodologia desenvolvida por Díaz (2005) em razão de a mesma permitir a obtenção de critérios que possibilitam uma visão mais complexa da integração entre informações, conteúdos e produtos/serviços disponibilizados para os consumidores por parte dos fornecedores locais, não locais e das Organizações Públicas envolvidas, bem como a integração entre os mesmos, ao contrário da metodologia proposta pela O.M.T. (2001) e Cruz (2005), que apresentaram uma abordagem mais superficial.

Outro aspecto importante foi a construção do grupo de informações sobre o consumidor desenvolvida na íntegra pelo autor, sem o uso de outros trabalhos correlatos.

7.2.1 Página inicial e informações sobre a Organização Pública de Turismo

Esse item tem como objetivo verificar se o portal turístico é exclusivo para atividade turística ou está inserida em um portal não turístico, quais as introduções e efeitos de multimídia apresentados, quais as facilidades nos acessos às informações e quais as descrições do destino turístico. Utilizando-se a base de Díaz (2005), pode-se realizar algumas construções de critérios para a coleta e análise que serão apresentados nas tabelas abaixo.

A tabela A⁷ (introdução) visou identificar se o portal turístico é exclusivo para atividade turística ou estava inserido dentro do portal da Organização Pública de Turismo, como por exemplo, no Portal do Governo do Estado, havendo um espaço relacionado ao turismo. O *ranking* permite verificar qual a posição de destaque ou não da URL nos maiores três portais de buscas o Google, Yahoo e MSN.

Tabela A: Introdução	
Endereço Web:	<u>http://</u>
Destino Turístico:	(a que País ou Estado pertence)
Como está identificado na internet para busca URL: (identificação que está presente no topo do portal)	
Qual <i>ranking</i> no google?	
Qual <i>ranking</i> no yahoo?	
Qual <i>ranking</i> no msn?	
1. O Portal é dedicado unicamente para o turismo (exclusividade)	
Sim (não responder a questão 2)	<input type="checkbox"/>
Não (responda a questão 2)	<input type="checkbox"/>
2. É um Portal Institucional com conteúdo relativo ao turismo?	
Sim, entretanto possui um espaço claramente definido para o turismo	<input type="checkbox"/>
Sim, mas não possui um espaço claramente definido para o turismo	<input type="checkbox"/>

Tabela 2: Página inicial e informações sobre a Organização Pública de Turismo (I.O.P.T.). Fonte: Díaz (2005)

Na tabela B (características da página inicial) buscou-se verificar as características da página inicial quanto ao conteúdo de multimídia, facilitador de buscas, idiomas, mapa do portal turístico, descrição do destino turístico, entre outros. Díaz (2005) destaca que a qualidade da página inicial estimula o usuário a descobrir/navegar dentro do portal turístico. Realizaram-se algumas construções no modelo de Díaz (2005) conforme apresentado:

- **Item 8 – efeitos multimídia**

⁷ No apêndice A está a tabela completa.

a) 8.5 vídeos institucionais; 8.6 vídeos não institucionais

Justificativa: baseado em Middleton (2002) os vídeos permitem ao consumidor visualizar e até mesmo despertar suas emoções e sensações favorecendo a decisão de escolha. A diferença entre os itens 8.5 e 8.6 está na origem e propósito do vídeo. O vídeo institucional tem o propósito comercial (mais elaborado, estruturado), e o vídeo não institucional, criado pelos consumidores, tem o propósito de informar e divulgar as experiências vivenciadas por eles durante a viagem em um determinado destino turístico são chamados de canais de informação (informais) e exercem uma grande influência na tomada de decisão dos consumidores.

b) *Link* para comunidades virtuais de turismo (blogs)

Justificativa: as comunidades virtuais segundo Wang, Yu e Fesenmaier (2001), representam na percepção do usuário três necessidades: as funcionais (transações, informações, entretenimento, conveniência e valor), as psicológicas (envolvimentos, criatividade, identificação) e as sociais (relacionamento, verdade, interatividade e comunicação). Para os autores, cada vez mais os turistas buscam trocar experiências.

- **Item 9 – Pequena descrição do destino turístico**

a) 9.1 Roteiros Integrados; 9.2 Roteiros das cidades indutoras

Justificativa: o Ministério do Turismo lançou no Plano Nacional de Turismo 2003-2007 como meta a criação de no mínimo 3 produtos de qualidade, e na versão Plano Nacional de Turismo 2007-2010, macroprograma 4 (regionalização do turismo), meta 3, buscou-se estruturar 65 destinos turísticos com padrão de qualidade internacional. Em muitos desses casos partiu-se para a elaboração de roteiros integrados.

- **Item 10 – Descrição da Organização Pública de Turismo**

a) 10.1 Descritivo sobre a Organização Pública de Turismo

Justificativa: verificar que tipos de informações o consumidor (final ou intermediário) pode obter sobre a organização, quanto a sua estrutura departamental, ações, planos, dados estatísticos, entre outros.

b) 10.6 Atendimento ao turista (consumidor) por telefone (número exclusivo); 10.7 Atendimento ao turista por chat; 10.8 Atendimento ao turista por skype/voz IP.

Justificativa: identificar quais as facilidades que a organização disponibiliza para os turistas obterem informações, sanarem dúvidas, entre outros.

c) 10.9 Informação das Organizações Públicas de Turismo de âmbito Municipal (quando avaliados os Estados) ou de âmbito Estadual (quando avaliado o MTur).

Justificativa: verificar se a partir do portal turístico pesquisado o consumidor pode ter acesso (*link*) as demais Organizações Públicas de Turismo. Nesse caso, quando analisado o portal do Ministério do Turismo buscou-se identificar as informações referentes aos Estados, e quando analisados os portais dos Estados buscou-se identificar as informações referentes aos Municípios.

Como resultado, apresenta-se a tabela B:

Tabela B: Características da página inicial		Pontos
1	Introdução multimídia	10
1.1	Com possibilidade de saltar a introdução	(2)
1.2	Situa geograficamente o destino	(4)
1.3	Apresenta seleção de idiomas	(4)
2	Menu de início principal claro e bem configurado	10
3	Espaço para busca na página inicial	10
4	Acesso direto ao mapa da web	10
5	Acesso direto às versões de idiomas	10
6	Informação meteorológica	10
6.1	Temperatura	(2,5)
6.2	Estado do tempo do dia (sol, nublado, chuva, entre outros)	(2,5)
6.3	Previsão do tempo para os próximos dias	(2,5)
6.4	Apresenta mapa meteorológico com o estado e/ou a previsão do tempo	(2,5)
7	Fotos e Imagens	10
7.1	De algum produto ou roteiro turístico	(5)
7.2	Identificação do destino turístico	(5)
8	Efeitos Multimídia	10
8.1	Fotos e/ou imagens que mudam constantemente	(1)
8.2	Textos ou fundos de textos que mudam constantemente	(1)
8.3	Botões interativos	(1)
8.4	Música	(1)
8.5	Vídeos institucionais	(1)
8.6	Vídeos não institucionais	(1)
8.7	<i>Link</i> para comunidades virtuais de turismo (blogs)	(1)
8.8	Câmeras ao vivo	(1)
8.9	Informações turísticas para PDA e/ou móveis	(1)
8.10	Folhetos virtuais	(1)
9	Pequena descrição do destino turístico	10
9.1	Roteiros Integrados	(5)
9.2	Roteiros Cidades Indutoras	(5)
10	Descrição da Organização Pública de Turismo	10
10.1	Informativo sobre a Organização Pública de Turismo	(1)
10.2	Informação do endereço completo	(1)
10.3	Informação do telefone	(1)

	10.4	Informação do fax				(1)
	10.5	Correio eletrônico				(1)
	10.6	Atendimento ao turista por telefone				(1)
	10.7	Atendimento ao turista por chat				(1)
	10.8	Atendimento ao turista por Skype e/ou voz IP				(1)
	10.9	Informação das Organizações Públicas de Turismo âmbito Estadual (aplicar ao analisar o Portal Turístico do País)				(2)
OU	10.9	Informação das Organizações Públicas de Turismo âmbito Municipal (aplicar somente ao analisar os Portais turísticos dos Estados)				
	10.10	Data de atualização:	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Total
			Dia	Mês	Ano	100
Espaço para comentários:						

Tabela 3: Características da página inicial. Fonte: Adaptado de Díaz (2005).

7.2.2 Informações sobre o consumidor

Baseado no modelo de comportamento do consumidor em turismo de Middleton (2002), a tabela C (informações sobre o consumidor) visa verificar se no portal turístico há identificação do consumidor como usuário final ou como intermediador (agência de viagens, operadoras turísticas). Essa diferenciação permitirá à Organização Pública de Turismo identificar certos resultados das ações e das estratégias de divulgação. A construção dos critérios abordou:

- **Item 1 - Identificação do consumidor**

Justificativa: verificar se há um questionamento inicial ou uma opção para que o consumidor possa se identificar quanto ao seu perfil e interesse.

- **Item 2 – Perfil do Consumidor**

Justificativa: A identificação do perfil do consumidor possibilita ao gestor da Organização Pública de Turismo quantificar se as ações e estratégias de divulgação do destino turístico estão correspondendo, além disso, permite compreender as necessidades e desejos dos consumidores.

- **Item 3 – Canais de Comunicação**

Justificativa: Em relação à comunicação, Middleton (2002) e Cooper et. al. (2001) as separam por formais, nesse caso desenvolvidas pela Organização Pública de Turismo (como mala direta, material promocional, participação em eventos, entre outros), e informais, como familiares, amigos, comunidades virtuais, entre outro.

- **Item 4 – Cadastro do Consumidor**

Justificativa: O questionamento quanto ao nome da operadora de telefonia móvel se refere à identificação de qual tecnologia o consumidor está utilizando ou pode utilizar para recebimento de conteúdos via o portal turístico (desde que autorizado). O questionamento se o consumidor pertence a uma comunidade virtual de turismo permite ao gestor acompanhar as informações, as discussões e o crescimento desse tipo de comunidade e, além disso, permite descobrir o grau de interatividade do consumidor. Os itens 4.4 a 4.7 referem-se ao possível perfil de interesse e ao grau de experiência do consumidor quanto aos segmentos de viagens, como por exemplo, esportes náuticos.

- **Item 5 – Espaço para o consumidor (experiência vivenciada)**

Justificativa: Ao disponibilizar um espaço para que o consumidor possa expor sua experiência vivenciada ou vivenciando (quando ainda *in loco*) para os seus amigos, faz com que essas pessoas tenham que acessar o portal turístico possibilitando desta forma o número de consumidores potenciais para o destino turístico (estratégia de marketing).

- **Item 6 – Espaço para sugestões/críticas/outros**

Justificativa: favorece ao gestor a obtenção de informações sobre o que está ocorrendo no destino turístico, sejam informações quanto aos prestadores de serviços e/ou quanto aos atrativos turísticos. Importante ressaltar que a abertura desse espaço requer por parte do gestor dinamismo na resolução dos problemas e respostas aos consumidores.

Como resultado, apresenta-se a tabela C:

Tabela C - Informações sobre o consumidor		Pontos
1	Identificação do consumidor (apenas uma opção)	20
1.1	Questiona ao acessar a página (após introdução)	(20)
1.2	Não questiona, entretanto há um ícone no topo, ou na lateral, ou no rodapé da página para que o consumidor se identifique (se desejar)	(10)
2	Perfil do consumidor	30
2.1	Questiona se o usuário é turista, agência de viagens, operadora turística, outros	(20)
2.2	Após a identificação do perfil do consumidor, há alteração do conteúdo/estrutura da página quando identificado como turista e como não turista: () sim (5) – () não (0)	(15)
2.3	Questiona a localização do Estado ou do País de origem	(15)
3	Canais de comunicação (apenas uma opção)	10
3.1	Disponibiliza apenas um ícone	(5)
3.2	Disponibiliza um ícone com duas ou mais opções de escolha	(10)

4	Cadastro do consumidor	30
4.1	Nome, endereço, telefone (residencial, móvel), fax, correio eletrônico	(10)
4.2	Solicita o nome da operadora do telefone móvel	(2,5)
4.3	Questiona se o consumidor faz parte de alguma comunidade relacionada ao turismo	(2,5)
4.4	Assinatura para recebimento <i>newsletter</i>	(5)
4.5	Assinatura para recebimento <i>newsletter</i> temático	(2,5)
4.6	Questiona qual (s) o(s) segmento(s) de viagem de interesse (natureza, praia, entre outros)	(5)
4.7	Questiona o grau de experiência sobre os segmentos informados anteriormente	(2,5)
5	Espaço para o consumidor inserir suas fotos e vídeos no Portal Turístico para que outros possam acessar (experiência vivenciada)	20
6	Espaço para sugestões/críticas/outros	10
Total		100
Espaço para comentários:		

Tabela 4: Informações sobre os consumidores.

7.2.3 Informações Turísticas

Esse grupo permite analisar quais informações, de maneira geral, estão disponíveis para o consumidor. Segundo Kotler (2000), o consumidor, mediante o acesso às informações, realiza a avaliação das alternativas quanto aos atrativos disponíveis nos destinos turísticos, faz comparações entre os mesmos e principalmente, potencializa uma intenção de compra.

Em relação à tabela D foram construídos alguns itens no modelo de Díaz (2005) conforme se apresenta:

- **Item 18 – Escritórios e pontos de informações turísticas**

a) 18.1 – Completo (endereço, telefone, e-mail, mapa de acesso)

b) 18.2 – Não completo (ausência de um ou mais elementos do subitem 18.1)

Justificativa: a divisão da análise permite verificar que tipo de informações os consumidores têm sobre os escritórios e pontos de informações turísticas, favorecendo o contato e/ou o acesso de maneira mais ágil.

- **Item 19 – Meios de transportes (públicos/privados) para o deslocamento interno**

a) 19.1 – Apresenta apenas os meios de transportes e os horários;

b) 19.2 – Complementa com mapa(s) da(s) rota(s) por meio de transporte;

c) 19.3 – Complementa com a possibilidade de transferência das informações para *palmtop*, celular 3G.

Justificativa: Page (2003) destaca que não há turismo sem transporte. Esse item visou identificar qual o grau de informação disponibilizada ao consumidor quanto à utilização de transporte para o deslocamento dentro do destino turístico proporcionando a visitação aos atrativos turísticos.

- **Item 23 – Mapas de vias**

- a) 23.1 – Mapas das rodovias;
- b) 23.2 – Mapas das rodovias dos roteiros integrados e/ou cidades indutoras;
- c) 23.3 – Mapas das ruas (capital);
- d) 23.4 – Mapas das ruas (cidades indutoras e/ou cidades dos roteiros integrados).

Justificativa: O Ministério do Turismo, via seu Plano Nacional de Turismo, vem trabalhando na consolidação dos roteiros integrados bem como no destaque as cidades indutoras do turismo de cada Estado. Portanto, buscou-se verificar como os mapas disponíveis estão apresentados.

- **Item 24 – Eventos**

- a) 24.1 – Calendário de Eventos;
- b) 24.2 – Acesso aos Portais dos CVB – *Convention & Visitors Bureau*;

Justificativa: Um estudo do Ministério do Turismo apresenta o impacto econômico gerado a partir dos gastos dos participantes internacionais dos eventos realizados no Brasil no ano de 2008. Aproximadamente US\$ 14.949.558, distribuídos em US\$ 6.733.595 (45,04%) em meios de hospedagem, alimentação US\$ 1.944.079 (13%) e cultura e lazer com US\$ 1.118.039 (7,48%). Os CVB possuem como objetivo a captação de eventos.

- **Item 25 – Conversor de Moedas**

- a) 25.1 – Apresenta apenas a conversação Real x Dólar; ou
- b) 25.2 – Apresenta a conversão do Real para até quatro moedas; ou
- c) 25.3 – Apresenta a conversão do Real para mais de quatro moedas.

Justificativa: com a frequente oscilação das moedas em virtude do fluxo do comércio e/ou crises econômicas isoladas ou macro, o conversor de moedas permite ao consumidor ter uma noção dos reais custos da viagem, permitindo, portanto, um melhor planejamento financeiro.

• **Item 26 – Informação sobre os Vistos e Vacinas**

- a) 26.1 – Não oferece a informação sobre os vistos e as vacinas;
 b) 26.2 – Oferece apenas sobre os vistos ou sobre as vacinas;
 c) 26.3 – Oferece para ambos.

Justificativa: Em relação aos vistos, o Brasil possui acordo de reciprocidade com os demais países, portanto, onde há necessidade de visto para os brasileiros o mesmo se aplica ao cidadão desse país em deslocamento para o Brasil. Entretanto, há modalidade de vistos (turismo, negócios, trabalho, entre outros), diferentes documentos e prazos estabelecidos. Idem às vacinas que possuem suas tipicidades.

Como resultado, apresenta-se a tabela D:

Tabela D - Informações turísticas		Pontos
1	Situação Geográfica	4
1.1	Sem mapa de localização	(2)
1.2	Com mapa de localização	(4)
2	Como chegar ao destino	5
2.1	Aeroportos mais próximos	(1)
2.2	Portos mais próximos	(1)
2.3	Terminais Ferroviários (exceto Brasil)	(1)
2.4	Terminais de Ônibus (intermunicipal, interestadual)	(1)
2.5	Por estradas	(1)
3	Clima	3
4	Informação meteorológica (das cidades)	4
4.1	Temperatura	(1)
4.2	Estado do tempo (sol, nuvem, chuva, neve, outros)	(1)
4.3	Previsão	(1)
4.4	Com mapa	(1)
5	Informação sobre o que visitar dentro de um destino (dicas/sugestões/conselhos)	4
6	Gastronomia	4
7	História	4
8	Festas	4
9	Culturas/costumes/tradições	4
10	Cultura/agenda cultural	4
11	Patrimônio arquitetônico e urbanístico	4
12	Praias/Rios/Lagos	4
13	Parques naturais	4
14	Esportes	4
15	Outros tipos (saúde, hedonismo, enológico, outros)	4
16	Museus	4
16.1	Preços	(2)
16.2	Horários	(2)
17	Comércio (de qualquer cidade)	3
17.1	Centros e áreas comerciais	(1)
17.2	Horário comercial	(1)
17.3	Artesanato	(1)
18	Escritórios e Pontos de informação turística	4
18.1	Completo (endereço, telefone, e-mail, mapa de acesso)	(4)
18.2	Não completo (ausência de um ou mais itens do 18.1)	(2)
19	Meios de transportes públicos para deslocamento interno	4
19.1	Apresenta apenas os meios de transportes e os horários	(1)
19.2	Complementa com mapa(s) da(s) rota(s) por meio de transporte	(2)

	19.3	Complementa com a possibilidade de transferência das informações para <i>palmtop</i> , celular 3G	(4)
20		Telefones e endereços de interesses (emergência, polícia, bombeiros, outros)	4
21		Roteiros (apenas uma opção)	4
	21.1	Oferece roteiros definidos (urbanos, natureza, gastronomia, histórico-cultural, mistos, e outros)	(2)
	21.2	Possibilita também a elaboração de roteiros conforme critérios do consumidor	(4)
22		Mapa do(s) destino(s)	4
	22.1	Mapa interativo	(2)
	22.2	Sistema de Informação Geográfico	(2)
23		Mapas de vias	4
	23.1	Mapas das rodovias	(1)
	23.2	Mapas das rodovias dos roteiros integrados e/ou cidades indutoras	(2)
	23.3	Mapas das ruas (apenas da capital)	(1)
	23.4	Mapas das ruas (cidades indutoras e das cidades dos roteiros integrados)	(2)
24		Eventos	4
	24.1	Calendário de eventos	(3)
	24.2	Acesso aos portais dos <i>Convention Visitors & Bureau</i>	(1)
25		Conversor de Moeda (apenas uma opção)	3
	25.1	Apresenta apenas conversão para dólar americano	(1)
	25.2	Apresenta conversão para até 4 moedas	(2)
	25.3	Apresenta conversão para mais de 4 moedas	(3)
26		Informação sobre Vistos (apenas uma opção)	1
	26.1	Não oferece esse tipo de informação	(0)
	26.2	Oferece esse tipo de informação	(1)
Total			100
Espaço para comentários:			

Tabela 5: Informações Turísticas. Fonte: Adaptada de Díaz (2005).

7.2.4 Distribuição dos prestadores de serviços

Nesse grupo buscou-se identificar o nível da distribuição eletrônica dos prestadores de serviços observando disponibilidade, disponibilidade + reserva, e disponibilidade + reserva + pagamento, o provedor utilizado na distribuição: do próprio Portal Turístico, direto do prestador de serviço ou de um provedor independente, como por exemplo, uma agência de viagens virtual.

Possibilitou identificar os fluxos de informações entre consumidor, organizações de turismo e os prestadores de serviços e de quais maneiras ocorrem o comércio eletrônico dentro do portal turístico. Para tanto, atribuiu-se em 5 pontos quando o nível da distribuição fosse completo (disponibilidade + reserva + pagamento *online*), 2,5 em disponibilidade + reserva, e por fim 1 ponto quando somente informação e disponibilidade. Quando apenas possibilitava ao consumidor o acesso ao *link* do portal do prestador de serviço aplicou-se 1 ponto.

Já em relação aos produtos dos destinos turísticos como souvenirs, mapas, entre outros apenas pontuar-se-á o nível de distribuição completa, totalizando 100 pontos.

Sobre o provedor utilizado, justifica-se a não pontuação do tipo da abordagem realizada. Ele apenas complementou a informação identificada no nível de distribuição quanto à responsabilidade na gestão da transação, apresentado na tabela E.

Tabela E – Distribuição dos prestadores de serviços							
Tipo de Atividade	Nível distribuição				Provedor Utilizado		
	Acesso fora do Portal	Informações apenas de disponibilidade	+ Reserva	+ Pagamento	Próprio Portal	Prestador Serviço	Provedor Independente
Alojamento	1	1	(2,5)	(5)			
Gastronomia	1	1	(2,5)	(5)			
Locação de veículos	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia aérea	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia marítima	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia ferroviária	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia Ônibus	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia táxis (local)	1	1	(2,5)	(5)			
Museus	1	1	(2,5)	(5)			
Teatros, cinemas, espetáculos	1	1	(2,5)	(5)			
Agência de viagens	1	1	(2,5)	(5)			
Operadoras turísticas	1	1	(2,5)	(5)			
Golf	1	1	(2,5)	(5)			
Outros esportes	1	1	(2,5)	(5)			
Parques (temáticos ou naturais)	1	1	(2,5)	(5)			
Outras atividades	1	1	(2,5)	(5)			
Espaço para comentários:							

Tabela 6: Distribuição dos prestadores de serviços.

7.2.5 Audiência de idiomas (A. Id.)

Segundo Luque (2005) os idiomas facilitam mais eficazmente a identificação e a compreensão por parte do consumidor. Portanto, objetiva-se identificar quais os idiomas disponíveis no Portal Turístico e o seu nível de abrangência, ou seja, se somente na primeira página (25% da pontuação do idioma), até no segundo nível (50% da pontuação do idioma), e acima de dois níveis (100% da pontuação).

Os idiomas selecionados para análise foram determinados em relação aos dez países considerados como maiores emissores de consumidores turísticos do mundo, segundo a O.M.T (2007). Apenas se destaca a inserção do idioma espanhol em virtude da sua abrangência intercontinental, conforme a tabela F.

Tabela F: Audiência de idiomas			
Idioma		Níveis	
	Pontos	Página Inicial (25%)	Até duas páginas (50%)
			Mais de duas páginas (100%)
Inglês	20		
Espanhol	15		
Alemão	15		
Francês	12		
Japonês	10		
Chinês	8		
Italiano	7		
Russo	6		
Sul Coreano	5		
Outro idioma	2		

Tabela 7: Audiência de idiomas. Fonte: Adaptado de Luque (2005)

Após o término da aplicação dos formulários e realizada a análise dos resultados partiu-se para a aplicação do instrumento qualitativo.

7.3 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO QUALITATIVO (ESTUDO DE CASO)

O método qualitativo é fundamentalmente interpretativo e tem como objetivo alcançar mais informações acerca do objeto investigado. Nesse caso, o indicador qualitativo visou identificar a existência da gestão do conhecimento nos portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo, verificando quais os sistemas internos de gestão usados, qual o nível de integração intra e entre as Organizações Públicas de Turismo, consumidores e prestadores de serviços.

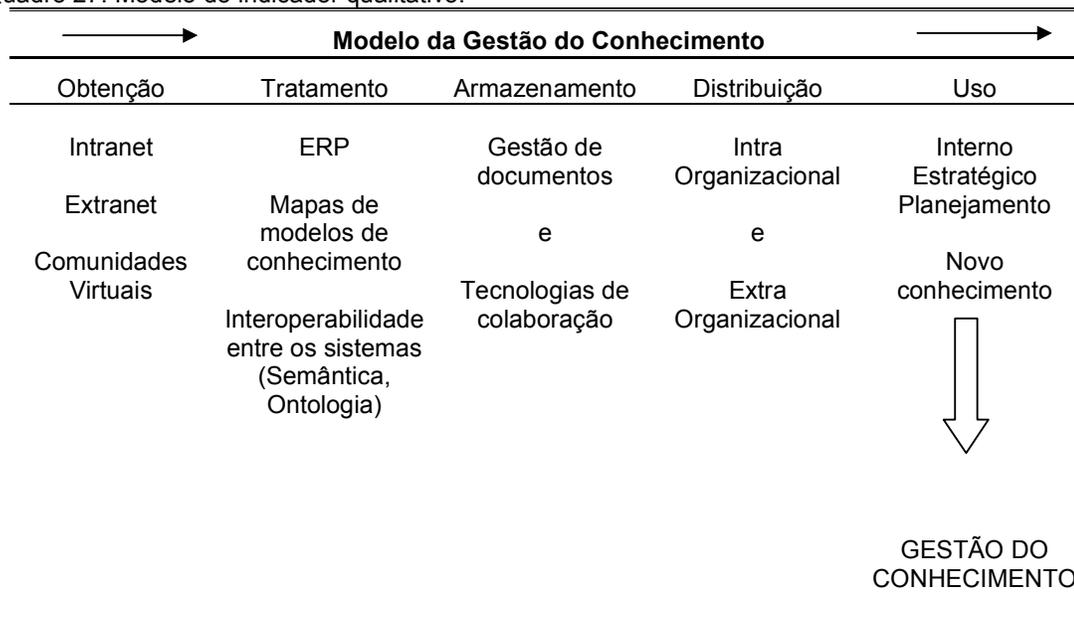
Definiu-se o questionário como instrumento de coleta de dados qualitativo sendo aplicado aos gestores dos portais turísticos. A construção do questionário foi norteada:

- Pelo modelo de representação do fluxo de informação de Beal (2004) desde a obtenção, tratamento, distribuição, armazenamento e uso;
- nos domínios de integração (técnico, sistema, estratégico e organizacional) dos sistemas de informação propostos por Wainwright e Waring (2004);

- no modelo de ciclo de vida do conhecimento de Vizcaíno (2007); e
- na arquitetura da gestão do conhecimento de Sharma e Grupta (2003) dividida em 5 camadas: sistemas de comunicação, fonte de dado empresarial, repositório de conhecimento, mapas de conhecimento e aplicação ao usuário final.

Importante ressaltar que o conteúdo do questionário teve como base a análise dos resultados da mensuração das hipóteses (indicadores quantitativos) que possibilitaram ao pesquisador aprofundar os questionamentos junto aos gestores dos portais turísticos quanto aos aspectos do quadro 27. Aplicou-se como instrumento de coleta de dados e de análise um questionário semiestruturado, conforme apresentado durante a explicação de cada processo.

Quadro 27. Modelo do indicador qualitativo.



No processo de obtenção, Beal (2004) descreve como ocorre a busca na alimentação do processo - criação, recepção e captura da informação interna e externa à organização, produzida e destinada à organização e/ou produzida pela organização e destinada ao mercado (consumidores, prestadores de serviços). Nesse sentido, verificou-se a aplicação dos sistemas de comunicação baseada na aplicação da intranet e da extranet, e em comunidades virtuais (consumidores – consumidores).

Quadro 28: Questionamentos do processo de obtenção.

PROCESSO DE OBTENÇÃO

Quais os níveis de integração, via intranet, entre o Portal Turístico, os Postos de Informações Turísticas (P.I.Ts) e a sede da Organização Pública?

Quais os níveis de integração, via intranet, entre a sede da Organização Pública e as demais Organizações Públicas Estaduais?

Quais os níveis de integração, via intranet, entre a sede da Organização Pública e as demais Organizações Públicas Municipais?

Quais os níveis de integração entre a Organização Pública de Turismo e os prestadores de serviços turísticos disponíveis no Portal Turístico (extranet)?

Quais os sistemas de tecnologia de informação e comunicação são utilizados para permitir a integração das bases de dados intraorganizacional e entre as Organizações?

Existem aplicações de agentes inteligentes na obtenção de informações sobre consumidores, imagem do destino, entre outros, via os *blogs* das comunidades virtuais turísticas?

No processo de tratamento ocorre a identificação das informações e das experiências geradas durante a interação entre os usuários, nesse caso os gestores das Organizações Públicas de Turismo, prestadores de serviços e consumidores (finais e intermediários). As ferramentas de gestão denominadas ERP permitem que as informações de diferentes setores de uma organização sejam cruzadas, permitindo o controle e a gestão do fluxo de informação e dos processos (*work flow*) com os fornecedores, com os consumidores, com os colaboradores, além dos produtos (ciclo de vida). Vizcaíno et. al., 2007 mencionam que no processo de monitoramento para identificar a informação e as experiências geradas durante essa interação podem ser usadas diferentes técnicas para a obtenção do conhecimento, como por exemplo, as ontologias.

Ao mesmo tempo, há a necessidade de se verificar a interoperabilidade dos sistemas utilizados entre os portais para que a partir do portal turístico de gestão pública, os consumidores (finais e intermediários) possam acessar outros portais, principalmente de prestadores de serviços locais. Já as ontologias têm como objetivo reduzir ou eliminar as confusões de conceitos e terminologias, facilitando a compreensão (entendimento), a comunicação e a cooperação. A web semântica fornece não somente informações em nível sintático para os usuários (pessoas), mas também no entendimento entre computadores, portanto, permite que agentes inteligentes possam buscar as informações mais eficientes, possibilitando a interoperabilidade entre os sistemas.

Quadro 29: Questionamentos do processo de tratamento.

PROCESSO DE TRATAMENTO

Quais sistemas de gestão são usados pela Organização Pública de Turismo (ERP) e o seu nível de integração intra e entre organizações?

Como trabalham a interoperabilidade entre os sistemas da Organização Pública de Turismo com as demais Organizações Públicas de Turismo (hierarquicamente menores) e com os prestadores de serviços turísticos (construção semântica, ontologias)?

Os sistemas de informação utilizados possibilitam o mapeamento dos modelos de conhecimento?

Há identificação entre as informações operacionais e as informações estratégicas?

O processo de armazenamento, também denominado de repositório do conhecimento, é o processo responsável pela organização, estruturação, representação e codificação do conhecimento com o propósito de facilitar o seu acesso e uso. Processo que permite a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito organizacional. Portanto, parte da gestão de documentos e de tecnologias de colaboração que possibilitam comparar a nova informação com o conhecimento antigo que foi previamente armazenado, e decide se o apaga, se adiciona o novo conhecimento ou se ambos combinam.

Quadro 30: Questionamentos do processo de armazenamento.

PROCESSO DE ARMAZENAMENTO

Que sistemas são usados para a gestão dos documentos?

Como ocorre a transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito organizacional?

Como está estruturado o acesso às informações pela Organização Pública de Turismo, intra-organizações públicas e pelos prestadores de serviços disponíveis no Portal Turístico?

Como está estruturado o repositório de conhecimento (banco de dados)?

A eficácia do processo de distribuição está centrada na rede de comunicação interna e externa que possibilita que todos os envolvidos nessa rede recebam a informação de que um novo conhecimento foi adicionado.

Quadro 31: Questionamentos do processo de distribuição.

PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO

Como ocorrem as transferências (interna e externa) do novo conhecimento explícito (ferramentas e estruturas utilizadas) ?

Como a Organização acompanha a distribuição?

E por fim, o processo do uso compartilhado do conhecimento na organização e entre as organizações, quanto ao compartilhamento operacional e estratégico, permitindo a criação de um novo conhecimento.

Quadro 32: Questionamentos do processo de uso.

PROCESSO DE USO

Como ocorre o uso do conhecimento compartilhado operacional (financeiro, recursos humanos, produção) e estratégico (tomada de decisão) intra Organização Pública de Turismo?

Como ocorre o uso do conhecimento compartilhado operacional (financeiro, recursos humanos, produção) e estratégico (tomada de decisão) entre a Organização Pública de Turismo e prestadores de serviços disponíveis no Portal Turístico?

Como a Organização trabalha na gestão do conhecimento?

Após a construção do instrumento qualitativo partiu-se para a validação do mesmo mediante a utilização do estudo de caso, para tanto, utilizou-se a técnica de estudo de caso, que segundo Schramm (1971, apud YIN, 2003, p. 31) “a essência de um estudo de caso [...] é que ela tenta esclarecer uma *decisão* ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foi implementado e com quais resultados”. Yin (2003) descreve que o estudo de casos é uma investigação empírica por estudar um fenômeno dentro do seu contexto real, especialmente quando não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. Para melhor compreender o objeto do estudo de caso foram adotadas duas fontes de evidências: a documental e registros em arquivos.

7.3.1 O estudo de caso: Comissão Europeia de Turismo (*European Travel Commission*)

Definiu-se como o objeto de estudo de caso a Comissão Europeia de Turismo (ETC - *European Travel Commission*), organização responsável pela promoção turística da Europa, mediante atividades de relações públicas, promoção comercial com mercado turístico internacional e com consumidores. Desta forma pode-se realizar uma comparação entre a estrutura criada na Europa e criada no Brasil, sendo a organização central responsável pela macropolítica pública: a ETC e o Ministério do Turismo (incluindo EMBRATUR), e as organizações independentes

que seguem as definições da organização central - os países membros e os Estados brasileiros, respectivamente na Europa e no Brasil.

A ETC reúne trinta e oito Organizações Nacionais de Turismo representadas pela Áustria, Alemanha, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslovênia, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Irlanda, Itália, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Portugal, Polônia, Suíça, Reino Unido, República Eslováquia e República Tcheca além de Bulgária, Croácia, Geórgia, Islândia, Mônaco, Montenegro, Noruega, Romênia, San Marino, Sérvia, Suíça, Turquia e Ucrânia (ETC, 2008).

Em números o turismo representa aproximadamente 5% do PIB da Europa totalizando €316 bilhões de receita (ano 2007) e com cerca de 484 milhões de chegadas de passageiros internacionais. Em termos de *market share* global a Europa representa 54% do mercado de chegadas internacionais e 51% em receitas. Dos dez países mais visitados no mundo sete são europeus, e dos dez países que mais receitas faturaram com o turismo sete também são europeus. Estima-se que cerca de dois milhões de empresas, na sua grande maioria pequenas e médias, atuam diretamente com o turismo gerando entre sete a oito milhões de empregos diretos (aproximadamente vinte milhões indiretos) (ETC, 2008b).

Em 21 de maio de 2002 o Conselho da União Europeia em reunião tratou o futuro do turismo na Europa considerando o turismo como um setor de caráter transversal afetado por inúmeras políticas comunitárias. Pela ausência de uma política europeia comum de turismo, muitas dessas políticas e muitas das medidas comunitárias direcionadas aos transportes, meio ambiente, as novas tecnologias de informação, entre outros, tinham efeito direto sobre o turismo, embora os seus interesses nem sempre fossem levados em consideração antes da tomada de uma decisão. O conselho destacou também que para adquirir um melhor conhecimento do mercado turístico europeu era necessário ter as informações adequadas para poder avaliar melhor a atividade turística na União Europeia. (OFFICIAL JOURNAL OF THE EUROPEAN UNION, 2002)

A resolução salientou cinco pontos:

1º) prever medição de instrumentos, tais como a conta satélite de turismo para melhorar o **conhecimento** e a análise do impacto econômico do turismo, mas reconhecendo a sua importância no planejamento e na sua execução, sobretudo em situações de crise; (grifo nosso)

- 2º) ser necessário um reforço no sistema de consulta e cooperação entre os Estados Membros da União Europeia e a indústria turística para analisar a repercussão das políticas e medidas comunitárias inseridas no setor;
- 3º) oferecer à indústria turística melhores acessos às estruturas da União Europeia para ajudar a aumentar o desempenho econômico e reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas que representam a grande maioria do setor turístico da União Europeia;
- 4º) melhorar a imagem global da União Europeia no mundo através das novas tecnologias da informação e comunicação, de uma avaliação comparativa das melhores práticas promocionais combinadas por parte das organizações turísticas e/ou das indústrias turísticas;
- 5º) reforçar o papel da ETC no que diz respeito ao diálogo entre os intervenientes públicos e privados.

E por fim, convidar os Estados Membros para fornecer a necessária informação legal e estatística, bem como indicadores harmonizados do turismo para possibilitar uma avaliação integrada da atividade turística na Comunidade Europeia, e participar, em uma base voluntária, na troca de informações relativas à legislação específica que rege o exercício das indústrias do turismo para facilitar a divulgação das melhores práticas. (OFFICIAL JOURNAL OF THE EUROPEAN UNION, 2002).

Como resultado, em abril de 2004 a Comissão Europeia apresentou o consórcio vencedor responsável em desenvolver o Portal Europeu de Turismo (www.visiteurope.com), liderado pela EC3 – *Electronic Commerce Competence Center* (Áustria) em parceira com a Siemens da Áustria, Tiscover – empresa referência em portal de destinos turísticos (Áustria), Lixto Software – empresa de desenvolvimento de soluções (Áustria) e eCTRL - *e-Commerce and Tourism Research Laboratory* (Itália) (THE ETD PROJECT, 2005).

A proposta do projeto era beneficiar os visitantes com as mais completas informações possíveis e com interfaces amigáveis, proporcionar às pequenas e médias empresas turísticas mais vendas através desse novo canal, proporcionar às organizações de turismo dos países novas ferramentas de tecnologia de informação e comunicação, bem como gerenciar o tráfego dos visitantes nos portais e desenvolver em conjunto estratégias de marketing em uma única URL, para a ETC se tornar a ferramenta global de promoção, bem como ser o melhor canal de cooperação entre os membros envolvidos (THE ETD PROJECT, 2005).

O projeto do portal Visit Europe foi desenvolvido em duas fases, a primeira definida como a fase de design e especificação realizada em 2004 com orçamento de € 650 mil. Após oito meses de execução teve como principais atribuições avaliar os portais dos países membros em particular com uma visão de possibilitar uma interoperabilidade; especificar a interface do usuário e dos serviços disponíveis no portal, e por fim identificar os resultados disponíveis por meio das pesquisas para produzir um portal com as mais avançadas tecnologias europeias (IDABC, 2005). A proposta era de que cada país membro fosse responsável pelo conteúdo, estrutura e arquitetura do seu próprio país, bem como região e cidades, cabendo ao projeto providenciar uma camada de interface para que um usuário pudesse ter acesso fácil e rápido, via o portal Visit Europe, a todas as informações de todos os países membros. Para isso foi desenvolvida uma interoperabilidade semântica baseada em uma estrutura definida para intercambiar e disseminar informações entre os países membros (IDABC, 2005b).

Essa construção foi baseada conforme as orientações da arquitetura europeia denominada IDABC - *Interoperable Delivery of European eGovernment Services to Public Administrations, Businesses and Citizens*, que descreve os conceitos e às referências às normas e as especificações para um serviço transeuropeia de Governo Eletrônico construído sobre uma arquitetura comum bem definida. Esta arquitetura foi a base para uma infraestrutura transeuropeia que permitiu um intercâmbio fácil e confiável de dados, alcançando uma elevada interoperabilidade intra e entre os diferentes setores administrativos e também com o setor privado e os usuários (cidadãos), conforme a figura 34. A proposta desta arquitetura IDABC visou possibilitar um *benchmarking* de entrega do serviço eletrônico no setor público, identificação dos melhores exemplos práticos de gestão, e transferência de conhecimento (IDABC, 2005c).

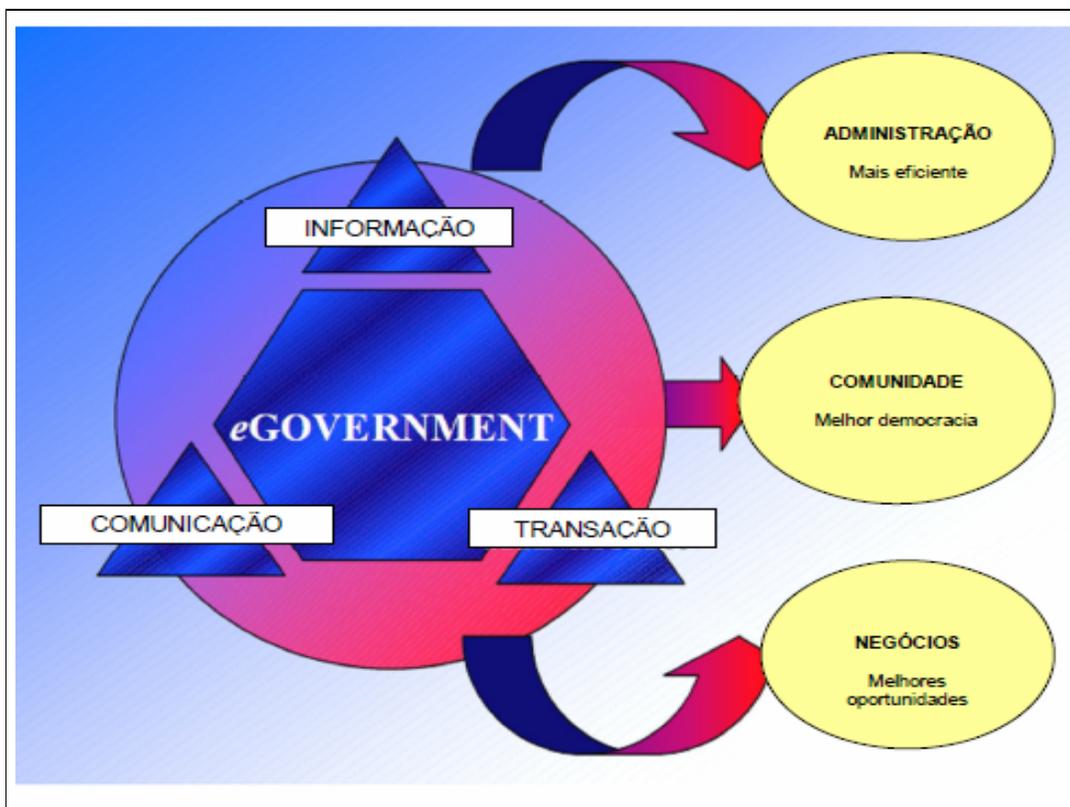


Figura 34: Modelo de Governo Eletrônico da Comunidade Europeia. Fonte: Adaptado de IDABC (2005d, p. 17).

Após a avaliação de diversos projetos o Consórcio decidiu reutilizar os resultados de dois projetos de investigação chamados de HARMONISE e DIETORECS. O projeto HARMONISE previu um conjunto de ferramentas de código aberto para extrair as informações existentes a partir de diferentes portais (utilizando diferentes normas) e transformá-los em XML. É o componente-chave para a interoperabilidade entre os portais das Organizações de Turismo (Nacional, Regional e cidade) e o portal europeu. O processo de construção do modelo HARMONISE partiu de pesquisas realizadas pela IFITT - *International Federation of Information and Technology & Travel & Tourism*, via grupo RSMSIG - *Reference Model of an Electronic Tourism Market*, bem como analisando a existência de outros domínios turísticos e sistemas de informações turísticas, chegou-se a um determinado modelo. Esse modelo, segundo Höpken e Clissmann (2004) serviu para a elaboração de um modelo referencial apresentado em quatro fases:

- Fase 1 – **definição de exigência** – mapearam-se os participantes do mercado eletrônico e as suas exigências, bem como as exigências gerais. Como resultado, chegaram-se a um catálogo de exigências e aos relevantes processos e pontos de funções;

- Fase 2 – **análise do domínio** – analisaram-se os mercados existentes e os seus respectivos sistemas, identificando desta forma uma base de domínio de informação;
- Fase 3 – **especificação de um modelo de linguagem do turismo** – identificaram-se os conceitos básicos e os mecanismos para o modelo do mercado turístico, e mapearam-se todos os elementos necessários para um modelo de linguagem específica ao mercado, ou seja, definindo-o como um modelo de linguagem do turismo;
- Fase 4 – **especificação na construção de uma biblioteca de reposição** – realizaram-se a construção de modelos em blocos e seus relacionamentos, partindo do mais básico ao mais complexo. Também classificaram-se os serviços turísticos como blocos centrais. Como resultado mapearam-se um modelo de biblioteca baseada em construção de blocos.

A definição de um modelo referencial permitiu uniformizar a descrição do mercado eletrônico e a sua interoperabilidade. A interoperabilidade entre os diferentes sistemas possibilita um mercado eletrônico turístico aberto em vez de um mercado eletrônico isolado, sem interação. Permite um aumento na participação especialmente dos pequenos e médios empreendimentos, que são característicos do mercado turístico, comunicando-se e interagindo diretamente, gerando entre si B2B - B2C - B2G, entre outros.

A figura 35 permite visualizar a arquitetura do projeto HARMONISE dividida em cinco fases, conforme Henriksson (2005):

- fase 1 - *Ontology Export* (Exportação da Ontologia): na fase de personalização e de representação RDFS a ontologia mediadora é exportada do repositório de ontologia para o processo de mapeamento;
- fase 2 – *Conceptual Normalization* (normalização dos conceitos): o esquema que rege de uma representação de fonte de dados é o "levantamento" para um local de modelo conceitual também representada em formato RDFS;

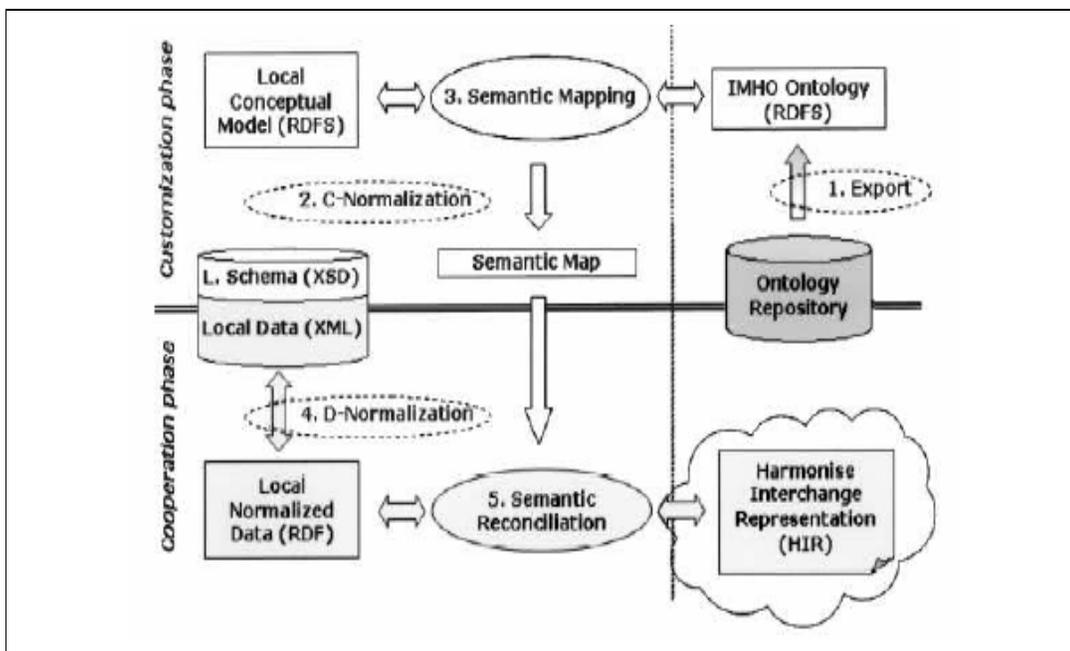


Figura 35: Arquitetura geral do projeto HARMONISE. Fonte: Henriksson (2005, p. 12)

- fase 3 – *Semantic Mapping* (mapa semântico): dá suporte à ontologia IHMO e ao modelo conceitual;
- fase 4 – *Data Normalization* (normalização de dados): na fase de cooperação, a instância local de dados é transformada em uma imagem do conceito de dados local. A saída é um conjunto de normas de dados em formato RDF;
- fase 5: *Semantic Reconciliation* (reconciliação semântica): após obter as normas da instância de dados local em formato RDF, essas são transformadas em HIR -*Harmonise Interchange Representation* (instâncias de IMHO) utilizando o mapa semântico na produção do correspondente processo de mapeamento. A representação HIR de dados é considerada como universalmente "compreensível" dentro da harmonização de todo espaço.

Henriksson (2005) concluiu que esta solução combina tecnologias de web semântica, ontologias e mediadores em uma plataforma para o intercâmbio de informações no mercado eletrônico em que os participantes não precisam de alteração de dados na sua própria estrutura de sistemas. Esta solução pode ser bastante útil, especialmente para as PME, que não têm recursos suficientes para adaptar o seu sistema às novas normas.

Já o DIETORECS fornece uma interface de usuário avançada baseada em uma tecnologia de inteligência artificial que facilita o diálogo com o usuário e

melhora a qualidade e a precisão da resposta aos pedidos dos usuários (finais ou intermediários).

A segunda fase definida como implementação e com orçamento de € 1,3 milhões foi finalizada em outubro de 2005 após dez meses de trabalho. Teve como objetivo principal validar o modelo com a participação das Organizações de Turismo Nacionais da Finlândia, Portugal, Hungria e Espanha (Tourspain); das Organizações de Turismo Regionais como Úmbria (Itália) e Tirol Werbung (Áustria), Murcia e Astúrias (Espanha); das Operadoras de Turismo como Eurotours (Espanha), Tiscover (Áustria); e de empresas prestadoras de serviços técnicos, realizada durante quatro meses, conforme a figura 36 (IDABC, 2005).

Os benefícios sócioeconômicos deste modelo para o desenvolvimento do turismo na Europa correspondem, segundo Stockdale et. al. (2006):

- ao melhor gerenciamento dos sistemas de integração e informações – possibilitando a constante evolução do projeto Harmo-TEN;
- ao fácil intercâmbio de dados e informações – a linguagem e a interação utilizada permitem acessibilidade dos mesmos;
- ao aumento na integridade no intercâmbio de dados e informações – maior nitidez da qualidade dos dados e informações;
- ao intercâmbio em tempo real entre os parceiros públicos e privados – facilitando a gestão e o planejamento estratégico do turismo na Europa;
- à redução no tempo de desenvolvimento de novos produtos e apresentação ao mercado (distribuição) – a integração entre os parceiros permite acompanhar as necessidades dos consumidores;
- as oportunidades de relacionamento – fortalecendo todos os parceiros;
- à redução de custos operacionais – padronização do sistema.

Por fim, o portal Visit Europe foi apresentado ao mercado no dia 26 de março de 2006 e segundo Arthur Oberascher, presidente da ETC, a empresa veio trabalhando desde o ano de 2002 na estratégia de desenvolver a “marca Europeia” no mercado internacional e cooperar no desenvolvimento do portal Visit Europe.

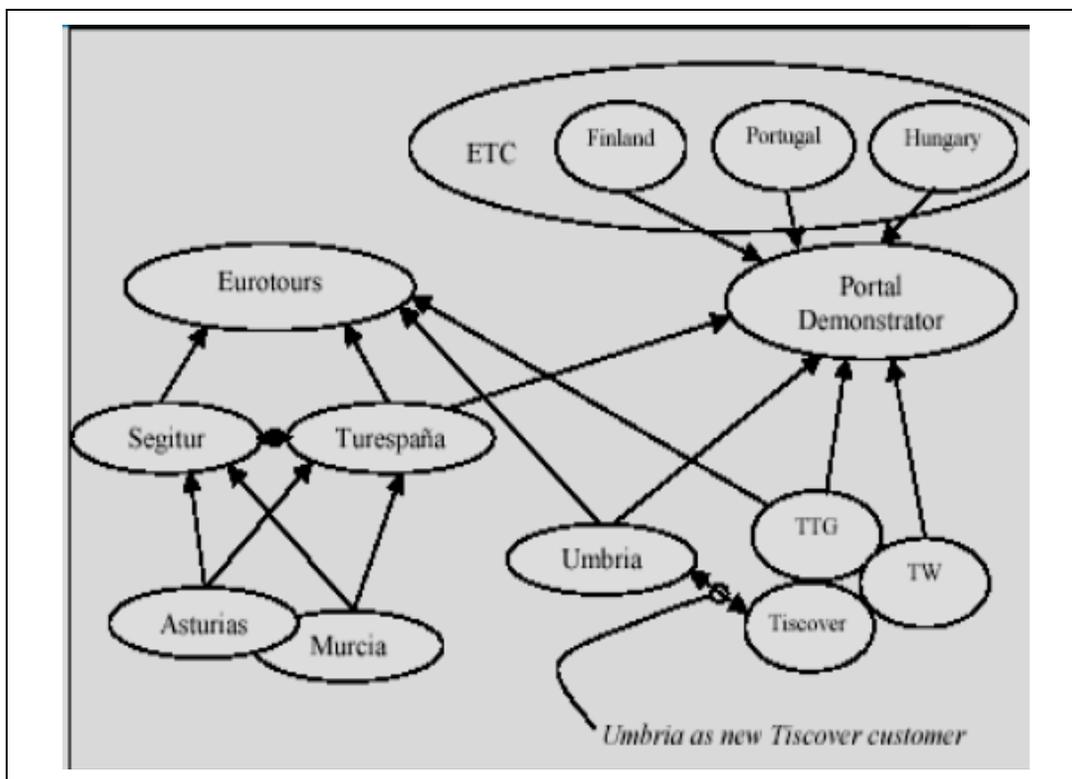


Figura 36: Arquitetura do processo de validação (pré-teste) do Portal Visit Europe. Fonte: Fresa, 2006)

Desta forma buscou-se assegurar à Europa uma importante quota de mercado mundial de turismo e assim, garantir o sucesso contínuo, promover o destino europeu de informação e serviço de orientação em sintonia com a estratégia política da Comunidade Europeia, estratégia essa definida no eMarketing, inteligência de mercado e cultural, e a excelência operacional. (ETC, 2008c).

Como resultado do estudo de caso pode-se verificar que o projeto Visit Europe foi desenvolvido para possibilitar à ETC, Organização responsável pela gestão do turismo da Comunidade Europeia, e às demais organizações representantes dos países membros, o uso do portal como uma ferramenta para a tomada de decisões estratégicas, mediante a gestão do conhecimento. Justifica-se tal afirmação ao analisar o projeto pelo modelo de representação do fluxo de informação constituído em cinco fases: obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição e uso.

Quadro 33: Resultados da análise do estudo de caso.

FASE	RESULTADO	CONSIDERAÇÕES
OBTENÇÃO		
1. Intranet	Identificado	Todas as Organizações de Turismo representantes dos países membros da ETC possuem acesso a todos os relatórios operacionais e estratégicos.
2. Extranet	Identificado	Os prestadores de serviços possuem acesso aos portais dos países membros que são extraídos para o portal Visit Europe.
3. Comunidades Virtuais	Não identificado	Apesar do projeto trabalhar com A.I., não se identificou o seu uso para análise nas comunidades virtuais.
TRATAMENTO		
1. ERP	Identificado	A ferramenta IDABC executa a função de uma ERP.
2. Mapas de modelo de conhecimento	Identificado	Na construção do modelo HARMONISE
3. Interoperabilidade entre os sistemas (semântica, ontologia)	Identificado	Na construção da arquitetura HARMONISE
ARMAZENAMENTO		
1. Gestão de documentos	Identificado Parcialmente	Não se identificou como a ETC trabalha a transformação do conhecimento tácito para o explícito.
2. Tecnologias de colaboração	Identificado	IDABC, HARMONISE, DIETORECS, eGOV da Comunidade Européia
DISTRIBUIÇÃO		
1. Intraorganizacional	Identificado	Por meio das bibliotecas virtuais da ETC, acesso via intranet e extranet, reuniões entre a ETC e as Organizações de Turismo
2. Extraorganizacional	Identificado	Via as Organizações de Turismo dos países membros.
USO		
1. Interno, Estratégico e Planejamento	Identificado Parcialmente	Não se obteve informações sobre os procedimentos internos da ETC quanto ao compartilhamento operacional e estratégico para a tomada de decisões. Entretanto, sabe-se que as tomadas de decisões (operacionais e estratégicas) da ETC levam em consideração as informações e os conhecimentos extraídos do portal.
2. Novo conhecimento	Identificado Parcialmente	O projeto HARMONISE + IDABC permite a construção de um novo conhecimento, entretanto não se identificou como a ETC trabalha a gestão do conhecimento.

Com o portal Visit Europe há a facilidade de acesso aos serviços turísticos disponíveis nos portais turísticos dos países membros da Comunidade Europeia e a comparação desses serviços com os diferentes fornecedores, alinhadas a uma transparência nas transações o que permite dar mais confiança ao consumidor e torná-lo mais orientado e principalmente integrá-lo no processo, possibilitando desta forma um crescimento competitivo e consolidado entre todos os participantes.

Destaca-se como fator limitante a não autorização, por parte da ETC, de participação na entrevista de dois profissionais que executaram o projeto.

No capítulo 8 serão apresentadas as análises dos resultados da pesquisa da tese.

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo apresentam-se as análises dos resultados das pesquisas aplicadas com os instrumentos quantitativos e com os instrumentos qualitativos, além das considerações referentes ao modelo de referência de portais turísticos governamentais com suporte a gestão do conhecimento.

8.1 ANÁLISE DO INSTRUMENTO QUANTITATIVO

Entre os dias 15 de outubro e 30 de novembro de 2008 foram analisados os vinte e nove portais turísticos de gestão governamental (apêndice C) utilizando cinco grupos de análise: a página inicial e informações sobre a Organização Pública de Turismo; as informações sobre o consumidor; as informações turísticas; a distribuição dos prestadores de serviços e a audiência de idiomas, permitindo identificar a frequência de ocorrência de cada item pesquisado.

Antes da apresentação da análise dos portais turísticos, faz-se necessário abordar um estudo que a Revista Exame realizou no ano de 2007, denominado Anuário de Turismo Exame 2007/2008, em que durante quatro meses de trabalho uma equipe formada por jornalistas e editores fizeram um levantamento de vários dados, entre eles o perfil dos principais turistas internacionais que visitaram o Brasil e o perfil dos Estados quanto ao tamanho da indústria do turismo, às características da rede de serviços, à evolução do faturamento, ao perfil dos principais turistas, às principais atrações turísticas, à infraestrutura disponível e indicadores de segurança.

Cláudia Vasallo - diretora de redação fez duas observações que descrevem como o turismo no Brasil é trabalho: primeiro pela carência de números e de estatísticas, e segundo porque muitos destinos turísticos, cujo potencial de desenvolvimento da atividade é grande, não dispunham de dados sobre a participação do turismo no PIB ou sobre o gasto *per capita* dos turistas.

No quadro 34 foram incorporados alguns dados dos Estados extraídos do Anuário de Turismo Exame ordenados conforme o resultado geral do cálculo obtido pela média entre os cinco grupos de análise. De um total de 100 pontos possíveis o portal turístico que obteve o maior valor foi do Estado do Paraná com 44,80 pontos e

o que obteve o menor valor com 13,2 pontos foi do Estado do Acre. Importante verificar no quadro 34 a relação da procedência dos turistas em termos percentuais, o faturamento que o Estado obteve com a atividade turística, a relação com o PIB estadual e os investimentos em promoção turística.

Quadro 34: Panorama dos Estados brasileiro em relação ao turismo. Fonte: Adaptado do Anuário de Turismo Exame (2007).

ESTADO	VISITANTES em mil	PROCEDÊNCIA		FATURAMENTO R\$ milhões	PROMOÇÃO R\$ milhões	TURISMO % no PIB
		NAC %	INT			
PR	3.900	74	26	3.647	8,4	3,7
RN	2.187	80	20	492	4	10,5
RS	1.330	55	45	4.451	3,5	2,05
PA	521	92	8	710	--	2,4
AL	1.650	93	7	291	5,5	7,74
SC	3.150	80	20	2.134	30	10
BA	5.635	86	14	3.008	3,5	7,77
CE	1.968	87	13	1.182	22	11,8
MA	1.600	96	4	343	20	2,25
MG	4.200	93	7	4.234	13	2,9
MT	530	91	9	477	4	1,14
MS	1.000	96	4	417	2,3	12,5
SE	1.200	98	2	223	1,4	0,6
DF	1.100	95	5	2.006	--	7
AP	237	95	5	67	0,4	2,1
PE	3.500	87	13	1.625	5	11,5
ES	3.500	99	1	1.170	6	6,1
PI	600	95	5	211	0,8	1,5
AM	350	56	46	891	2	3,2
GO	2.060	98	2	1.023	1,6	10,5
PB	1.096	97	3	243	6	3
RJ	7150	70	30	16.125	1	3,9
RR	72	90	10	75	0,8	4,4
RO	300	97	3	90	1,1	1
SP	7.500	82	18	34.708	13	7,2
TO	200	97	3	116	6,5	2,7
AC	36	95	5	56	2	1,7

O Anuário de Turismo Exame 2007/2008 não apresentou os dados referentes ao Ministério do Turismo, tanto para as ações para o mercado interno quanto para o externo, este último de responsabilidade da EMBRATUR.

Segundo o Banco Central do Brasil (2007, apud MTUR, 2008) o turismo gerou no ano de 2007 com as divisas dos turistas internacionais que desfrutaram dos destinos turísticos brasileiros o valor de US\$ 4,96 bilhões, e os turistas brasileiros que desfrutaram dos destinos turísticos internacionais deixaram no exterior o valor de US\$ 8,21 bilhões, um saldo negativo na balança comercial de US\$ 3,26 bilhões. Desde o ano de 1997 apenas nos de 2003 e 2004 a conta turismo foi positiva para a balança comercial, respectivamente em US\$ 218 milhões e US\$ 351 milhões (MTUR, 2008).

O turismo representa em média 5,23% do PIB – Produto Interno Bruto, dos Estados, em destaque o Estado do Mato Grosso do Sul com 12,5% do PIB e o Estado de Rondônia com o menor índice, apenas 1% do PIB. Em relação ao faturamento teve como média R\$ 2,97 bilhões, em destaque o Estado de São Paulo com R\$ 34,71 bilhões com característica principal no turismo de negócios e o Estado do Acre, com a menor receita, com apenas R\$ 56 milhões, cujo foco é o turismo de lazer. Outro fator em destaque é que o turismo no Brasil é predominantemente de turistas nacionais. (ANUÁRIO, 2007).

Os Estados de São Paulo e do Rio Janeiro são, respectivamente, os que mais receberam turistas e com maior faturamento, entretanto ficaram nas posições 24^a (SP) e 27^a (RJ) da tabela em relação à avaliação dos seus respectivos portais turísticos. Isso se deve ao fato que em ambos os Estados os principais destinos são as capitais, ou seja, as cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, e que em ambas a atuação das Organizações Públicas Municipais, respectivamente a RIOTUR e a SP TURISMO, é mais eficaz nas ações promocionais e na estrutura dos portais turísticos.

Em relação aos Estados que receberam acima de 10% de turistas internacionais podem-se perceber as diferenças entre as origens dos turistas. Enquanto os Estados da região sul Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul recebem, na sua maioria, turistas provenientes da Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile, e com um destaque ao Estado do Paraná quanto aos turistas dos Estados Unidos que visitam a cidade de Foz do Iguaçu, nos Estados de SP e RJ (região sudeste) há uma mescla entre turistas europeus, principalmente portugueses,

alemães e espanhóis, dos Estados Unidos e do Mercosul – em especial os argentinos.

Já nos Estados da região nordeste em destaque os Estados da Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte, o perfil dos turistas internacionais é predominantemente europeu, principalmente portugueses, espanhóis, italianos, franceses e alemães. Isso em virtude do grande investimento de grupos hoteleiros de Portugal e Espanha na construção de vários hotéis, e consecutivamente, das ações das operadoras turísticas dos mesmos países na captação desses turistas. E por fim, o Estado do Amazonas apresenta um perfil diferenciado dos demais Estados, tendo como turistas predominantes os americanos, chineses e japoneses (ANUÁRIO, 2007).

O quadro 35 apresenta uma visão geral dos resultados da análise realizada nos portais turísticos apresentando a média dos pontos referentes aos cinco grupos de análise, o desvio padrão e o coeficiente de variação.

Quadro 35: Resultado geral da análise dos portais.

PORTAIS	P.I.	I.C.	I.T.	D.P.S.	A.I.	Media	DPE	CVE
PR	56	60	73		35	44,8	15,7692	35,20%
Mtur Nac	55	15	75	1	71	43,4	33,5380	77,28%
RN	61	20	69	5	56	42,2	28,0125	66,38%
Mtur Inter	53	5	69	6	71	40,8	32,9727	80,82%
RS	54	45	75	3		35,4	30,2366	85,41%
PA	38	10	67	3	57	35	28,1336	80,38%
AL	51	5	77	6	35	34,8	30,6627	88,11%
SC	50	30	83	1		32,8	34,4770	105,11%
BA	45	10	74	7	20	31,2	28,2082	90,41%
CE	33	25	63		35	31,2	16,5731	53,12%
MA	44	15	65	8	20	30,4	23,6072	77,66%
MG	45	15	75	2		27,4	32,5922	118,95%
MT	49,5	10	72	5		27,3	32,1517	117,77%
MS	38,5	10	65	2	20	27,1	25,1952	92,97%
SE	35	15	67		15	26,4	24,5493	92,99%
DF	40	5	78	5		25,6	34,8234	136,03%
AP	35	15	62		12	24,8	23,0507	92,95%
PE	49	15	52			23,2	20,5508	88,58%
ES	42	10	61			22,6	25,7747	114,05%
PI	40	5	61	1		21,4	28,7793	134,48%
AM	33	5	42	3	20	20,6	17,0675	82,85%
GO	28	5	68			20,2	31,8800	157,82%
PB	29	10	59	3		20,2	25,0383	123,95%
RJ	38	5	18	4	35	20	16,0779	80,39%
RR	29	5	59	4		19,4	25,8892	133,45%
RO	38	5	52			19	24,1316	127,01%
SP	18	15	50			16,6	19,3993	116,86%
TO	28	5	50			16,6	22,5019	135,55%
AC	19	5	42			13,2	18,6815	141,53%

P.I. - página inicial

I.C. - informações dos consumidores

D.P.S. - distribuição de produtos e serviços

Ao medir o desvio padrão, usando o método não polarizado (n-1), buscando-se identificar o grau de dispersão dos valores em relação à média dos portais turísticos, medidos através da fórmula:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

S – desvio padrão

N – número de amostra

X – média da amostra

Já o coeficiente de variação (CV) é a razão entre o desvio padrão e a média (em termos percentuais) e é vantajoso para a comparação de distribuições cujas unidades podem ser diferentes. Quanto maior a porcentagem, maior é a dispersão, portanto, sugere-se como baixa dispersão quando $CV \leq 15\%$, média dispersão quando $CV, 15\% \text{ a } 30\%$, e grande dispersão quando $CV \geq 30\%$.

$$CV = \frac{S}{\bar{x}} * 100$$

S – desvio padrão

X – média da amostra

A figura 37 permite ter uma idéia da distribuição dos pontos por grupo analisado e por Estado. Para validar esse instrumento utilizou-se a técnica de estudo de caso, que segundo Schramm (1971, apud YIN, 2003, p. 31) “a essência de um estudo de caso [...] é que ela tenta esclarecer uma *decisão* ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foi implementado e com quais resultados”. Yin (2003) descreve que o estudo de casos é uma investigação empírica por estudar um fenômeno dentro do seu contexto real, especialmente quando não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. Para melhor compreender o objeto do estudo de caso foram adotadas duas fontes de evidências: a documental e registros em arquivos.

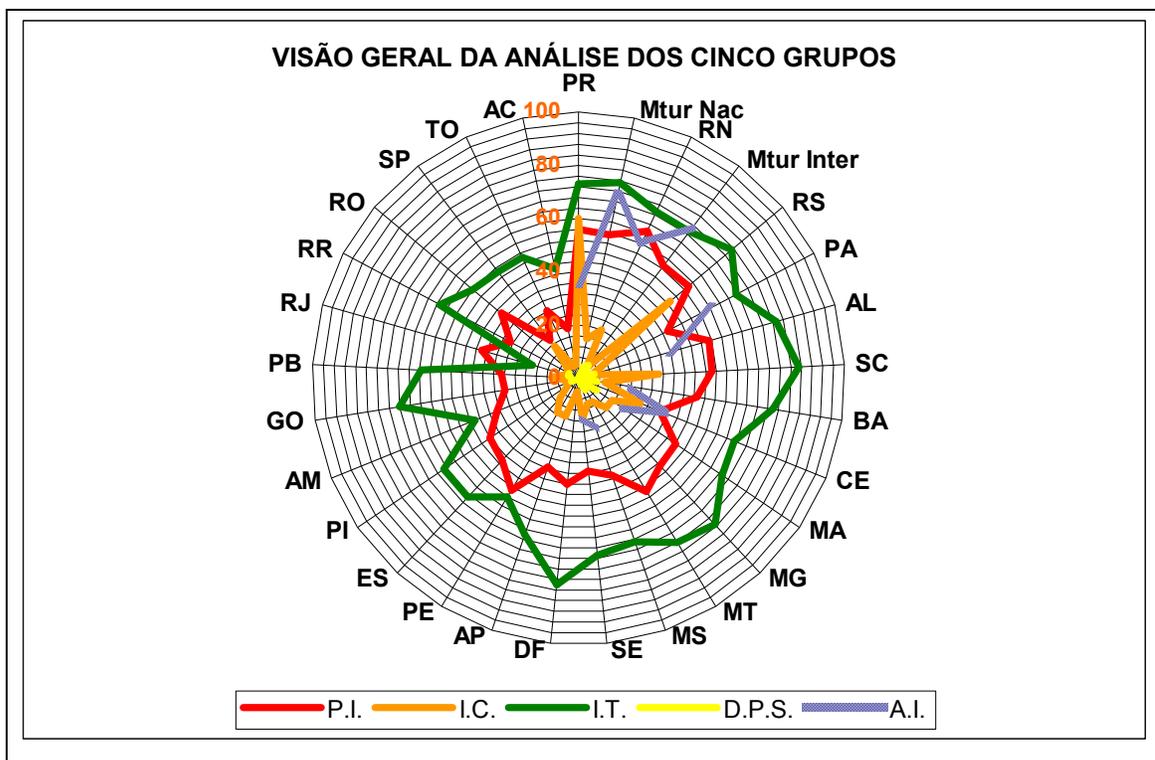


Figura 37: Visão da distribuição dos pontos por grupo analisado.

Alguns pontos a serem destacados a partir da visualização do quadro 8.2 e da figura 8.1:

- Não há um padrão entre os portais turísticos referente aos resultados dos cinco grupos analisados em virtude do grau de dispersão entre os mesmos considerado alto – coerência de variação acima de 30%;
- Os grupos P.I. e I.T. foram os que obtiveram maior frequência de ocorrência e com uma dispersão média de 27,06% e 21,72%, respectivamente. Entretanto, ambos ficaram abaixo do ideal quando analisadas as suas médias de 40,48 pontos e 62,86 pontos, respectivamente;
- O resultado do grupo D.P.S. mostra que não há nos portais turísticos brasileiros a distribuição eletrônica de produtos e serviços turísticos;
- O grupo de A.I. registrou uma média de 35,86 em destaque os dois portais turísticos do Ministério do Turismo, um para o mercado interno e o outro para o mercado externo de responsabilidade da EMBRATUR, e o Estado do Rio Grande do Norte. Entretanto, quinze portais turísticos analisados, o que representa 51,70%, não apresentam um único idioma estrangeiro; e

- No grupo de I.C. se obteve a média de 13,79 pontos, a mais baixa de todos os cinco grupos analisados, e com uma dispersão de 91,73% considerada altíssima. Isto significa que a maior parte dos portais turísticos não busca identificar e pesquisar o perfil do consumidor (final ou intermediário). Nos próximos itens serão analisados individualmente os cinco grupos.

8.1.1 Características da página inicial

Esse item teve como objetivo verificar se o portal turístico era exclusivo para atividade turística ou se esta estava inserida em um portal não turístico, quais as introduções e efeitos de multimídia apresentadas, quais as facilidades nos acessos às informações e quais as descrições do destino turístico. Esse grupo teve como média 40,48 pontos. Em destaque os Estados com as maiores pontuações: o RN com 61 pontos, PR com 56 pontos, MTur Nac. com 55 pontos, o RS com 54 pontos e Braziltour (MTur Int.) com 53 pontos.

As análises apontaram que todos os portais turísticos são exclusivamente para a atividade turística e ambos os portais possuem acesso ao portal institucional do poder público gestor do mesmo. Importante frisar que o fato de ser exclusivamente para a atividade turística favorece ao consumidor o acesso às informações turísticas e aos prestadores de serviços.

Em um país de dimensões continentais as informações quanto à situação geográfica e de meteorologia podem ser consideradas indispensáveis para o consumidor. Neste sentido, pode-se observar que apenas três portais turísticos (17,24%) situavam geograficamente o destino turístico – Braziltour (MTur Int.), PR e RS, e cinco possibilitavam a escolha do idioma na introdução – Braziltour (MTur Int.), AM, MA, PR e RS. Em relação às informações meteorológicas apenas sete portais turísticos (24,14%) apresentaram a temperatura e o estado de tempo – Alagoas, Amapá, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Paraíba, Rio Grande do Norte e Santa Catarina. Destes apenas MS, MT e SC apresentaram a previsão para os próximos dias, e somente SC apresentou com o mapa meteorológico com o estado e previsão do tempo, conforme quadro 36.

Quadro 36: Características da página inicial I.

CARACTERÍSTICAS DA PÁGINA INICIAL	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
INTRODUÇÃO MULTIMÍDIA	5	17,24%
• Possibilidade de saltar a introdução	4	13,79%
• Situa geograficamente o destino	3	10,34%
• Apresenta seleção de idiomas	5	17,24%
MENU DE INÍCIO PRINCIPAL CLARO E BEM CONFIGURADO	25	86,21%
ESPAÇO PARA BUSCA NA PÁGINA INICIAL	18	62,07%
ACESSO DIRETO AO MAPA DA WEB	12	41,38%
ACESSO DIRETO ÀS VERSÕES DE IDIOMAS	13	44,83%
INFORMAÇÃO METEOROLÓGICA	7	24,14%
• Temperatura	7	24,14%
• Estado do tempo do dia (sol, nublado, chuva, entre outros)	7	24,14%
• Previsão do tempo para os próximos dias	3	10,34%
• Apresenta mapa meteorológico com o estado e/ou a previsão	1	3,45%

Sobre os efeitos de multimídia, Middleton (2002) menciona que os mesmos permitem ao consumidor visualizar e até mesmo despertar suas emoções e sensações favorecendo a decisão de escolha. Verificou-se que as imagens estão contempladas em quase todos os portais turísticos analisados, entretanto somente quatorze (48,28%) mencionam a imagem com o nome do destino turístico ou o atrativo turístico.

Quanto aos efeitos de multimídia percebeu-se que são raramente utilizados, como por exemplo, a música com apenas três Estados (10,34%) – Amazonas, Maranhão e Rio Grande do Sul, o vídeo institucional em três Estados (10,34%) – Alagoas, Espírito Santo e Rondônia, as comunidades virtuais (web 2.0) somente o Estado do CE, a disponibilidade de informações turísticas para PDA ou telefonia móvel somente o Estado do AL, e por fim, os folhetos virtuais disponibilizados nos Estados de Goiás, Pernambuco e Roraima..

Quadro 37: Características da página inicial II.

CARACTERÍSTICAS DA PÁGINA INICIAL	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
FOTOS E IMAGENS	29	100,00%
• De algum produto ou roteiro turístico	27	93,10%
• Identificação do destino turístico	14	48,28%
EFEITOS MULTIMÍDIA	24	82,76%
• Fotos e/ou imagens que mudam constantemente	24	82,76%
• Textos ou fundos de textos que mudam constantemente	21	72,41%
• Botões interativos	12	41,38%
• Música	3	10,34%
• Vídeos institucionais	3	10,34%
• Vídeos não institucionais	0	0,00%
• Link para comunidades virtuais de turismo (blog)	1	3,45%
• Câmeras ao vivo	--	--

• Informações turísticas para PDA e/ou móveis	1	3,45%
• Folhetos virtuais	3	10,34%

Em relação ao vídeo não institucional, disponível em comunidades virtuais e em portais como o *Youtube*, não foi identificado (nenhum Estado oferece). Dois aspectos que chamam a atenção e favorecem uma reflexão:

1º) a geração 3G já está disponível no Brasil e há alguns anos nos principais países emissores de turistas internacionais, ou seja, essa tecnologia permite a transição de informações e conteúdos em alta velocidade; e

2º) o crescimento de comunidades virtuais e de vídeos não institucionais como canais de busca de informações para auxiliar na tomada de decisões, definidos como canais informais.

O MTur vem buscando desde a sua criação em 2002 a consolidação dos roteiros integrados e como consequência disto surgiu o Salão do Turismo, evento criado especificamente para a apresentação aos consumidores (finais e intermediadores) desses roteiros. Em desenvolvimento com a FGV – Fundação Getúlio Vargas, o MTur apresentou em abril de 2008 um estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional em que foi analisadas a competitividade quanto à macrodimensão de infraestrutura (geral e de acesso), de turismo (serviços e equipamentos, atrativos e marketing), de política pública (política pública, cooperação regional e monitoramento), de economia (economia local e capacidade empresarial) e de sustentabilidade (aspectos sociais, ambientais e culturais). Esse estudo visou dar suporte à meta 3 – Estrutura 65 destinos turísticos com padrão de qualidade internacional, do Macroprograma 4 – Regionalização do Turismo do Plano Nacional de Turismo 2007-2010, denominado “Uma Viagem de Inclusão” (MTUR, 2008).

Entretanto, essas ações do MTur não foram contempladas nos portais turísticos, onde tão somente onze (31,93%) apresentaram na sua página inicial informações sobre os roteiros integrados – MTur (ambos), Alagoas, Bahia, Distrito Federal, Mato Grosso, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Roraima e em Santa Catarina, e apenas quatro (13,79%) apresentaram os seus destinos turísticos considerados indutores – MTur, PE, RN e SC.

E por fim, a descrição da Organização Pública de Turismo que possibilita verificar que tipos de informações o consumidor (final ou intermediário) pode obter

sobre a organização, quanto a sua estrutura departamental, ações, planos, dados estatísticos, formas de atendimento, entre outros. Apenas seis portais turísticos forneceram informações sobre a Organização em si: DF, MS, RJ, RN, RS e SP. Quando analisadas as informações sobre endereço completo, telefones disponíveis, apenas treze (44,83%) disponibilizam e destes apenas quatro (13,79%) com um número de telefone exclusivo para turistas: MS, PB, RN e SC. Entretanto, ao pesquisar o uso de novas ferramentas de comunicação chamadas de voz IP (ex: skype) e por *chat* apenas o RS as oferece.

Quadro 38: Características da página inicial III.

CARACTERÍSTICAS DA PÁGINA INICIAL	N° PORTAIS	FREQUÊNCIA %
PEQUENA DESCRIÇÃO DO DESTINO TURÍSTICO	11	37,93%
• Roteiros integrados	11	37,93%
• Roteiros cidades indutoras	4	13,79%
DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE TURISMO	17	58,62%
• Informativo sobre o Organismo Público de Turismo	6	20,69%
• Informação do endereço completo	13	44,83%
• Informação do telefone	12	41,38%
• Informação do fax	10	34,48%
• Correio eletrônico	4	13,79%
• Atendimento ao turista por telefone	4	13,79%
• Atendimento ao turista por chat	1	3,45%
• Atendimento ao turista por skype e/ou voz IP	1	3,45%
• Informação das Organizações Públicas de Turismo Municipal	5	17,24%

Outro ponto preocupante é que somente cinco (17,24%) portais turísticos disponibilizaram aos consumidores os contatos das demais Organizações Públicas hierarquicamente menores: MTur – dos Estados, e RJ, RS, SC e SP – das cidades, facilitando a partir do portal macro o acesso aos demais destinos turísticos.

8.1.2 Características das informações sobre os consumidores

Baseado no modelo de comportamento do consumidor em turismo de Middleton (2002) a tabela C – informações sobre o consumidor, visou verificar se no portal turístico existia a identificação do consumidor como usuário final ou como intermediador (agência de viagens, operadoras turísticas). Essa diferenciação permite à Organização Pública de Turismo mensurar a eficácia das ações e estratégias de divulgação. A média desse grupo foi de 13,79 pontos, tendo os

Estados do PR, RS e SC com as maiores pontuações: 60 pontos, 45 pontos e 30 pontos, respectivamente.

Em relação ao item de identificação do consumidor somente o Estado do PR oferecia essa opção logo que o consumidor acessava o portal turístico. Quanto ao perfil do consumidor apenas o portal turístico do Estado do PR questionava qual o perfil do consumidor (turista, operadora, agência de viagens) e após a identificação do mesmo havia a alteração do conteúdo e/ou da estrutura do portal turístico, enquanto nos demais portais esses itens não foram disponibilizados. Apenas doze Estados ofereciam aos consumidores duas ou mais opções de escolha para contato com a organização turística, principalmente o telefone e o correio eletrônico.

Quadro 39: Características das informações sobre o consumidor I.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES SOBRE O CONSUMIDOR	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
IDENTIFICAÇÃO DO CONSUMIDOR (apenas uma opção)	2	6,90%
• Questiona ao acessar a página (após introdução)	1	3,45%
• Não questiona, apenas há um ícone	0	0,00%
PERFIL DO CONSUMIDOR	2	6,90%
• Questiona se o usuário é turista, agência, operadora, outros	1	3,45%
• Após a identificação há alteração do conteúdo/estrutura	1	3,45%
• Questiona a localização do Estado ou País	1	3,45%
CANAIS DE COMUNICAÇÃO (apenas uma opção)	29	100,00%
• Disponibiliza um ícone	17	58,62%
• Disponibiliza um ícone com duas ou mais opções de escolha	12	41,38%

Um dos fatores de sucesso de uma organização pode estar na compreensão desse processo, portanto buscou-se verificar a existência do cadastro do consumidor que permite à organização turística gestora do portal turístico a identificação do perfil do consumidor quanto às atitudes, crenças, interesses, fatores motivacionais, meios de comunicação, entre outros. Importante destacar que o consumidor sofre diversas influências tanto internas quanto externas durante o processo de busca de informação e da tomada de decisão na aquisição de um produto/serviço.

Referente ao quadro 40 apenas os Estados do CE e de SC possuíam um ícone de cadastro do consumidor (nome, endereço, telefones, correio eletrônico). Uma outra opção de cadastro e considerada mais simples (nome e correio eletrônico) é a assinatura de *newsletter* para o recebimento de informações sobre o destino turístico, sendo ofertado pelo MTur Nac, CE, MG, PB e SE. Já o *newsletter* temático somente foi apresentado nos portais do MTur Nac. e do Estado do RS. Em nenhum outro portal turístico foram encontradas as possibilidades de cadastrar o

telefone móvel para recebimento de informações, de ser questionado sobre qual(is) segmento(s) de interesse(s) e se o consumidor faz parte de alguma comunidade virtual turística.

Quadro 40: Características das informações sobre o consumidor II.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES SOBRE O CONSUMIDOR	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
CADASTRO DO CONSUMIDOR	7	24,14%
• Nome, endereço, telefone, fax, correio eletrônico	2	6,90%
• Solicita o nome da operadora do telefone móvel	0	0,00%
• Questiona se o consumidor faz parte de uma comunidade	0	0,00%
• Assinatura para recebimento de <i>newsletter</i>	5	17,24%
• Assinatura para recebimento de <i>newsletter</i> temático	0	0,00%
• Questiona qual(s) segmento(s) de viagem de interesse	2	6,90%
• Questiona o grau de experiência sobre os segmentos	0	0,00%
ESPAÇO PARA O CONSUMIDOR INSERIR FOTOS/VÍDEOS	--	--
ESPAÇO PARA SUGESTÕES/CRÍTICAS/OUTROS	6	20,69%

Apenas os portais turísticos dos Estados AP, MA, PE, RN, SC e SP, que representam 20,69%, disponibilizam aos consumidores a possibilidade de manifestar sugestões, críticas, entre outros. Referente à possibilidade dos consumidores inserirem suas fotos, imagens e vídeos expondo suas experiências vivenciadas ou a vivenciando (quando ainda *in loco*), compartilhando-as via portal turístico com os seus amigos, familiares, entre outros, não são permitidas nos portais turísticos analisados. Importante ressaltar que o fato de outras pessoas acessarem o portal turístico permite considerá-los como consumidores potenciais.

8.1.3 Características das informações turísticas

Esse grupo permitiu analisar quais informações, de maneira geral estavam disponíveis para o consumidor. Segundo Kotler (2000), o consumidor, mediante o acesso às informações, realiza a avaliação das alternativas quanto aos atrativos disponíveis nos destinos turísticos, faz comparações entre os mesmos e principalmente, potencializa uma intenção de compra. Nesse grupo foram analisadas as informações quanto à situação geográfica, como chegar ao destino turístico, o clima da região, sobre os atrativos turísticos desde a gastronomia ao comércio, das facilidades e dos roteiros.

O quadro 41 descreve a frequência de ocorrência de quatro itens analisados nesse grupo. Em relação à situação geográfica houve um aumento de 3 para 24

portais turísticos que contemplam esse item, quando comparados os números entre os grupos da página inicial e de informações turísticas. Entretanto, apenas dezenove (65,52%) situavam o seu destino com um mapa de localização, e destes apenas quatro apresentaram com uma visão macro, ou seja, uma visão da localização do Estado dentro do Brasil e os seus limítrofes e por meio de mapas *online*, como por exemplo, as ferramentas *GoogleEarth* – Google, e *LiveMaps Brasil* - Microsoft. Os Estados do AC, AM, ES, RO e SP não apresentaram nenhuma informação da situação geográfica.

Quadro 41: Características das informações turísticas I.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES TURÍSTICAS	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
SITUAÇÃO GEOGRÁFICA	24	82,76%
• Sem mapa de localização	4	13,79%
• Com mapa de localização	19	65,52%
COMO CHEGAR AO DESTINO	29	100,00%
• Aeroportos mais próximos	20	68,97%
• Terminais de ônibus (intermunicipal, interestadual)	13	44,83%
• Por estradas	25	86,21%
CLIMA	19	65,52%
INFORMAÇÃO METEOROLÓGICA (das cidades)	14	48,28%
• Temperatura	13	44,83%
• Estado do tempo (sol, nuvem, chuva, neve, outros)	14	48,28%
• Previsão	12	41,38%
• Com mapa	6	20,69%

Informações completas sobre a situação geográfica facilitam aos consumidores o entendimento de como chegar ao destino turístico e principalmente como se mover dentro do mesmo. Destacam-se os Estados do RJ, SP e SE que não disponibilizaram nenhuma informação de como chegar ao destino. Mesmo havendo voos comerciais para todas as capitais brasileiras nove portais turísticos não mencionaram qual o aeroporto de acesso ao Estado. Além disso, outro fator que chamou a atenção foi a pequena frequência de ocorrência de informações sobre transporte rodoviário, apenas 44,83% ofereciam essa informação, em sua grande maioria apenas sobre a capital do Estado.

No grupo da página inicial pode-se perceber que somente sete portais turísticos apresentavam informações sobre a meteorologia, já no grupo de análise esse índice saltou para dezenove (65,52%) os apresentaram nesse grupo de análise informações sobre clima, mas ainda aquém do ideal quando prestadas informações sobre meteorologia com uma ocorrência de 48,28% e apenas 20,69% com apresentação de um mapa meteorológico.

Nos itens do quadro 42 analisou-se a existência ou não de informações turísticas, ressaltando-se que não objetivou analisar os conteúdos dos mesmos. O que se pode identificar é que na maioria dos portais turísticos as informações contidas abordavam principalmente as capitais e não os demais destinos turísticos do Estado.

Quadro 42: Características das informações turísticas II.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES TURÍSTICAS	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
INFORMAÇÃO SOBRE O QUE VISITAR DENTRO DE UM DESTINO	29	100,00%
GASTRONOMIA	26	89,66%
HISTÓRIA	27	93,10%
FESTAS	28	96,55%
CULTURAIS/COSTUMES/TRADIÇÕES	27	93,10%
CULTURA/AGENDA CULTURAL	16	55,17%
PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO E URBANÍSTICO	27	93,10%
PRAIAS/RIOS/LAGOS	27	93,10%
PARQUES NATURAIS	28	96,55%
ESPORTES	27	93,10%
OUTROS TIPOS (SAÚDE, HEDONISMO, ENOLÓGICO, OUTROS)	28	96,55%
MUSEUS	5	17,24%
• Preços	1	3,45%
• Horários	8	27,59%
COMÉRCIO (de qualquer cidade)	25	86,21%
• Centros e áreas comerciais	15	51,72%
• Horário comercial	10	34,48%
• Artesanato	25	86,21%

Dois itens chamaram a atenção pela pequena frequência de ocorrência sendo a agenda cultural com apenas 55,17% e informações sobre os museus com 17,24%. Justifica-se essa atenção pelo fato da cultura estar definida como uma das estratégias de produtos turísticos do MTur destacada no Plano Aquarela do Brasil.

A ausência de mapas interativos nos portais turísticos foi realçada também na análise do item escritórios e pontos de informação turística no qual apenas vinte e um portais turísticos (72,41%) disponibilizaram informações parciais, sendo que em nenhum deles foram encontrados mapas interativos que facilitassem o deslocamento do consumidor até os mesmos.

Quadro 43: Características das informações turísticas III.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES TURÍSTICAS	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
ESCRITÓRIOS E PONTOS DE INFORMAÇÃO TURÍSTICA	21	72,41%
• Completo (endereço, telefone, e-mail, mapas de acesso)	0	0,00%
• Não completo (ausência de um ou mais pontos)	21	72,41%
MEIOS DE TRANSPORTES PÚBLICOS PARA DESLOCAMENTO INTERNO	2	6,90%
• Apresenta apenas os meios de transportes e horários	2	6,90%
• Complementa com mapa(s) da(s) rota(s) por meio de transporte	0	0,00%
• Complementa com a possibilidade de transferência info. PDA/3G	0	0,00%
TELEFONES E ENDEREÇOS DE INTERESSES	14	48,28%

Outro item de pequena frequência (6,90%) refere-se às informações sobre o uso de transporte público para deslocamento dentro de um destino turístico, como por exemplo, metrô, ônibus municipal, entre outros. Estudos apontam o crescimento do número de turistas que buscam conhecer um destino turístico por meio de transportes públicos, ou seja, o turismo denominado de turismo autoguiado. Apenas o Estado do RS e o DF apresentaram essa informação, entretanto não foi disponibilizada com ferramentas tecnológicas que possibilitam a transferência das informações e conteúdos para PDA e telefonia móvel. Em relação aos telefones e endereços de interesse, que possuem a função de orientar o consumidor e facilitar durante a sua permanência no destino turístico, como do corpo de bombeiros, polícia, embaixadas/consulados, entre outros foi identificado apenas a ocorrência em 48,48% dos portais turísticos, ou seja, menos da metade dos analisados.

Já o quadro 44 descreve as informações referentes a algum roteiro turístico de um destino turístico e apenas o Estado do SE permite a construção de um roteiro a partir dos critérios do consumidor, entretanto, não permite a contratação dos serviços *via online*. Em relação aos mapas o Ministério do Turismo, via seu Plano Nacional de Turismo, vem trabalhando na consolidação dos roteiros integrados bem como no destaque às cidades indutoras do turismo de cada Estado. Portanto, buscou-se verificar como os mapas disponíveis estavam apresentados. Pode-se perceber que mesmo com as definições estratégicas do MTur na consolidação dos roteiros turísticos integrados e das cidades indutoras, menos da metade dos portais turísticos pesquisados (48,28%) apresentaram mapas interativos dos destinos.

Quadro 44: Características das informações turísticas IV.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES TURÍSTICAS	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
ROTEIROS	24	82,76%
• Oferece roteiros definidos (urbanos, gastronomia, mistos, história, etc)	23	79,31%
• Possibilita também a elaboração conforme critérios do consumidor	1	3,45%
MAPA DO(S) DESTINO(S)	14	48,28%
• Mapa interativo	14	48,28%
• Sistema de informação geográfico	3	10,34%
MAPAS DE VIAS	17	58,62%
• Mapas das rodovias	4	13,79%
• Mapas das rodovias dos roteiros integrados e/ou cidades indutoras	13	44,83%
• Mapas de ruas (apenas capital)	3	10,34%
• Mapas de ruas (cidades indutoras e dos roteiros integrados)	1	3,45%

O turismo de evento vem se destacando como um dos segmentos mais promissores na atividade turística. Um estudo realizado pelo MTur (2008d) em quatorze feiras internacionais realizadas no primeiro semestre de 2008 nas cidades de Porto Alegre, Rio de Janeiro, Campinas, Salvador, Curitiba, São Paulo e Foz do Iguaçu mostrou que o impacto econômico gerado a partir dos gastos dos participantes internacionais foi de aproximadamente US\$ 14.949.558, distribuídos em US\$ 6.733.595 (45,04%) em meios de hospedagem, alimentação US\$ 1.944.079 (13%) e cultura e lazer com US\$ 1.118.039 (7,48%). Pode-se perceber no quadro 45 que apenas cinco Estados não apresentaram o calendário de eventos: AC, MA, PE, SE e SP.

Quadro 45: Características das informações turísticas V.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES TURÍSTICAS	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
EVENTOS	24	82,76%
Calendário de eventos	24	82,76%
Acesso aos portais dos <i>Convention Visitors & Bureau</i>	14	48,28%

Em relação a dois itens que facilitam ao consumidor programar sua viagem, o primeiro refere-se à conversão dos valores das moedas que permite ter uma noção dos reais custos da viagem, favorecendo, portanto, um melhor planejamento financeiro. Somente os portais turísticos Braziltour e do Estado de Alagoas disponibilizaram essa ferramenta. Importante destacar que existem portais que realizam essa função sem custos para os gestores dos portais turísticos, como por exemplo, *The World's Favorite Currency Site* (www.xe.com) e o conversor de moedas do Banco Central do Brasil (<http://www4.bcb.gov.br/?TXCONVERSAO>)

Quadro 46: Características das informações turísticas VI.

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES TURÍSTICAS	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
CONVERSOR DE MOEDA	2	6,90%
Apresenta apenas conversão para dólar americano	0	0,00%
Apresenta conversão para até 4 moedas	0	0,00%
Apresenta conversão para mais de 4 moedas	2	6,90%
INFORMAÇÃO SOBRE VISTOS	4	13,79%
Não oferece esse tipo de informação	0	0,00%
Oferece esse tipo de informação	4	13,79%

O segundo item refere-se à documentação necessária para que os consumidores, principalmente os internacionais, possam verificar quais as exigências legais e de saúde (vacinas) para que desfrutem do destino turístico escolhido. Para cada país existe um tipo de exigência legal (prazos, necessidade de passaporte ou não, vacinas, entre outros) que, conforme o Ministério das Relações Exteriores do Brasil, refere-se à chamada reciprocidade, em que ambos os países são aplicadas as mesmas regras. Apenas os Portais Turísticos do MTur (ambos) e os Estados de Alagoas e do Distrito Federal ofereciam essa informação.

8.1.4 Características da distribuição dos prestadores de serviços

Nesse grupo buscou-se identificar o nível da distribuição eletrônica dos prestadores de serviços observando somente disponibilidade, disponibilidade + reserva, ou disponibilidade + reserva + pagamento, além do provedor utilizado na distribuição: do próprio portal turístico, direto do prestador de serviço ou de um provedor independente, como por exemplo, uma agência de viagens virtual. Para Drucker (2000) o comércio eletrônico é para a Revolução da Informação o que foi a ferrovia para a Revolução Industrial – um avanço totalmente novo, totalmente sem precedentes, totalmente inesperado.

A análise desse grupo possibilitou identificar os fluxos de informações e os níveis de distribuição entre consumidor, organizações de turismo e os prestadores de serviços via portal turístico. O quadro 47 apresenta a frequência de ocorrência na distribuição dos prestadores de serviços que obteve a média de 3,83 pontos, tendo os portais com maiores pontuações: MA com oito pontos, BA com sete pontos, e Braziltour e AL com seis pontos.

Quadro 47: Distribuição dos prestadores de serviços.

DISTRIBUIÇÃO PRESTADORES DE SERVIÇOS	No PORTAIS	FREQUÊNCIA %
Alojamento	15	51,72%
Gastronomia	5	17,24%
Locação de veículos	5	17,24%
Companhia aérea	4	13,79%
Companhia marítima	2	6,90%
Companhia ferroviária	1	3,45%
Companhia ônibus	2	6,90%
Companhia táxi (local)	2	6,90%
Museus	--	--
Teatros, cinemas, espetáculos	--	--
Agência de viagens	15	51,72%
Operadoras Turísticas	15	51,72%
Golf	--	--
Outros esportes	--	--
Parques (temáticos ou naturais)	2	6,90%
Souvenirs	--	--
Mapas	--	--
Livros/guia	--	--
Roupas	--	--
Cartão turista	--	--
Ofertas de última hora	--	--
Seguro saúde	--	--
Outras	1	3,45%

Após a análise inicial constatou-se que nenhum dos vinte e nove portais turísticos analisados oferecia a opção de comércio eletrônico. A partir desse cenário, optou-se por conceder um ponto quando disponibilizado no portal turístico o portal de algum prestador de serviço. Não foram concedidos pontos para os Portais turísticos que remetiam ao portal do Ministério do Turismo para adentrar no CADASTUR – Cadastro de Turismo, no qual todos os prestadores de serviços turísticos são obrigados a se cadastrar, conforme a Lei Geral do Turismo.

Outro ponto de destaque é que a legislação brasileira não permite que a organização pública comercialize produtos e serviços turísticos, entretanto, não há empecilho jurídico que proíba de realizar uma licitação que autorize algum prestador de serviço a gerenciar a distribuição dos produtos e serviços turísticos.

Apenas quinze portais turísticos disponibilizam aos seus consumidores algum portal dos seguintes prestadores de serviços: alojamento, gastronomia, agência de viagens e operadoras turísticas. Em nenhum portal turístico foram disponibilizados os portais de museus, teatros, cinemas, casas de espetáculo, esportes, souvenirs, mapas, livros e guias turísticos, roupas do destino turístico, cartão turista, ofertas de última hora e seguro viagem.

8.1.5 Características da audiência de idiomas

Segundo Luque (2005) os idiomas facilitam mais eficazmente a identificação e a compreensão por parte do consumidor. Portanto, objetivou-se identificar quais os idiomas disponíveis nos portais turísticos e os seus níveis de abrangências, ou seja, se somente disponíveis na primeira página (25% da pontuação do idioma), até no segundo nível (50% da pontuação do idioma), e acima de dois níveis (100% da pontuação). Os idiomas selecionados para análise foram determinados em relação aos dez países considerados como maiores emissores de consumidores turísticos do mundo, segundo a O.M.T. (2008). Apenas se destaca a inserção do idioma espanhol em virtude da sua abrangência na América Latina.

A média obtida foi de 35,86 pontos com uma dispersão alta de 56,50% entre os Estados. Destaca-se que todos os Estados que pontuaram apresentaram mais de dois níveis de tradução atingindo 100% da pontuação. Entre os portais turísticos que obtiveram pontuação acima da média foram Mtur Nac. - 71 pontos, Braziltour - 71 pontos, PA - 57 pontos e RN - 56 pontos. Do outro lado, existem quinze portais turísticos (51,72%) que não disponibilizam uma estrutura mínima de idiomas estrangeiros.

Quadro 48: Frequencia da audiência de idiomas.

AUDIÊNCIA DE IDIOMAS	Nº PORTAIS	FREQUÊNCIA %
Inglês	12	41,38%
Espanhol	9	31,03%
Alemão	2	6,90%
Francês	5	17,24%
Japonês	1	3,45%
Chinês	--	--
Italiano	3	10,34%
Russo	--	--
Sul Coreano	--	--
Outros Idiomas	2	6,90%

Em vários portais turísticos observou-se a existência de uma ou outra informação fragmentada em um outro idioma, entretanto, a metodologia proposta buscou validar tão somente quando a página se apresentava em outro idioma na sua totalidade. Uma reflexão a ser feita está contida no quadro 49 onde se pode averiguar os principais países emissores de turistas internacionais para o Brasil, segundo dados do MTur (2008).

Quadro 49: Principais Emissores de Turistas para o Brasil - 2006/2007. Fonte: DPF e EMBRATUR (2007, apud MTUR, 2008)

Principais Países Emissores	2006			2007		
	Número de Turistas	%	Ranking	Número de Turistas	%	Ranking
ARGENTINA	933.061	18,60	1°	920.210	18,31	1°
ESTADOS UNIDOS	721.633	14,38	2°	699.169	13,91	2°
PORTUGAL	299.211	5,96	3°	280.438	5,58	3°
ITÁLIA	287.898	5,74	4°	268.685	5,35	4°
CHILE	176.357	3,52	10°	260.530	5,18	5°
ALEMANHA	277.182	5,52	5°	257.719	5,13	6°
FRANÇA	275.913	5,50	6°	254.367	5,06	7°
URUGUAI	255.349	5,09	7°	226.111	4,50	8°
ESPAÑA	211.741	4,22	8°	216.373	4,31	9°
PARAGUAI	198.958	3,97	9°	206.323	4,11	10°
INGLATERRA	169.627	3,38	11°	176.948	3,52	11°
PERU	64.002	1,28	15°	96.336	1,92	12°
HOLANDA	96.122	1,72	12°	83.554	1,66	13°
SUIÇA	84.816	1,69	13°	72.763	1,45	14°
CANADÁ	62.603	1,25	16°	63.963	1,27	15°
JAPÃO	74.638	1,49	14°	63.381	1,26	16°
OUTROS	838.140	16,71		879.064	17,49	
TOTAL	5.017.251	100%		5.025.834	100%	

O idioma espanhol é o idioma oficial de seis países que representam um universo de 34,21% dos turistas que visitaram o Brasil em 2007, e excluindo a Espanha, o universo é de 29,91% de turistas provenientes da América do Sul - Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile e Peru. Como apresentado no início desse capítulo os países da América do Sul são os principais países emissores de turistas para vários Estados brasileiros e foram constatados conteúdos e informações no idioma espanhol em somente nove portais turísticos. Destacam-se os Estados do RS e de SC, que mesmo fazendo fronteira com a Argentina (maior emissor de turistas para ambos os Estados) os respectivos portais turísticos não se apresentam no idioma espanhol.

Os países que possuem o inglês como o idioma oficial a exemplo os Estados Unidos, Inglaterra e Canadá (considera também o francês) representam um universo direto de 18,70%. Pode-se considerar o inglês como o idioma internacional.

Destacam-se três Estados:

- O Rio Grande do Norte ofertando conteúdos/informações no idioma dos seus principais países emissores internacionais, tais como a Itália e a Espanha;
- O Amapá ofertando o francês em virtude da sua fronteira territorial com a Guiana Francesa; e

- O Pará ofertando os idiomas francês e japonês, esse último como idioma de um dos principais turistas da região Amazônica.

Percebe-se que em ambos os portais do Ministério do Turismo os turistas internacionais possuem acesso a vários idiomas e principalmente às ações promocionais de marketing realizadas em diversos países com o intuito de comercializar mais o produto “Turismo Brasil”, sendo esta uma atribuição da EMBRATUR, entretanto, esbarra na limitação de informações e conteúdos que o consumidor (potencial e real) obtém, em virtude da não uniformidade dos portais turísticos quanto aos idiomas.

8.1.6 Considerações da análise quantitativa dos portais turísticos

Iniciam-se as considerações como uma reflexão do cenário da Copa do Mundo 2014 que será realizada no Brasil dentro de cinco anos. Esse evento esportivo é considerado o mais importante do Mundo, segundo a FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*, entidade máxima do futebol internacional, que atrai milhares de turistas internacionais e que proporciona ao país anfitrião uma exposição na mídia mundial nos períodos que antecedem o evento, durante e pós-evento. Defineu-se o período que antecede o evento a partir do término da Copa do Mundo de 2010 que será realizada na África do Sul.

Alguns questionamentos para ampliar a reflexão:

- quanto o Brasil é mundialmente conhecido?
- quanto as cidades sedes (a serem definidas em março de 2009) são conhecidas?; e
- quais as ferramentas estratégicas para conseguir atingir o maior número de consumidores (reais e potenciais) com informações e conteúdos?

Em um país de dimensões continentais, com diferentes fusos horários, com diferenças climáticas (estações climáticas), as distâncias entre as regiões (km/tempo), diferenças culturais e naturais, entre outros é necessário conceder aos consumidores (potenciais e reais) uma gama de informações e conteúdos de fácil compreensão e entendimento que permita a construção mais tangível do imaginário destino Brasil. Ao mesmo tempo favorecer, principalmente, às micros e pequenas empresas com atividades ligadas direta e indiretamente ao turismo, a possibilidade

de realizarem a exposição e a comercialização dos seus produtos e serviços em um portal turístico que represente aos consumidores a legitimidade das informações e conteúdos e segurança nas transações.

Para os dois primeiros questionamentos a resposta depende de um amplo estudo nos principais países emissores de turistas do produto “Copa do Mundo”. Mas para o último questionamento pode-se afirmar que o **portal turístico** com suporte à gestão do conhecimento é uma das ferramentas estratégicas a serem adotadas.

Como supracitado em menos de cinco anos o Brasil será o centro das atenções mundiais, entretanto, o diagnóstico dos portais turísticos brasileiros após a análise dos resultados descreve um cenário preocupante. De um total de cem pontos possíveis, resultante da média dos cinco grupos analisados, os dois portais turísticos de gestão do Ministério do Turismo obtiveram 43,4 pontos e 40,80, respectivamente o portal turístico para o mercado interno (www.turismobrasil.gov.br) e para o mercado externo, de responsabilidade da EMBRATUR (www.braziltour.com).

O turismo é um produto essencialmente intangível tendo a informação como uma das principais estratégias para a construção desse imaginário, entretanto, as ferramentas de multimídia possibilitam adequar a construção de um imaginário intangível em quase tangível. No entanto, observou-se que essas ferramentas de multimídia foram contempladas na construção de tão somente três portais turísticos. Princípios básicos foram deixados de lado como o de ofertar informações sobre as Organizações Turísticas gestoras do turismo no destino turístico, de como chegar aos destinos turísticos, entre outras.

Outro ponto conflitante está na distância entre as ações realizadas pelo Ministério do Turismo e pelas Organizações Públicas Estaduais de Turismo em relação aos roteiros integrados de turismo e das cidades indutoras no sentido de consolidar essas ações em termo de produto turístico. Percebeu-se que a maioria dos portais turísticos não apresentou a consolidação desse produto, exceto no Estado da Bahia.

O comércio eletrônico no turismo vem crescendo e tem sido adotado por várias Organizações Públicas e Privadas de Turismo, a exemplo a ETC – *European Tourism Commission*, como uma estratégia de permitir que as pequenas e médias empresas turísticas possam concorrer com as grandes empresas. O que se pode

perceber na análise é que os portais turísticos brasileiros estão andando na contramão desse processo, ou seja, em nenhum portal turístico analisado é possível a aquisição em tempo real de produtos e/ou serviços. São apresentados, quando o são, apenas os contatos dos prestadores de serviços e em alguns casos os portais dos mesmos.

A ausência de idiomas também é preocupante, uma vez que o idioma é uma barreira para a obtenção e principalmente na compreensão das informações e dos conteúdos. Como já abordado anteriormente, vários portais turísticos não disponibilizam as informações e conteúdos no idioma dos seus principais países emissores de turistas internacionais, ou seja, são restritos na sua grande maioria ao português. Não há também uma preocupação em identificar e conhecer melhor o perfil dos consumidores usuários dos portais turísticos, uma vez que apenas os estados do CE e de SC disponibilizam um cadastro de usuários. Existem ferramentas que permitem mensurar e relacionar quais itens do portal turístico são mais acessados e relacioná-los aos IPs – indicadores de protocolo. No entanto, isso não possibilita uma maior compreensão dos mesmos.

Percebeu-se durante a análise a ausência de integração (via internet e extranet) entre os portais turísticos do Ministério do Turismo (Turismo Brasileiro e Braziltour) com os demais portais turísticos estaduais e das cidades, e vice-versa, para a transferência e a busca de informações e conteúdos, bem como dos prestadores de serviços e a relação com os perfis dos consumidores. Os portais turísticos não apresentam uma arquitetura direcionada à gestão da informação e principalmente à gestão do conhecimento, não sendo ainda percebida como uma ferramenta estratégica para auxiliar na tomada de decisões no planejamento e desenvolvimento do destino turístico.

8.2 ANÁLISE DO INSTRUMENTO QUALITATIVO

Entre os dias 20 de novembro e 05 de dezembro de 2008 foram identificados os gestores dos portais turísticos mediante consulta realizada por telefone às Organizações Turísticas Estaduais e também pelo correio eletrônico <fale conosco>. A maioria dos gestores do portal turístico estava alocada nos departamentos de marketing e de relações públicas/comunicação, e após essa identificação foram

realizados contatos por telefone e por correio eletrônico para apresentar e explicar os objetivos da pesquisa, e posteriormente foram enviados os questionários via correio eletrônico.

Um ponto a ser destacado é que a criação do portal turístico era de responsabilidade das empresas de tecnologia da informação do próprio Estado, num total de 85% dos analisados, como por exemplo, os Estados do RS, PR, SP, MA, BA, entre outros.

A segunda etapa, realizada entre os dias 15 de dezembro de 2008 e 09 de janeiro de 2009, teve como objetivo sanar algumas dúvidas dos gestores quanto ao preenchimento do questionário. Importante ressaltar que no dia 05 de dezembro de 2008, o pesquisador foi recebido no Ministério do Turismo pela Sra. Francesca Tomaselli, Coordenadora Geral de Portais e Marketing Online do MTur.

Alguns fatores limitantes identificados nas duas etapas:

- pequeno retorno dos pedidos realizados pelo correio eletrônico <fale conosco>;
- não foram identificados os gestores responsáveis pelo portal turístico dos Estados: Acre, Amapá, Sergipe e Rondônia; e
- pequeno número de retorno das respostas dos questionários.

O primeiro fator limitante foi sanado mediante contatos telefônicos junto à diretoria da Organização Pública de Turismo de cada Estado. O segundo fator não foi sanado devido a não definição específica de um gestor pela Organização Pública de Turismo. E por fim, mesmo após a realização de três a quatro contatos com os gestores dos Estados não foram suficientes para o retorno dos questionários (quadro 50)

Quadro 50: Participação dos gestores dos portais turísticos.

REFERENTE	ESTADOS
Gestores não identificados	AC – AP – SE – RO
Gestores que justificaram a não participação	DF – MA
Gestores que responderam o questionário	MTur – MT – TO
Gestores que responderam informalmente	AL – AM – BA – CE – ES – GO – MG – MS – PA – PB – PE – PR – RJ – RN – RR – RS – SC – SP

Dois gestores informaram não poder participar no preenchimento do questionário pelos seguintes motivos:

- Distrito Federal – justificado por um colaborador do Departamento de Marketing: o atual portal pertencia à Antiga Secretaria de Turismo (SETUR), que com apoio da SDET (Secretaria de Desenvolvimento Econômico e

Turismo), empresa à qual a Brasiliatur é ligada, foi mantido no ar com algumas pequenas atualizações, e em decorrência da atual reformulação do quadro de pessoal ainda não ficou definido o técnico que receberá treinamento para as devidas atualizações no portal turístico, mencionando a ausência de um técnico qualificado; e

- Maranhão – justificado por um colaborador da SEATI - Secretaria Adjunta de Tecnologia da Informação e de Integração: mencionou que o mesmo apenas foi responsável pelo desenvolvimento do portal, mas que os responsáveis pelas informações e conteúdos eram da Secretaria do Estado do Turismo do MA, que por sua vez não soube informar o gestor.

A partir do cenário supracitado partiu-se para um estudo multicaso com os gestores dos portais turísticos dos Estados do Mato Grosso e do Tocantins, e do Ministério do Turismo – Turismo Brasileiro e Braziltour participaram no preenchimento do questionário. Importante destacar que ao longo da análise foram contatados os gestores dos Estados que não haviam respondido o questionário para sanarem, de maneira **informal**, algumas dúvidas (grifo nosso), visto que foi possível identificar durante a análise quantitativa dos portais turísticos a ausência de várias etapas no processo obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição e uso das informações e conhecimento, a ser exposto na sequência.

8.2.1 Processo de obtenção da informação

Beal (2004) descreve a busca na alimentação do processo, desde a criação, a recepção e a captura da informação interna e externa à organização, produzida e destinada para a organização, e/ou produzida pela organização e destinada ao mercado (consumidores, prestadores de serviços). Nessa etapa foram aplicados seis questionamentos.

Em ambos os portais do MTur não há integração, via intranet, com as demais Organizações Públicas Federais (não turísticas) que dão suporte à atividade turística. Para os gestores dos portais turísticos o papel dos mesmos tem como objetivo a divulgação dos destinos e roteiros turísticos para o público, e essa integração deveria ser a princípio mais no sentido de fornecer informações para as demais organizações. Em TO não há integração entre o portal turístico, os postos de

informações turísticas estaduais e a sede da Organização Pública, e o mesmo ocorre em MT.

Não há também nenhuma integração entre os portais turísticos do MTur, via intranet/extranet, com as demais Organizações Públicas de Turismo Estaduais, existindo apenas a disponibilização de *links* remetendo aos portais turísticos, mas sem o intercâmbio de informações e de conteúdos. Em TO há uma integração com as Organizações Públicas de Turismo Municipais via internet para acesso a um *software* de parte financeira para a realização de convênios. A mesma ausência de integração foi identificada nos demais Estados.

Em relação à integração com os prestadores de serviços também não existe nos portais turísticos do MTur, bem como com as Associações de Classe como, por exemplo, ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens, entre outras. O que existe é um cadastro realizado no portal do Ministério do Turismo pelos prestadores de serviços para a obtenção do registro obrigatório. O mesmo ocorre nos demais portais turísticos dos Estados.

Quanto aos sistemas de tecnologia de informação e comunicação utilizados para permitir a integração das bases de dados **intra**organizacional e **entre** as organizações, o MTur utiliza o conceito de base corporativa onde os sistemas e os portais vinculados trocam informações e respeitam uma regra básica referente ao sistema dono da informação. Em TO utiliza-se o portal de turismo governamental e entre as organizações a integração é realizada por publicações impressas. No MT via o sistema interno INFO VIA e o portal da Secretaria de Estado do Turismo. Em alguns Estados ocorre a integração intraorganizacional de mesma instância de governança, entretanto, a transferência de informações está centrada nas ações gerais do Estado e não no turismo.

Por fim, em nenhum portal turístico havia aplicação de agentes inteligentes para a obtenção de informações sobre consumidores, imagem do destino, entre outros, via os *blogs* das comunidades virtuais turísticas e tampouco houve ocorrência de integração intra e entre organizações e nem foram encontrados agentes inteligentes.

8.2.2 Processo de tratamento da informação

No processo de tratamento ocorre a identificação das informações e das experiências geradas durante a interação entre os usuários, nesse caso os gestores das Organizações Públicas, prestadores de serviços, e consumidores (finais e intermediários). As ferramentas de gestão denominadas ERP permitem que as informações de diferentes setores de uma Organização sejam cruzadas, permitindo a organização e o controle do fluxo de informação e de processos (*work flow*) com os fornecedores, com os consumidores, dos produtos (ciclo de vida) e dos colaboradores. Ao mesmo tempo, há a necessidade de se verificar a interoperabilidade (web semântica, ontologias, e outros) entre os sistemas utilizados pelos portais.

Questionados sobre quais sistemas de gestão (ERP) eram usados pela Organização Pública de Turismo e seu nível de integração intra e entre Organizações, os gestores responderam não existirem aplicações de sistemas de gestão. A mesma inexistência foi identificada nos demais Estados. O MTur está em fase de sistematização dos processos departamentais e até o primeiro trimestre de 2009 não tinha implementado uma ferramenta de BI, CRM ou até mesmo um ERP.

Já a interoperabilidade entre os sistemas da Organização Pública de Turismo com as demais Organizações Públicas de Turismo (hierarquicamente menores) e com os prestadores de serviços turísticos (construção semântica, ontologias). O MTur descreve que todos os sistemas desenvolvidos por qualquer fornecedor seguem uma arquitetura definida, tanto na linguagem de desenvolvimento quanto no banco de dados, o que facilita uma integração entre eles quando necessário. Tenta-se assegurar que sistemas, processos e culturas sejam gerenciados e direcionados para maximizar oportunidades de troca e reuso de informações, interna e externamente.

O MTur utiliza principalmente a arquitetura do e-PING – Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico – que define um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) no Governo Federal, estabelecendo as condições de interação com os demais Poderes e esferas de governo e com a sociedade em geral. No Estado do TO, somente através de contatos verbais e escritos e nos demais Estados que não responderam o questionário, também se

observou durante a análise quantitativa a inexistência de interoperabilidade, confirmada durante a entrevista informal.

Referente aos sistemas de informação utilizados para possível mapeamento dos modelos de conhecimento, no MTur os sistemas corporativos utilizados foram construídos de modo a possibilitar seu uso de diversas formas incluindo a construção de mapas de conhecimento, podendo ser disponibilizados na intranet e possibilitando atualizações e alterações freqüentes, conseguindo desta forma, identificar informações operacionais das informações estratégicas. O MTur está realizando um estudo (fevereiro de 2009) referente aos tipos de informações (operacionais ou estratégicas) que dos sistemas implantados para a utilização de sistemas do tipo ERP, BSC, BI, CRM, entre outros. Em TO não há a aplicação desses sistemas e a identificação entre as informações operacionais e as estratégicas ocorre somente nas publicações impressas e não por meio de um *software*. Nos demais Estados pesquisados também não há aplicação de sistemas para o tratamento de informações, sejam elas operacionais ou estratégicas.

8.2.3 Processo de armazenamento da informação

O processo de armazenamento, também denominado de repositório do conhecimento, é o processo responsável pela organização, estruturação, representação e codificação do conhecimento com o propósito de facilitar o seu acesso e uso. Permite a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito organizacional, utilizando a gestão de documentos e de tecnologias de colaboração que possibilitam comparar a nova informação com o conhecimento antigo, que foi previamente armazenado, e decide se o apaga, se adiciona o novo conhecimento ou se ambos combinam. Neste sentido, buscou-se identificar quais sistemas eram usados na gestão dos documentos.

No MTur foi definida a utilização de uma ferramenta *open source*, chamada OPENCMS, a qual facilita e agiliza este tipo de gerenciamento e no Estado do TO utiliza-se apenas o *software* estatístico, chamado de SPSS, para tabulação dos dados. Já os demais Estados não utilizam sistemas para a gestão dos documentos.

Uma vez identificado o conhecimento tácito buscou-se verificar se havia a transformação para o conhecimento explícito organizacional. No MTur existem

diferentes formas para essa transformação, dependendo da circunstância e do nível desse conhecimento. Em geral, existe a oportunidade para esse conhecimento tornar-se explícito e, no caso da Administração Pública, essa oportunidade é representada pelos relatórios de gestão e pela necessidade de alimentação do sistema de gestão do MTur – SIGTUR. Ele toma forma a partir de divulgação de resultados e metas alcançadas e ainda o que está a ser feito, definidas as prioridades pelo corpo diretivo e estratégico.

No nível operacional e técnico, o conhecimento torna-se explícito com o seguinte fluxo: percurso da ação > elaboração e estudo, publicação ou relatório técnico > elaboração de matéria / release / comunicação interna > publicação no portal. Esse fluxo está sofrendo modificações a partir da evolução dos sistemas internos de informação, que possibilitam a fragmentação.

No Estado do TO somente ocorre o processo de armazenamento do conhecimento através dos gráficos e demais relatórios gerados pelos dados tabulados, idem em MT. Nos demais Estados pesquisados utilizam-se relatórios gerados a partir das pesquisas de demandas turísticas realizadas principalmente nas capitais e em algumas cidades do interior, e esses relatórios ficam disponíveis nos portais turísticos para consultas e *downloads*.

Já o repositório de conhecimento do MTur está estruturado nos portais (Internet e Intranet) do próprio MTur, onde todo tipo de informação e documentos são compartilhados com todos os atores que interagem com o MTur. Com o uso da ferramenta *OPENCMS* é possível indexar e catalogar todos os documentos. Nos Estados do TO e MT os arquivos com as informações turísticas tabuladas e atualizadas e imagens ficam disponibilizados no próprio portal turístico (acesso livre), procedimento também identificado nos demais portais que socializam as informações de forma geral. Entretanto, identificou-se no portal turístico do Estado do PR uma diferenciação na disponibilização dessas informações, divididas para turistas e para o mercado profissional.

8.2.4 Processo de distribuição da informação

A eficácia do processo de distribuição está centrada na rede de comunicação interna e externa que possibilita que todos os envolvidos nessa rede recebam a informação de que um novo conhecimento foi adicionado. No MTur as transferências (interna e externa) do novo conhecimento explícito (ferramentas e estruturas utilizadas) ocorrem via os Portais de Comunicação (Institucional e Promocional); Portais de Regionalização (Fóruns, Reuniões Virtuais) e a intranet. Nos Estados do TO e MT as informações geradas são utilizadas para difusão em publicações impressas, nos jornais, nas apresentações através dos fóruns de turismo, e por meio eletrônico, sendo esse o mesmo processo utilizado nos demais Estados.

O acompanhamento da distribuição da informação no MTur é feito a partir da definição de grupos gestores, divididos por áreas de atuação ou assunto. A rede participa tanto no processo de definição do conteúdo quanto no processo de publicação. Portanto, os autores sabem quando cada informação é adicionada a partir da troca de mensagens entre os componentes do grupo. No Estado do TO, a distribuição é feita através da Assessoria de Comunicação que libera as informações para o portal turístico e institucional (Governo do Estado do Tocantins), para os jornais e para o Fórum de Turismo Estadual. Nos demais Estados percebeu-se a ausência de uma padronização sobre a responsabilidade da distribuição da informação que não é sistematizada. Em alguns Estados fica a cargo da Assessoria de Imprensa, ou do Departamento de Marketing e por fim a cargo de cada departamento, entretanto não se identificou em nenhum portal turístico a integração e a socialização das informações bem como o acompanhamento na distribuição das mesmas (intra e entre Organizações Públicas de Turismo, prestadores de serviços, consumidores).

8.2.5 Processo de uso da informação

O processo do uso compartilhado do conhecimento na Organização e entre as Organizações, quanto ao compartilhamento operacional e estratégico, permitindo a criação de um novo conhecimento. Para o conhecimento compartilhado operacional (financeiro, recursos humanos, produção) e estratégico (tomada de

decisão) interno o MTur estava sistematizando os processos operacionais e a análise de suas bases de dados, através de ferramentas de gestão que permitirão o gerenciamento das informações para tomada de decisão, dando foco à gestão estratégica do negócio com o objetivo de padronização do fluxo das informações, sintonizando e otimizando processos, e conseqüentemente, reduzindo custos operacionais. Já o processo **entre** o MTur e os prestadores de serviços disponíveis no portal turístico não é compartilhado via portal (grifo nosso).

No Estado do TO o processo intra ocorre através de reuniões e do uso de um sistema de *intranet* que visualiza as ações de cada departamento, e o processo entre organizações ocorre somente via *downloads* de estudos e de demandas turísticas. Nos demais Estados percebeu-se a mesma característica exceto quanto à utilização da *intranet*, que nem todos os Estados utilizam.

A gestão do conhecimento ainda não é trabalhada de forma estratégica em nenhuma Organização Pública de Turismo analisada, o próprio Ministério do Turismo está avaliando o uso de ferramentas do tipo BSC (*Balanced Scorecard*) para a medição dos resultados alcançados pela prática da gestão do conhecimento que deve potencializar os objetivos de médio e longo prazo, permitindo aferir resultados diretos e indiretos, tangíveis e intangíveis. No Estado do TO realizou-se um teste com um sistema de *intranet* para o conhecimento dos departamentos internos da Agência de Desenvolvimento Turístico. Também se desenvolveu uma ação para aquisição de *software* para a gestão do conhecimento externa através de *extranet* e internet.

Entretanto, alguns portais turísticos analisados e questionados estão passando por um processo de reestruturação, como no MTur (www.turismobrasileiro.gov.br) que passou por um processo de licitação para a construção de um novo portal (institucional e promocional) por uma empresa privada. A proposta é criar uma ferramenta que, além de disponibilizar informação com qualidade, seja capaz de melhorar o processo de gerenciamento de conteúdo e, do ponto de vista do usuário, permitir sua colaboração ativa, por meio de uma ferramenta mais moderna. Estima-se que a primeira etapa do projeto entrará no ar no mês de abril de 2009. Há previsão para o ano de 2009 de que a EMBRATUR, responsável pela gestão do portal turístico <www.braziltour.org>, abra um processo de licitação para a construção de um novo portal turístico com o foco no mercado externo.

Os Estados do Amazonas, Rio Grande do Sul, Tocantins e o Distrito Federal também estavam trabalhando na reestruturação do portal, sendo que no Estado do Amazonas a reestruturação ficará a cargo de uma empresa privada.

8.2.6 Considerações da análise qualitativa dos portais turísticos

Com os resultados da análise quantitativa e qualitativa pode-se perceber que a construção dos portais turísticos pesquisados **não** foram estruturados para possibilitar a integração entre os atores que participam ativamente das atividades turísticas, ao contrário, apenas disponibilizam informações sem a interação entre os mesmos (grifo nosso). Definiram-se como atores as Organizações Públicas de Turismo, demais Organizações Públicas que dão suporte a atividade sejam nas instâncias de Governo Federal, Estadual e Municipal, os prestadores de serviços locais e não locais, e por fim os consumidores sejam esses os finais (intermediários (agências de viagens e operadoras de turismo), representados na figura 38.

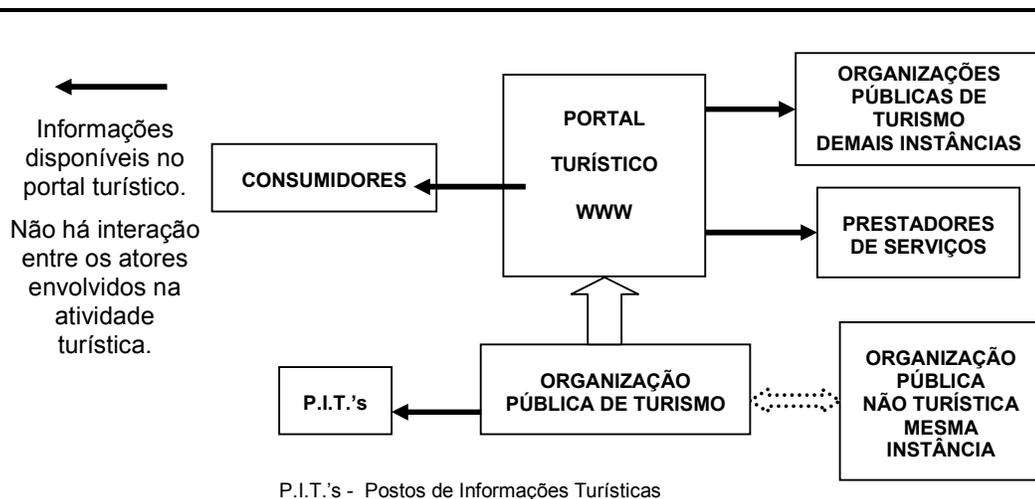


Figura 38: Esboço da estrutura dos portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo.

As informações disponibilizadas pelas Organizações Públicas de Turismo nos seus respectivos portais turísticos não passam por um processo de gestão, portanto, não são, segundo Szczerbicki (2003), lapidadas para o uso operacional, tático e estratégico.

Com a ausência da integração nos portais turísticos entre os atores envolvidos na atividade turística perde-se a oportunidade de se gerenciar as informações tanto internas como externas as Organizações Públicas de Turismo, e principalmente a possibilidade da criação de novos conhecimentos.

Para Cornellà (1994 apud TORRES e MARCH, 2003) às informações geradas externamente à Organização Pública de Turismo proveniente dos prestadores de serviços locais, operadoras turísticas, agências de viagens e consumidores, e alinhada às informações internas produzidas pelo intercâmbio entre a Organização Pública de Turismo e os demais setores públicos podem ser utilizadas nas suas decisões operacionais, táticas e estratégicas.

O processo de obtenção de informação fica restrito as pesquisas realizadas pela Organização Pública de Turismo ou por terceiros, sendo que o tratamento é realizado sem a utilização de ferramentas de gestão, como por exemplo, as ERP refletindo na ausência de mapas e modelos de conhecimento. No processo de armazenamento também não são utilizados sistemas que permitam a gestão dos documentos e tão pouco os repositórios. Em muitos casos, os conhecimentos ficam restritos aos departamentos da Organização Pública de Turismo sem a ocorrência da socialização seja intra e entre organização. A ausência de ferramentas de tecnologia impossibilita a eficácia do acompanhamento na distribuição e uso dos conhecimentos.

Em suma, os portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo não apresentam uma estrutura que dê suporte à gestão do conhecimento.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a implantação do modelo de referência de portal turístico com suporte à gestão do conhecimento, o turismo deve ser definido como uma estratégia de governança em todas as instâncias. A justificativa está no papel que o Estado (instância de governança Federal, Estadual e Municipal) exerce no fomento de políticas públicas para atividade turística e o seu controle na utilização de medidas impositivas, como os impostos ou na concessão de incentivos. O Estado também é determinante para a integração social entre os envolvidos no processo (*networks*) estimulando a abertura de novos prestadores de serviços turísticos e não turísticos e na inserção tecnológica dos micros e pequenos prestadores de serviços permitindo, além da sua promoção, a realização de comércio eletrônico.

O desenvolvimento da atividade turística não é apenas de responsabilidade da Organização Pública de Turismo, pelo contrário, pela característica transversal o turismo permeia por outras organizações públicas, da mesma ou de diferente instância governamental, portanto, requer que as relações burocráticas sejam substituídas de processos manuais para processos informatizados. No entanto, a inserção dos prestadores de serviços locais e não locais deve ocorrer entre todos os níveis de maneira ágil, rápida, eficaz e eficiente favorecendo a geração de emprego e renda no destino turístico. Por fim, a integração e a interação com os consumidores favorece a identificação dos perfis, dos tipos de tecnologias utilizadas, para que as utilizam (o que buscam de informações, de conteúdos e de comércio), quando as utilizam (pré-consumo, durante o consumo e pós-consumo), dos hábitos, entre outros.

Desta forma, permite à Organização Pública de Turismo identificar, atender e satisfazer as necessidades mediante a criação de novos produtos turísticos, da inserção de novos prestadores de serviços ou da melhoria da prestação dos serviços públicos.

Pode-se perceber também durante o processo de investigação que um dos principais problemas das organizações não está somente ao acesso às informações, mas sim na habilidade em trabalhá-las para o seu uso operacional e estratégico. Igualmente às informações, as culturas dos consumidores e dos prestadores de serviços também refletem nos hábitos, nos valores, nos diferentes costumes,

consequentemente afetam a forma com que as informações são tratadas, transmitidas e principalmente compartilhadas. Além disso, nem todas as informações são encontradas estruturadas, ao contrário, são encontradas em relacionamentos informais e em práticas de comunicação.

Portanto, a partir das indagações teóricas supracitadas esboçou-se um modelo de referência (teórico) de portal turístico baseado nos conceitos e modelos de gestão do conhecimento que abordam a necessidade de integração entre todos os envolvidos no processo a fim de permitir que as informações e os conhecimentos sejam capturados, tratados, armazenados, distribuídos e usados na geração de novos conhecimentos para uso na tomada de decisões estratégicas.

Para a construção do instrumento quantitativo foram analisadas três metodologias de avaliação de portais turísticos, sendo da Organização Mundial do Turismo (2001), de Cruz (2005) e de Diaz (2005). Utilizou-se como base para a construção do instrumento a metodologia de Diaz (2005) que permitiu uma análise mais abrangente dos portais turístico, entretanto foram realizadas adaptações tendo como referência o modelo teórico de portal turístico, em destaque a construção do grupo de análise - consumidores. Dividido em cinco grupos de análise (informações da Organização Pública de Turismo, informações turísticas, dos consumidores, audiência de idiomas e níveis de distribuição eletrônica), pode-se perceber nos resultados as deficiências administrativas e estratégicas das Organizações Públicas de Turismo brasileiras quanto ao uso dos portais turísticos como ferramenta estratégica para tomada de decisões.

As deficiências administrativas foram identificadas na ausência de integração entre as Organizações Públicas de Turismo de diversas instâncias de governança, prestadores de serviços e consumidores, na subutilização de tecnologias de multimídia para a promoção do destino turístico, no conteúdo das informações turísticas (informações básicas) disponibilizadas, na ausência de estudo do comportamento do consumidor que utiliza o portal turístico, a inexistência de comércio eletrônico de produtos e serviços turísticos e por informações fragmentadas em outros idiomas, ou seja, poucos portais turísticos estão disponibilizados em um outro idioma.

A construção do instrumento qualitativo teve como objetivo analisar a gestão dos portais turísticos quanto ao suporte à gestão do conhecimento, baseado no modelo de fluxo de informação, no domínio de integração dos sistemas de

informação, no modelo de ciclo de vida do conhecimento e no modelo de arquitetura de gestão do conhecimento. As entrevistas foram realizadas com os gestores responsáveis pelos portais turísticos nos respectivos Estados e na União. Importante ressaltar que os resultados da análise do instrumento quantitativo contribuíram na análise do instrumento qualitativo.

Percebeu-se que ausência de integração entre os envolvidos no processo e do uso de ferramentas de tecnologia e de gestão inibem o processo de obtenção do conhecimento individual (orientação pessoal) e organizacional (orientação as tecnologias), desta forma prejudica o mapeamento do conhecimento (individual e organizacional) bem como a construção de um repositório de conhecimento (memória organizacional). Identificou-se ainda que socialização e o uso do conhecimento fica restrito ao setor/departamento, portanto, não ocorrendo a socialização ampliada do conhecimento que possibilite à Organização Pública de Turismo, gestora do portal turístico, o seu uso para tomada de decisões estratégicas.

A partir da triangulação entre o modelo de referência, o instrumento quantitativo e o instrumento qualitativo, afirmar-se que os portais turísticos analisados não foram arquitetados para dar suporte à gestão do conhecimento e que o seu uso é subtilizado enquanto ferramenta estratégica de gestão de destinos turísticos. E em relação à metodologia desenvolvida mostrou-se ser válida e que os resultados obtidos permitem uma reflexão por parte das Organizações Públicas de Turismo de todas as instâncias de governança e das organizações privadas da necessidade de se rever as estratégias de promoção e comercialização de produtos e serviços turísticos no Brasil.

Por fim, o quadro 51 permite visualizar a evolução dos modelos de análise dos portais turísticos.

Quadro 51: Evolução dos modelos de análise dos portais turísticos.

Modelo de Análise	Informações Turísticas	Informações da Organização	Distribuição (eCommerce)	Audiência de Idiomas	Consumidor Comportamento	Gestão do Conhecimento
O.M.T (2001)	√	√	√			
CRUZ (2005)	√					
DÍAZ (2005)	√	√	√	√		
BIZ (2009)	√	√	√	√	√	√

9.1 FATORES LIMITANTES

Como fatores limitantes para o desenvolvimento da pesquisa destacam-se dois. O primeiro se refere à dificuldade em identificar junto as Organizações Públicas de Turismo os gestores responsáveis pelos os respectivos portais via os pedidos realizados pelo correio eletrônico <fale conosco>, necessitando a consulta por telefone. Mesmo assim, não foram identificados os gestores responsáveis pelo portal turístico dos Estados do Acre, Amapá, Sergipe e Rondônia.

Nos demais Estados o pesquisador pode-se verificar que a maior parte dos gestores do portal turístico não foi responsável pelo processo de construção do mesmo, sendo essa uma função realizada pelas empresas de tecnologia da informação do próprio Estado (identificado em 85% dos portais turísticos). A partir disso identificaram-se duas lacunas: a primeira refere-se aos gestores responsáveis pela construção dos portais turísticos que atuam na empresas de tecnologia da informação do Estado. Ao serem indagados sobre a possibilidade de responderem o questionário da pesquisa justificaram a não participação em razão de não conhecerem o processo e o fluxo da atividade turística, sugerindo a participação do gestor da Organização Pública de Turismo.

A segunda refere-se ao não conhecimento da maioria dos gestores responsáveis pela manutenção dos conteúdos e de informações dos portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo sobre as tecnologias de informação e comunicação disponíveis para aplicação nos portais turísticos que possibilitam a integração, a interação, o tratamento e o compartilhamento de informações e

conhecimento. Pode-se verificar que a maior parte dos gestores estava lotada nas diretorias/departamentos de marketing e/ou comunicação social.

Outro fator limitante foi a não autorização por parte da ETC – *European Travel Commission*, para que Dr. Manfred Hackl, membro da equipe que desenvolveu o portal Visit Europe, pudesse responder o questionário referente à análise qualitativa dos portais turísticos o que iria acrescentar o estudo de caso realizado. A justificativa foi enviado pelo Dr. Manfred Hackl e pelo Dr. Wolfram Höpken da ECCA –*Etourism Competence Center* Áustria, organização de pesquisa que também atuou no projeto.

9.2 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros sugere-se a implantação do modelo teórico do portal turístico com suporte a gestão do conhecimento mediante a análise dos processos, das diversas ferramentas e soluções de tecnologias de informação e comunicação, e da gestão dos colaboradores de uma Organização Pública de Turismo quanto à integração, via o portal turístico, dos consumidores, prestadores de serviços e Organizações Públicas de Turismo de distintas instâncias de governança que possibilitam a gestão do conhecimento. Essa análise abordaria o *eMarketing*, *eBusiness* e *eGovernment*.

Quanto ao *eMarketing* analisaria as estratégias de promoção turística e não turística, a comunicação entre os atores envolvidos no portal turístico, os canais de distribuição, o desenvolvimento de novos produtos, e o marketing de relacionamento com os consumidores. Em relação ao *eBusiness* analisaria todas as possibilidades de comércio eletrônico entre os consumidores e os prestadores de serviços, bem como entre os prestadores de serviços em todos os canais de distribuição possíveis, como por exemplo, operadoras turísticas com os fornecedores locais. Por fim, a análise do *eGovernment* possíveis entre as instâncias de governanças e aplicadas a comunidade em geral. A partir dessa análise permitiria mapear a existência de um ciclo de conhecimento transformando-o em um novo conhecimento responsável pela retroalimentação de todo o processo.

10. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 3. p. 42-50, jul-set 2001.

AMADEUS. **History**. 2002. Disponível em <<http://www.amadeus.com>> Acesso em: 11 mar. 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANUÁRIO TURÍSTICO EXAME 2007/2008. Abril 2007, p. 170. São Paulo: Editora Abril, 2007.

ASSAEL, Henry. **Comportamiento del Consumidor**. 6 ed. Madrid: Thomson Editores S.A, 1999

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Revista Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, p. 122-127, 1998.

BASKERVILLE, Richard; DULIPOVICI, Alina. The theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, p. 83-105, 2006.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BÉDARD, François; LOUILLET, Marie Clarie; VERNER, Alix; JOLY, Marie-Claude. Implementation of a Destination Management System Interface in Tourist Centres and its Impact. *In*: O'CONNOR, Peter; GRETZEL, Ulrike; Höepken, Wolfran. **Information and Communication Technologies in Tourism 2008**. New York: SpringerWien, 2008, p. 220-231.

BENI, Carlos M. **Análise Estrutural do Turismo**. 2 ed. São Paulo: Senac, 1998.

BITNER, Mary Jo; FARANDA, William T.; HUBBERT, Amy R.; ZEITHAML, Valarie. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 193-206, 1997.

BIZ, Alexandre Augusto. **Às Agências de Viagens Brasileiras frente à Tecnologia de Informação: O Papel dos GDS – Global Distribution System Amadeus nas atividades das Agências de Viagens**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) Balneário Camboriú: UNIVALI, 2003.

_____. **A Evolução dos GDS – Global Distribution System.** Apostila Disciplina de Marketing Turístico. Curitiba: UFPR, 2006.

BIZ, Alexandre Augusto; CERETTA, Fabiano. Uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (T.I.C.) na gestão dos destinos turísticos. In: IV SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, **Anais**, São Paulo: Universidade Anhambi, 2007, 1 CD-ROOM.

BIZ, A. A.; DARÓS, Leandro; TODESCO, José Leomar. Um Modelo de Inovação Tecnológica Aplicada em Portais Eletrônicos Turísticos: Projeto Harmo-Ten. In: Mariana Quevedo. (Org.). **Turismo na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Pandion, Vol. 1, p. 173-185. 2007.

BREWER, John D; HUNTER, Albert. **Foundations of Multimethod Research: Synthesizing Styles**. London: Sage Publication, 2005.

BOOTH, Marilyn; PHILIP, George. Information systems management in practice: an empirizal study of UK companies. **International Journal of Information Management**, v. 25, p. 287-302, 2005.

BOU-LUSAR, Juan Carlos; SEGARRA-CIPRÉS, Mercedes. Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: na interative conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**. v. 10, nº 4, p. 100-112, 2006.

BUHALIS, Dimitrios. **eTourism: information technology for strategic tourism management**. Londres: Prentice Hall, 2003.

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n. 1, p. 104-122, 2007.

CARVALHO, Lucas Fragomeni. **Um estudo das técnicas de comércio e marketing eletrônico na World Wide Web para o setor turístico**. Monografia (Curso de Turismo: Gestão em Turismo). Florianópolis: UNISUL Norte da Ilha, 2004.

CECEZ-KECMANOVIC, Dubravka. A sensemaking model of knowledge in organisations: a way of understanding knowledge and the role of information Technologies. **Knowledge Management Research & Practice**. Vol.2, p.155-168, 2004.

CHAU, Patrick Y. K.; HU, Paul Jen-Hwa; LEE, Bill L. P.; AU, Anson K. K.. Examining customers' trust in online vendors and their dropout decisions: an empirical study. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 6, p. 171-182, 2007.

CHEN, Changfeng. Identifying significant factors influencing consumer trust in an online travel site. **Information Technology & Tourism**, v.8, p. 197-214, 2006.

COBRA, Marcos. **Marketing de Turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

COOPER, Chris. Gestión del Conocimiento y Turismo. **Annals of Tourism Research en Español**, v. 8, n. 1, p. 50-70, 2006.

COOPER, Chris; FLETCHER, John; WANHILL, Stephen; GILBERT, David; SHEPHERD, Rebecca. **Turismo: princípios, práticas e filosofia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

CORREA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu G. Nogueira. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

COX, Julie Wolfram; HASSARD, John. Triangulation in Organizational Research: a re-presentation. **Organizational Articles**, vol. 12(1), p. 109-133, 2005. Disponível em <<http://org.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/1/109>>. Acesso em 08 jul. 2008. DOI: 10.1177/1350508405048579.

CRAIG, Emory M. Changing paradigms: managed learning environments and Web 2.0. **Campus-Wide Information Systems**, Vol. 24, N. 3, 2007, p. 152-161

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRUZ, Gustavo da. **Promoción de destinos turísticos de la web: estrategias e indicadores para los destinos turísticos brasileños**. Tese (Programa de Doctorado en Turismo y Sustentabilidad). Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2005.

DANIELE, Roberto; FREW, Andrew J. Evolving Destination Systems: VisitScotland.com. In: O'CONNOR, Peter; GRETZEL, Ulrike; Höepken, Wolfran. **Information and Communication Technologies in Tourism 2008**. New York: SpringerWien, 2008, p. 232-243.

DAVY, Carol. Recipients: the key to information transfer. **Knowledge Management Research & Practice**. v.4, p.17-25, 2006.

DÍAZ, Pablo Luque. **Metodología para la presencia de las zonas turísticas españolas en internet**. Tese (Programa de Doctorado en Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible). Málaga: Departamento de Economía Aplicada (Política económica y economía política) Universidad de Málaga, 2005.

DRUCKER, P.F. Além da revolução da informação. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 18, p.48-55, jan-fev 2000.

EUROPEAN TRAVEL COMMISSION. **About ECT**. Disponível em <<http://www.etc-corporate.org/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=160&ac=2>>. Acesso em: 01 out. 2008.

_____. **European Tourism: facts & figures.** Disponível em <http://www.etc-corporate.org/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=189&ac=7>>. Acesso em 01 nov. 2008.

_____. **Statement:** Arthur Oberascher, President, European Travel Commission. Disponível em http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/Statement_ENG_PortalLaunch_210306.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2008.

FEINSTEIN, C.D.; MORRIS, P.A. Information Trees: A model of information flow in complex organizations. **IEEE Transactions On Systems, Man and Cybernetics**, vol. 18, n. 03, p. 390-401, may/june 1998.

FERNÁNDEZ, Luis Sánchez; GARCÍA, Norberto Fernández. La web semántica: fundamentos y breve “estado da arte”. **Revista Novática**, N° 178, noviembre-diciembre, p. 6-11, 2006.

FIRESTONE, Joseph M.; MCELROY, Mark W. Doing Knowledge Management. **The Learning Organizational Journal**, v. 12, n. 2, p. 1-22, 2005.

FLORIANI, Vivian Mengarda. **Análise do Fluxo Informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um Órgão Municipal de Turismo.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Florianópolis: Centro da Ciência da Informação UFSC, 2007.

FRANK, Christian; GARDONI, Mickaël. Information content management with shared ontologies – at corporate research center of EADS. **International Journal of Information Management**, N. 25, p. 55-70, 2005.

FRECHTLING, Douglas C. Assessment of Tourism/Hospitality Journals’ Role in Knowledge Transfer: An Exploratory Study. **Journal of Travel Research**, v. 43, p. 100-107, 2004.

FRESA, Antonella. **Harmo-TEN the cost effective solution for information Exchange:** the project’s results. Disponível em http://www.harmoten.info/harmoten_docs/ENTER_2006_Project_Introduction.pdf>. Acessado em: 02 mar. 2006.

GALILEO. Disponível em <http://www.galileo.com> Acesso em 20 dez. 2004

GALLIERS, B. Editorial: Towards the integration of e-business, knowledge management and policy considerations within an information systems strategy framework. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 8, p. 229-234, 1999.

GEORGOLIOS, Panos; KAFENTZIS, Kostas; MENTZAS, Gregoris. Knowledge Provision with Intelligent E-Services. **International Journal of Intelligent Systems**, vol. 22, p. 501-518, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GÓMEZ PÉREZ, Asunción. BENJAMINS, V. Richard. **Knowledge-System Technology: Ontologies and Problem-Solving Methods**. 1999. Disponível em <<http://hcs.science.uva.nl/usr/richard/>>. Acesso em: 02 nov. 2004.

GÓMEZ PÉREZ, Asunción, SUÁREZ-FIGUEROA, M. Carmen. Results of Taxonomic Evaluation of RDF(S) and DAML+OIL Ontologies using RDF(S) and DAML+OIL Validation Tools and Ontology Platforms Import Services. **2nd International Workshop on Evaluation of Ontology-based Tools held at the 2nd International Semantic Web Conference ISWC 2003**. Disponível em <http://sunsite.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-87/EON2003_Figueroa.pdf> Acesso em: 02 nov. 2004.

GREINER, Martina E.; BÖHMANN, Tilo; KRCCMAR, Helmut. A strategy for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 3-15, 2007

GREZTEL, Ulrike; FESENMAIER, Daniel R.; O'LEARY, Joseph T. The Transformation of Consumer Behaviour. *In*: BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos (Org) **Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006.

HACKL, Manfred. **HarmoTEN Technical System**. 2006. Disponível em http://www.harmo-ten.info/harmoten_docs/ENTER_2006_Harmo-TEN_Technical_System.pdf> Acesso em: 02 mar. 2006.

HAKOLAHTI, Tecmu; KOKKONEN, Pellervo. Business Webs in the Tourism Industry. *In*: HITZ, Martin; SIGALA, Marianna; MURPHY, Jamie. **Information and Communication Technologies in Tourism 2006: Proceedings of the International Conference in Lausanne, Switzerland, 2006**. New York: Springer, 2006.

HALLIN, Carina Antonia; MARNBURG. Einar. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. **Tourism Management**, v. 29, p. 366-381, 2008.

HEERDT, Mauri Luiz. **Metodologia Científica: disciplina na modalidade a distância**. Palhoça: UNISUL, 2005.

HENRIKSSON, Riina. **Semantic Web and E-Tourism**. 2005. Disponível em <http://www.cs.helsinki.fi/u/gliinskih/semanticweb/Semantic_Web_and_E-Tourism.pdf>. Acesso em: 10 out. 2008.

HEPP, Martin; SIORPAES, Hatharina; BACHLECHNER, David. Towards the Semantic Web in E-Tourism: Can Annotation Do the Trick?. **Proceedings of the 14th European Conference on Information System (ECIS 2006)**, June 12-14, Gothengur (Sweden). Disponível em <<http://www.heppnetz.de/files/hepp-siorpaes-bachlechner-annotation-ECIS2006.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2008.

HICKS, B.J.; CULLEY, S.J.; McMAHON, C.A. A study of issues relating to information management across engineering SMEs. **International Journal of Information Management**, v. 26, p. 267-289, 2006.

HÖEPKEN, Wolfram; CLISSMANN, H. **Harmo-TEN Tourism Harmonisation Trans-European Network**. Disponível em: <wolfram.hoepken@etourism-austria.at>. Acesso em: 30 nov. 2004.

HOTELMARKETING.COM. **Americans are influenced by official tourism websites**. 2006. Disponível em: <http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/print/060329_americans_are_influenced_by_official_tourism_websites>. Acesso em: 20 fev. 2008.

IDABC - INTEROPERABLE DELIVERY OF EUROPEAN EGOVERNMENT SERVICES TO PUBLIC ADMINISTRATIONS, BUSINESSES AND CITIZENS. **European Tourist Destination Portal**. 2005. Disponível em <<http://europa.eu.int/idabc/en/document/4070>>. Acesso em: 01 nov. 2008.

_____. **Building a tourism portal for Europe**. 2005. Disponível em <<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/3195/5848>>. Acesso em: 01 nov. 2008.

_____. **Architecture Guidelines**. 2005. Disponível em <<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/2317>>. Acesso em: 01 nov. 2008.

_____. **Interchange of Data between Administrations (IDA): IDA role in strategies for EU cross-border cooperation**. 2005. Disponível em <<http://europa.eu.int/ISPO/ida>>. Acesso em: 02 nov. 2008.

INKPEN, G. **Information technology for travel and tourism**. London: Pitman Publishing, 1994.

JACK, Eric P.; RATURI, Amitabh S. Lessons learned from methodological triangulation in management research. **Management Research News**, vol. 29, n. 6, p. 345-357, 2006.

JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D.S. The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. **Strategic Information Systems**, v. 9, p. 129-154, 2000.

JU, Teresa L.; LI, Chia-Ying; LEE, Tien-Shiang. A contingency model for knowledge management capability and innovation. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 6, p. 855-876, 2006.

KERN, T.; WILLCOCKS, L. Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. **Strategic Information System**, v. 9, p. 321-350, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KWAHK, Kee-Yuong; KIM, Hee-Woong; CHAN, Hock Chuan. A Knowledge Integration Approach for Organizational Decision Support. **Journal of Database Management**, v.18, n. 2, p. 41-61, 2007.

LAUNDON, Kenneth C.; LAUNDON, Jane Price. **Sistemas de Informação com Internet**. 4ª ed. Tradução: Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro:LTC, 1999.

LEE, Sang-Heui; DeWESTER, David; PARK, So Ra. Web 2.0 and opportunities for small business. **Service Business**, Vol. 2, N. 4, 2008, p. 335-345.

LEE, Jumin; HAN, Ingoo; PARK, Do-Hyung. The effect of negative online consumer reviews on product attitude: an information processing view. **Electronic Commerce Research and Applications**, Res. Appl. 2008, doi: 10.1016/j.elerap.2007.11.004.

LIM, Hsiu-Fen. Predicting consumer intentions to shop online: an empirical test of competing theories. **Electronic Commerce Research and Applications**, Res. Appl. 2007, doi:10.1016/j.elerap.2007.02.002.

LO, Mandy; LAW, Rob. Towards a Web-based Marketing Process Framework for City-based National Tourism Organizations. *In*: SIGALA, Marianna; MICH, Luisa; MURPHY, Jamie (Org). **Information and Communication Technologies in Tourism 2007**. New York: SpringerWien, 2007. p. 353-364.

LUCCA FILHO, Vinicius de. **Estudo do Fluxo de Informações em Centros de Informações Turísticas de Santa Catarina**: Programa Portais do Lazer. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Florianópolis: Centro da Ciência da Educação UFSC, 2005.

MA, J.; BUHALIS, D.; SONG, H. The adoption of ICTs & internet in China and impact to tourism industry structure. **International Journal of Information Management**, Vol. 23, N. 6, p. 451-467, 2003.

MACKLIN, Ben. **500 million internet users in Asia-Pacific**. Disponível em <http://www.emarketer.com/Articles/Print.aspx?id=1005929&src=print_article_graybar_article&xsrc=print1_articlex>. Acesso em: 21 fev. 2008.

MAEDCHE, Alexander; STAABA, Steffen. **Applying Semantic Web Technologies for Tourism Information Systems**. Research Center for Information Technologies at the University of Karlsruhe. Disponível em <http://www.ontoprise.de/documents/Applying_SemanticWeb_Technologies_forTourism_Information_Systems.pdf>. Acesso em 20 ago. 2005.

MAIER, Ronald. State-of-Practice of Knowledge Management Systems: results of an Empirical Study. **Knowledge Management and Information Technology**, v. III, n. 1, fev., 2002.

MARCOVITH, Jacques. Tecnologia da informação e estratégia empresarial. *In:_____*. **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 1996.

MARCUSSEN, Carl H. **Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services**. Disponível em <<http://www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm>>. Acesso em: 28 fev. 2008.

MARÍN, Aitor. **Tecnologia da Informação nas Agências de Viagens**: em busca da produtividade e do valor agregado. São Paulo: Aleph, 2004.

MARTÍNEZ, José Angel; LARA, Pablo Navarra; BELTRÁN, Pilar. La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública. **Revista sobre La Sociedad del Conocimiento**. Disponível em <<http://www.uoc.edu/uocpapers>>. Acesso em: 11 mar. 2008.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELÉAN, Christian Fernando Reyes. Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi. **Intangible Capital**, v. 1, n.9, p. 1-5, 2005.

MESTRE, Miguel Santesmases. **Marketing**: conceptos y estrategias. 5 ed. Madrid: Pirámide, 2004.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 7 ed. São Paulo: Campus, 1994.

MIDDLETON, Victor T. C. **Marketing de Turismo**: teoria & prática. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional de Turismo 2007-2010**: Uma Viagem de Inclusão. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br/institucional>>. Acesso em: 01 de mar. 2008.

_____. **Principais Emissores de Turistas para o Brasil - 2006/2007**. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 28 de dez. 2008.

_____. **Estatísticas básicas de turismo: Brasil, Brasília, set. 2008**. Disponível em

MOLLER, Charles. ERP II: a conceptual framework for next-generation enterprise systems?. **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 18, N. 4, p. 483-497, 2005.

MÜLBERT, Ana Luísa; AYRES, Nilce Miranda. **Fundamentos para Sistemas de Informação**. 2 ed. Palhoça: UNISULVIRTUAL, 2005.

NAGY, Akos. Difficulties in Implementing the Agile Supply Chain: Lessons Learned from Interorganizational Information Systems Adoption. *In*: BASKERVILLE, Richard; MATHIASSEN, Lars; PRIES-HEIE, Jan; DeGROSS, Janice I. Business Agility and Information Technology Diffusion: **IFIP TC8 WG 8.6 International Working Conference**, May 8-11, 2005, Atlanta, Georgia, USA. Boston: Springer, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. São Paulo: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept "ba": building a foundation for knowledge management. **California Management Review**, v. 30, n. 3, p. 40-54, 1998.

OBENOUR, William; PATTERSON, Michael; PEDERSEN, Paul; PEARSON, Lynn. Conceptualization of a meaning-based research approach for tourism service experiences. **Tourism Management**, v, 27, p. 34-41, 2006.

OFFICIAL JOURNAL OF THE EUROPEAN UNION. **Council Resolution of 21 May 2002 on the future of European tourism**, 2002. Disponível em <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2002:135:0001:0003:EN:PDF>>. Acesso em: 20 dez 2008.

_____. **PESQUISA DO IMPACTO ECONÔMICO DOS EVENTOS INTERNACIONAIS REALIZADOS NO BRASIL - 2007/2008**. Disponível em <http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/demanda%20turistica/relatorio_consolidado_14_eventos_estudo_do_impacto_economico_de_eventos_internacionais_realizados_no_brasil.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2009.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Panorama del turismo internacional: edición 2007**. Disponível em <http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights08_sp_HR.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2009.

_____. **E-business para turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O'CONNOR, Peter. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ÖZGENER, Sevki; IRAZ, Rifat. Customer relationship management in small-medium enterprises: the case of Turkish tourism industry. **Tourism Management**, n. 27, 2006, p. 1356-1363.

PAGE, Stephen J. **Transporte e Turismo**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PETTI, Claudio; SOLAZZO, Gianluca. Architectural Scenarios Supporting e-Business Models for a DMS. *In*: SIGALA, Marianna; MICH, Luisa; MURPHY, Jamie (Org). **Information and Communication Technologies in Tourism 2007**. New York: SpringerWien, 2007. p. 195-206.

POLLALIS, Yannis A. Patterns of co-alignment in information-intensive organizations: business performance through integration strategies. **International Journal of Information Management**, v. 23, p. 469-492, 2003.

PYO, Sungsoo. Knowledge map for tourist destinations—needs and implications. **Tourism Management**, v. 26, p. 583–594, 2005

RAGU, Bhanu Nathan; RAGU, T. S. Nathan; TU, Qiang; SHI, Zhengzhong. Information management (IM) strategy: the construct and its measurement. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 10, p. 265-289, 2001.

REZENDE, Denis.; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresarias – o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROY, M.; GUINDON, J.C.; FORTIER, L. Transfert de connaissances: revue de littérature et proposition d'un modèle, **Institut de recherché en santé et en sécurité du travail du Québec**, Montreal, Rapport R-099, 1995. Disponível em <http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_460.html>. Acesso em 10 jan. 2008.

SABRE TRAVEL NETWORK. Disponível em <http://www.sabretravelnetwork.com/about/printable/history.htm>. Acesso em 10 jan. 2005.

SANTOS, Luciano Costa. **Manual para a elaboração do trabalho de conclusão de curso**. 2005. Apostila – (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2005.

SCHIFFMANN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamiento del Consumidor**. 7 ed. México: Pearson Educación, 2001.

SENOO, Dai; WATANABE, Remy Magnier; SALMADOR, María P. Workplace reformation, active *ba* and knowledge creation: from a conceptual to a practical framework. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 3, p. 296-315, 2007.

SHARMA, Sushil K.; GUPTA, Jtinder N. D. Managing Business-Consumer Interactions in the e-world. *In*: GUNASEKARAN, Angappa; KHALILI, Omar; SYED, Mahbubur Rahman. **Knowledge and Information Technology Management: Human and Social Perspectives**. New York: Idea Group, 2003.

SHARPLEY, Richard; FORSTER, Gill. The Implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus. **Tourism Management**, Vol. 24, p. 687-697, 2003.

SHAW, Gareth; WILLIAMS, Allan. Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda. **Tourism Management**, v. 30, p. 325-335, 2009.

SHELDON, Pauline J. **Tourism information technology**. London: Cab International, 1999.

SHUN, Cai; YUNJIE, Xu. Effects of outcome, process and shopping enjoyment on online consumer behaviour. **Electronic Commerce Research and Applications**, Vol. 5, p. 272-281, 2006.

SILVA, Jorge Antonio Santos. Pensando o planejamento face à intervenção do estado no turismo: a questão do sistema de informações. **Turismo: visão e ação**, Itajaí, v. 2, n. 5, p. 9-22, out.1999/mar.2000.

SILVA, Andre Lago; FISCHMANN, Adalberto Américo. Inovação em canais de distribuição – da tecnologia da informação à gestão da cadeia de suprimentos. **24º Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação de Administração**. Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação**: Uma abordagem gerencial. 2ª ed. Tradução: Maria Lúcia Iecker Vieira e Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STEINBAUER, Annette; WERTHNER, Hannes. **Consumer Behaviour in e-Tourism**: an empirical study on online-travel planning-behaviour. Disponível em <<http://www.ifittnet.org>> Acesso em 10 mar. 2007.

STOCKDALE, Rosemary; RIEDER, Bernhard; KÜHNE, Sven. **Business Benefits**. Disponível em <http://www.harmoten.info/harmoten_docs/ENTER_2006_The_Business_Model.pdf> Acessado em 02 mar. 2006.

SZCZERBICKI, E. Information-based integration for complex systems. *In*: GUNASEKARAN, Angappa; KHALILI, Omar; SYED, Mahbubur Rahman. **Knowledge and Information Technology Management: Human and Social Perspectives**. New York: Idea Group, 2003.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. **Consumer Behaviour in Tourism**. 2d. Oxford: Elsevier, 2007.

TAN, Hai Chen; CARRILLO, Pat; ANUMBA; Chimay; KAMARA; John M.; BOUCLAGHEM, Dino. Live capture and reuse of project knowledge in construction organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, p. 149-161, 2006.

TERRA, J. C. ; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. *In*: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. 1 ed. Belo Horizonte, 2003, v. , p. 33-53.

TERRA, J.C.C. **Seminário Preparatório da 3a. Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação** (3a. CNCTI): Os desafios da Produtividade: Novas Habilidades na Era da Informação e do Conhecimento e o papel central da Gestão do Conhecimento. 2005. Disponível em http://www.cgge.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial/DrJose%20Claudio%20Terra_apre.pdf. Acesso em: 10 mai. 2009.

THE ETD PROJECT. **European Tourism Portal powered by EC3**. Disponível em <http://etd.ec3.at/>. Acesso em: 01 mai. 2005.

TITUS, Silas; BRÖCHER, Jan. Managing information flow in construction supply chain. **Construction Innovation**, vol. 5, p. 71-82, 2005.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de Agências de Viagens e Turismo**: Como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

TORRES, Antonio Perez; MARCH, Isidre Chorda. Information System and Business Strategy: a concurrent planning model. *In*: GUNASEKARAN, Angappa; KHALILI, Omar; SYED, Mahbubur Rahman. **Knowledge and Information Technology Management: Human and Social Perspectives**. New York: Idea Group, 2003.

TSAI, Chung-Hung; CHEN, Hwang-Yeh. Assessing Knowledge Management Systems Success: An Empirical Study in Taiwan's High-Tech Industry. **Journal of American Academy of Business**, Vol. 10, N. 2, p. 257-262, 2007.

TURBAN, E.; ARONSON, J. E. **Decision support systems and intelligent systems**. 6. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 2001.

VALKOKARI, Katri; HELANDER, Nina. Knowledge management in different types of strategic SME networks. **Management Research News**, v.30, n. 8, p. 597-608, 2007.

VIZCAÍNO, Aurora; SOTO, Juan Pablo; PORTILLO, Mario Piattini. **A Multi-agent Model to Develop Knowledge Management Systems**, Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07), Hawaii, 2007.

VOORDIJK, Hans; STEGWEE, Robert; HELMUS, Rogier. ERP and the changing role of IT in engineering consultancy firms. **Business Process Management Journal**, Vol. 11, N. 4, p. 418-430, 2005.

W3C SEMANTIC WEB ACTIVITY. Semantic Web Architecture. 2003. Disponível em <http://www.w3.org/2001/sw/>. Acesso em: 01 fev. 2008.

WAINWRIGHT, David; WARING, Teresa. Three domains for implementing integrated information systems: redressing the balance between technology, strategic and organizational analysis. **International Journal of Information Management**, v. 24, p. 329-346, 2004.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network. **Handbook of Business Strategy**, p. 321-326, 2005.

WANG, Youcheng; YU, Quaehee; FESENMAIER, Daniel R. Defining the virtual community: implications for tourism marketing. **Tourism Management**, Vol. 23, p. 407-417, 2001.

WERTHNER, H; KLEIN, S. **Information technology and tourism – A challenging relationship**. Wien: Springer-Verlag, 1999.

WERTHNER, Hannes et al. Harmonise - Towards Interoperability in the Tourism Domain. In: **10th International Conference on Information and Communication Technologies in Travel & Tourism [ENTER 2003]**, 2003. *Proceedings*. Disponível em: <http://ectrl.itc.it:8080/home/publications/2003/enter_paper_v7_revised1.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2004.

WHITE, Bebo. The Implications of Web 2.0 on Web Information Systems. In: FILIPE, J. CORDEIRO, J.; PEDROSA, V. **Web Information Systems and Technologies: International Conferences, Webist 2005 and Webist 2006 Revised Selected Papers**. Berlin-Heidelberg: Springer, 2007.

WORLDSPAN. Disponível em <http://www.worldspan.com> Acesso em 10 jan. 2005

WTTC – World Travel & Tourism Council. World – the key at a glance. Disponível em <http://www.wttc.travel/eng/Research/Tourism_Satellite_Accounting/>. Acesso em: 10 mar. 2008.

YANG, Jen-Te; WAN, Chin-Sheng. Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. **Tourism Management**, v. 25, p. 593–601, 2004.

YAUCH, Charlene A.; STEUDEL, Harold J. Complementary used of qualitative and quantitative cultural assessment methods. **Organizational Research Methods**, Vol. 6, N.4, p. 465-481, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACH, Florian; XIANG, Zheng; FESENMAIER, Daniel. An Assessment of Innovaciont in Web Marketing Investigating American Convetion and Visitores Bureaus. *In*: SIGALA, Marianna; MICH, Luisa; MURPHY, Jamie (Org). **Information and Communication Technologies in Tourism 2007**. New York: SpringerWien, 2007. p. 365-376.

ZHANG, Chang N. ; YANG, Cungang. Information flow analysis on role-based access control model. **Information Managment & Computer Security**, Vol. 10, N. 5, p. 225-336, 2002.

ZHU, Zhichang. Knowledge management: towards a universal concept or crosscultural contexts?. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 2, p. 67–79, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DOS PORTAIS TURÍSTICOS

Tabela A: Introdução	
Endereço Web:	http://
Destino Turístico:	(a que País ou Estado pertence)
Como está identificado na internet para busca URL: (identificação que está presente no topo do portal)	
Qual ranking no google?	
Qual ranking no yahoo?	
Qual ranking no msn?	
1. O Portal é dedicado unicamente para o turismo (exclusividade)	
Sim (não responder a questão 2)	<input type="checkbox"/>
Não (responda a questão 2)	<input type="checkbox"/>
2. É um Portal Institucional com conteúdo relativo ao turismo?	
Sim, entretanto possui um espaço claramente definido para o turismo	<input type="checkbox"/>
Sim, mas não possui um espaço claramente definido para o turismo	<input type="checkbox"/>

Tabela B: Características da página inicial		Pontos
1	Introdução multimídia	10
1.1	Com possibilidade de saltar a introdução	(2)
1.2	Situa geograficamente o destino	(4)
1.3	Apresenta seleção de idiomas	(4)
2	Menu de início principal claro e bem configurado	10
3	Espaço para busca na página inicial	10
4	Acesso direto ao mapa da web	10
5	Acesso direto às versões de idiomas	10
6	Informação meteorológica	10
6.1	Temperatura	(2,5)
6.2	Estado do tempo do dia (sol, nublado, chuva, entre outros)	(2,5)
6.3	Previsão do tempo para os próximos dias	(2,5)
6.4	Apresenta mapa meteorológico com o estado e/ou a previsão do tempo	(2,5)
7	Fotos e Imagens	10
7.1	De algum produto ou roteiro turístico	(5)
7.2	Identificação do destino turístico	(5)
8	Efeitos Multimídia	10
8.1	Fotos e/ou imagens que mudam constantemente	(1)
8.2	Textos ou fundos de textos de mudam constantemente	(1)
8.3	Botões interativos	(1)
8.4	Música	(1)
8.5	Vídeos Institucionais	(1)
8.6	Vídeos não institucionais	(1)
8.7	Link para comunidades virtuais de turismo (blogs)	(1)
8.8	Câmeras ao vivo	(1)
8.9	Informações turísticas para PDA e/ou móveis	(1)
8.10	Folhetos virtuais	(1)
9	Pequena descrição do destino turístico	10
9.1	Roteiros Integrados	(5)
9.2	Roteiros Cidades Indutoras	(5)
10	Descrição da Organização Pública de Turismo de Turismo	10
10.1	Informativo sobre a Organização Pública de Turismo de Turismo	(1)

10.2	Informação do endereço completo				(1)
10.3	Informação do telefone				(1)
10.4	Informação do fax				(1)
10.5	Correio eletrônico				(1)
10.6	Atendimento ao turista por telefone				(1)
10.7	Atendimento ao turista por chat				(1)
10.8	Atendimento ao turista por Skype e/ou voz IP				(1)
10.9	Informação das Organizações Públicas de Turismo âmbito Estadual (aplicar ao analisar o Portal Turístico do País)				(2)
OU 10.9	Informação das Organizações Públicas de Turismo âmbito Municipal) (aplicar somente ao analisar os Portais turísticos dos Estados)				
10.10	Data de atualização:	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	Total 100
Espaço para comentários:					

Tabela C - Informações sobre o consumidor					Pontos
1	Identificação do consumidor (apenas uma opção)				20
1.1	Questiona ao acessar a página (após introdução)				(20)
1.2	Não questiona, entretanto há um ícone no topo, ou na lateral, ou no rodapé da página para que o consumidor se identifique (se desejar)				(10)
2	Perfil do consumidor				30
2.1	Questiona se o usuário é turista, agência de viagens, operadora turística, outros				(20)
2.2	Após a identificação do perfil do consumidor, há alteração do conteúdo/estrutura da página quando identificado como turismo e como não turista: () sim (5) – () não (0)				
2.3	Questiona a localização do Estado ou do País de origem				(15)
3	Canais de comunicação (apenas uma opção)				10
3.1	Disponibiliza um ícone com apenas uma única escolha				(5)
3.2	Disponibiliza um ícone com duas ou mais opções de escolha				(10)
4	Cadastro do consumidor				30
4.1	Nome, endereço, telefone (residencial, móvel), fax, correio eletrônico				(10)
4.2	Solicita o nome da operadora do telefone móvel				(2,5)
4.3	Questiona se o consumidor faz parte de uma alguma comunidade relacionada ao turismo				(2,5)
4.4	Assinatura para recebimento <i>newsletter</i>				(5)
4.5	Assinatura para recebimento <i>newsletter</i> temático				(2,5)
4.6	Questiona qual (s) o(s) segmento(s) de viagem de interesse (natureza, praia, entre outros)				(5)
4.7	Questiona o grau de experiência sobre os segmentos informados anteriormente				(2,5)
5	Espaço para o consumidor inserir suas fotos e vídeos no Portal Turístico para que outros possam acessar (experiência vivenciada)				20
6	Espaço para sugestões/críticas/outros				10
					Total 100
Espaço para comentários:					

Tabela D - Informações turísticas		Pontos
1	Situação Geográfica	4
1.1	Sem mapa de localização	(2)
1.2	Com mapa de localização	(4)
2	Como chegar ao destino	5
2.1	Aeroportos mais próximos	(1)
2.2	Portos mais próximos	(1)
2.3	Terminais Ferroviários (exceto Brasil)	(1)
2.4	Terminais de Ônibus (inter-municipal, inter-estadual)	(1)
2.5	Por estradas	(1)
3	Clima	3
4	Informação meteorológica (das cidades)	4
4.1	Temperatura	(1)
4.2	Estado do tempo (sol, nuvem, chuva, neve, outros)	(1)
4.3	Previsão	(1)
4.4	Com mapa	(1)
5	Informação sobre o que visitar dentro de um destino (dicas/sugestões/conselhos)	4
6	Gastronomia	4
7	História	4
8	Festas	4
9	Culturas/costumes/tradições	4
10	Cultura/agenda cultural	4
11	Patrimônio arquitetônico e urbanístico	4
12	Praias/Rios/Lagos	4
13	Parques naturais	4
14	Esportes	4
15	Outros tipos (saúde, hedonismo, enológico, outros)	4
16	Museus	4
16.1	Preços	(2)
16.2	Horários	(2)
17	Comércio (de qualquer cidade)	3
17.1	Centros e áreas comerciais	(1)
17.2	Horário comercial	(1)
17.3	Artesanato	(1)
18	Escritórios e Pontos de informação turística	4
18.1	Completo (endereço, telefone, e-mail, mapa de acesso)	(4)
18.2	Não completo (ausência de um ou mais itens do 18.1)	(2)
19	Meios de transportes públicos para deslocamento interno	4
19.1	Apresenta apenas os meios de transportes e os horários	(1)
19.2	Complementa com mapa(s) da(s) rota(s) por meio de transporte	(2)
19.3	Complementa com a possibilidade de transferência das informações para <i>palmtop</i> , celular 3G	(4)
20	Telefones e endereços de interesses (emergência, polícia, bombeiros, outros)	4
21	Roteiros (apenas uma opção)	4
	Oferece roteiros definidos (urbanos, natureza, gastronomia, histórico-cultural, mistas, e outros)	(2)
21.2	Possibilita também a elaboração de roteiros conforme critérios do consumidor	(4)
22	Mapa do(s) destino(s)	4
22.1	Mapa interativo	(2)
22.2	Sistema de Informação Geográfico	(2)
23	Mapas de vias	4
23.1	Mapas das rodovias	(1)
23.2	Mapas das rodovias dos roteiros integrados e/ou cidades indutoras	(2)
23.3	Mapas das ruas (apenas da capital)	(1)
23.4	Mapas das ruas (cidades indutoras e das cidades dos roteiros integrados)	(2)
24	Eventos	4

	24.1	Calendário de eventos	(3)
	24.2	Acesso aos portais dos <i>Convention Visitors & Bureau</i>	(1)
25		Conversor de Moeda (apenas uma opção)	3
	25.1	Apresenta apenas conversão para dólar americano	(1)
	25.2	Apresenta conversão para até 4 moedas	(2)
	25.3	Apresenta conversão para mais de 4 moedas	(3)
26		Informação sobre Vistos (apenas uma opção)	1
	26.1	Não oferece esse tipo de informação	(0)
	26.2	Oferece esse tipo de informação	(1)
Total			100
Espaço para comentários:			

Tabela E – Distribuição dos prestadores de serviços							
Tipo de Atividade	Nível distribuição				Provedor Utilizado		
	Acesso fora do Portal	Informações apenas de disponibilidade	+ Reserva	+ Pagamento	Próprio Portal	Prestador Serviço	Provedor Independente
Alojamento	1	1	(2,5)	(5)			
Gastronomia	1	1	(2,5)	(5)			
Locação de veículos	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia aérea	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia marítima	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia ferroviária	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia Ônibus	1	1	(2,5)	(5)			
Companhia táxis (local)	1	1	(2,5)	(5)			
Museus	1	1	(2,5)	(5)			
Teatros, cinemas, espetáculos	1	1	(2,5)	(5)			
Agência de viagens	1	1	(2,5)	(5)			
Operadoras turísticas	1	1	(2,5)	(5)			
Golf	1	1	(2,5)	(5)			
Outros esportes	1	1	(2,5)	(5)			
Parques (temáticos ou naturais)	1	1	(2,5)	(5)			
Outras atividades	1	1	(2,5)	(5)			
Espaço para comentários:							

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS GESTORES DOS PORTAIS TURÍSTICOS

NOME
(favor completar) _____

CARGO/
FUNÇÃO _____

AUTORIZAÇÃO

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DO MEU NOME COMO PARTICIPANTE DA PESQUISA

NÃO AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DO MEU NOME COMO PARTICIPANTE DA PESQUISA

POR FAVOR: ENVIAR O QUESTIONÁRIO PARA biz@ufpr.br

Desde já agradeço atenção dispensada

Prof. Alexandre Augusto Biz

QUESTIONÁRIO

UTILIZE OS QUADROS ABAIXO PARA A CONFECÇÃO DAS RESPOSTAS

1 PROCESSO DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÃO

Descreve como ocorre a busca na alimentação do processo - criação, recepção e captura da informação interna e externa à Organização, produzida e destinada para a Organização e/ou produzida pela Organização e destinada ao mercado (consumidores, prestadores de serviços).

a) Quais os níveis de integração, via intranet, entre o Portal Turístico, os Postos de Informações Turísticas (PIT's) e a sede da Organização Pública?

b) Quais os níveis de integração, via intranet, entre a sede da Organização Pública com as demais Organizações Públicas Estaduais?

c) Quais os níveis de integração, via intranet, entre a sede da Organização Pública com as demais Organizações Públicas Municipais?

d) Quais os níveis de integração entre a Organização Pública de Turismo e os prestadores de serviços turísticos disponíveis no Portal Turístico (extranet),

e) Quais os sistemas de tecnologia de informação e comunicação são utilizados para permitir a integração das bases de dados intra Organizacional e entre as Organizações?

f) Existem aplicações de agentes inteligentes na obtenção de informações sobre consumidores, imagem do destino, entre outros, via os *blogs* das comunidades virtuais turísticas?

2. PROCESSO DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Ocorre a identificação das informações e das experiências geradas durante a interação entre os usuários, nesse caso os gestores das Organizações Públicas, prestadores de serviços, e consumidores.

a) Quais os sistemas de gestão são usados pelo Organismo Público de Turismo (ERP) e o seu nível de integração intra e entre Organizações?

b) Como trabalham a interoperabilidade entre os sistemas da Organização Pública de Turismo com as demais Organizações Públicas de Turismo (hierarquicamente menores) e com os prestadores de serviços turísticos (construção semântica, ontologias)?

c) Os sistemas de informação utilizados possibilitam o mapeamento dos modelos de conhecimento?

d) Há identificação entre as informações operacionais das informações estratégicas?

3 PROCESSO DE ARMAZENAMENTO

Processo responsável pela organização, estruturação, representação e codificação do conhecimento com o propósito de facilitar o seu acesso e uso.

Que sistemas são usados para a gestão dos documentos?

Como ocorre a transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito Organizacional?

Como está estruturado o acesso às informações pela Organização Pública de Turismo, intra-Organizações Públicas e pelos prestadores de serviços disponíveis no Portal Turístico?

Como está estruturado o repositório de conhecimento (banco de dados)

4 PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO

Rede de comunicação interna e externa que possibilita que todos os envolvidos nessa rede recebam a informação de que um novo conhecimento foi adicionado.

Como ocorrem as transferências (interna e externa) do novo conhecimento explícito (ferramentas e estruturas utilizadas)?

Como a Organização acompanha a distribuição?

5 PROCESSO DE USO

Uso compartilhado do conhecimento na Organização e entre as Organizações, quanto ao compartilhamento operacional e estratégico

Como ocorre o uso do conhecimento compartilhado operacional (financeiro, recursos humanos, produção) e estratégico (tomada decisão) intra Organização Pública de Turismo?

Como ocorre o uso do conhecimento compartilhado operacional (financeiro, recursos humanos, produção) e estratégico (tomada decisão) entre a Organização Pública de Turismo e prestadores de serviços disponíveis no Portal Turístico?

Como a Organização trabalha na gestão do conhecimento?

6 COMENTÁRIOS/OBSERVAÇÕES/SUGESTÕES

Utilize esse espaço para fazer algum comentário, observação, sugestão, entre outros.

APÊNDICE C – LISTA DOS PORTAIS TURÍSTICOS ANALISADOS (PERÍODO DE OUTUBRO A DEZEMBRO/2008)

ESTADOS	PORTAIS
Rio Grande do Sul	http://www.turismo.rs.gov.br/
Santa Catarina	www.santur.sc.gov.br
Paraná	http://www.pr.gov.br/turismo/
São Paulo	http://www.selt.sp.gov.br/index.php
Rio de Janeiro	http://www.turisrio.rj.gov.br/
Espírito Santo	http://www.setur.es.gov.br/
Minas Gerais	http://www.turismo.mg.gov.br/
Mato Grosso	http://www.sedtur.mt.gov.br/
Mato Grosso do Sul	http://www.turismo.ms.gov.br/
Goiás	http://www.goiasbrasil.com.br/agetur/index.php
Distrito Federal	http://www.setur.df.gov.br/
Bahia	http://www.bahia.com.br/
Sergipe	http://www.turismosergipe.net/
Alagoas	http://www.turismoalagoas.al.gov.br/
Pernambuco	http://www.empetur.com.br
Paraíba	http://www.pbtur.pb.gov.br/index.php
Rio Grande do Norte	http://www.brasil-natal.com.br/
Ceará	http://www.setur.ce.gov.br/setur/Portal.do
Piauí	http://www.piemtur.pi.gov.br/
Maranhão	http://www.turismo.ma.gov.br/
Acre	http://www.ac.gov.br/setur/
Amazonas	http://www.amazonastur.am.gov.br/
Amapá	http://www.setur.ap.gov.br/
Rondônia	http://www.setur.ro.gov.br/
Roraima	http://www.turismo.rr.gov.br/
Tocantins	http://to.gov.br/Turismo
Pará	http://www.paraturismo.pa.gov.br/para/index.asp
Ministério do Turismo	www.turismobrasil.gov.br
EMBRATUR	www.braziltour.com

ANEXO A – MODELO DE ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO

Critério A - Genérico	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Introdução em flash		Sem possibilidade de pular	Possibilidade de pular	+ rápido para carregar e instrutivo
Contexto sobre o local		No website	Na homepage	Como parte da introdução
Procedimentos para <i>logging</i>	Sim/Não			
Escolha de idioma		Pelo menos em inglês	Até 3	Mais de 3
Logo/marca	Sim/Não			
Menu	Sim/Não			
Critério B - Informações Turísticas	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Informações culturais/históricas	Sim/Não			
Informações climáticas	Sim/Não			
Informações turísticas essenciais	Sim/Não			
Informações sobre transportes	Sim/Não			
Informações sobre itinerários e passeios	Sim/Não			
Informações sobre seguro de viagem	Sim/Não			
Galeria de imagens		Até 10	Até 30	Mais de 30
Mapas		Estáticos	Interativos	GPS completo
Dicas/FAQs		Até 5	Até 10	Mais de 10
<i>Links</i> para outros Organizações	Sim/Não			
Critério C – Informações Gerais	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Informações sobre a empresa/organização	Sim/Não			
Dados para contato	Sim/Não			
Oportunidades de emprego	Sim/Não			
Garantia de privacidade/isenção de responsabilidade/termos e condições/direitos autorais	Sim/Não			
Informações sobre o <i>design</i> do website	Sim/Não			
Informações sobre a segurança das transações <i>online</i>	Sim/Não			
Política de garantia e reembolso	Sim/Não			
Dados de pesquisas/levantamentos com clientes	Sim/Não			
<i>Links</i> para outros portais empresariais	Sim/Não			
<i>Links</i> externos para portais correlatos	Sim/Não			
Critério D – Recursos Especiais	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Comentários dos visitantes	Sim/Não			
Informações climáticas/previsão do tempo		Global	Localizado	+ interesses especiais
Notícias/Reportagens/Revista	Sim/Não			
Informativos	Sim/Não			

Cartões Postais		Até 5	Até 10	Mais de 10
Outros				
Critério E – Design e Funcionalidade	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Menu superior	Sim/Não			
Submenus	Sim/Não			
Lista de conteúdos em cada página	Sim/Não			
<i>Link</i> para a homepage em cada página	Sim/Não			
Mapa do website	Sim/Não			
Uso consistente de protocolos da internet	Sim/Não			
Uso de flash	Sim/Não			
Uso de miniaplicativos Java	Sim/Não			
Uso de <i>gifs</i> animados	Sim/Não			
Multimídia		Fotos	Webcams	Vídeos/passeios virtuais
Descrição textual do destino	Sim/Não			
Notícias	Sim/Não			
Ofertas especiais de última hora	Sim/Não			
Taxas de câmbio (conversor)	Sim/Não			
Rastreamento de <i>status</i> de tarefas e facilidades de alterações	Sim/Não			
Mecanismos de busca por palavras	Sim/Não			
Mecanismos de busca por categorias		Até três categorias, com até três critérios	Até três categorias, com mais três critérios	Mais de três categorias
Explicação/guia de pesquisa	Sim/Não			
Concursos/prêmios	Sim/Não			
Inscrição (clube/informativo)	Sim/Não			
Folheto <i>online</i>	Sim/Não			
<i>Links</i> para parceiros	Sim/Não			
<i>Links</i> para anunciantes/ <i>banners</i>	Sim/Não			
Horário local	Sim/Não			
Data	Sim/Não			
Lista de prêmios concedidos ao website	Sim/Não			
Serviço <i>online</i> aos clientes		Bate papo textual	Botão para retornar a ligação	Envio de voz pelo IP
Consultas por e-mail		<i>Link</i> para e-mail	Formulário pré-definido	+ perguntas chaves
Formulário de solicitação de folheto		<i>Link</i> para e-mail	Formulário pré-definido	+ perguntas chaves
Critério F – Pesquisa e lista de produtos	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Hospedagens		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Voos		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Aluguel de carros		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Pacotes		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Atrações		Lista	Pesquisa – até	Mais de três

			3 critérios	critérios
Atividades		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Eventos		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Restaurantes		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Passeios		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Operadoras turísticas/agentes de viagens		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Estruturas para conferências		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Serviços e empresas locais		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Comércio e varejo		Lista	Pesquisa – até 3 critérios	Mais de três critérios
Critério G – Pontos Finais de informações sobre produtos	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Dados para contato	Sim/Não	Apenas postal/tel./fax	+ e-mail ou internet	+ e-mail ou internet
Multimídia		Uma foto	Algumas fotos	+ vídeo/webcam
Disponibilidade		Para hospedagem	Para dois produtos	Mais de dois produtos
Preços	Sim/Não			
Descrição textual	Sim/Não			
Instalações	Sim/Não			
Certificado de qualidade de um órgão governamental	Sim/Não			
Critério H - Mecanismos de reserva	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Preenchimento de formulário em e-mail/fax (solicitação de reserva)	Sim/Não	Para um produto	Para dois produtos	Mais de dois produtos
Reserva e confirmação <i>online</i> em tempo real	Sim/Não	Para um produto	Para dois produtos	Mais de dois produtos
<i>Links</i> para terceiros, visando reservas	Sim/Não	Para um produto	Para dois produtos	Mais de dois produtos
Central de atendimento por telefone		Número da central	Botão para retornar a ligação	Envio de voz pelo IP
Entrar em contato direto com prestadores de serviços		Fone/fax	+ e-mail ou internet	+ e-mail ou internet
Critério I – Registo online	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Durante o procedimento de reservas		Inserir apenas e-mail	+ dados completos para contato	+ perguntas-chave
Entrar em concurso		Inserir apenas e-mail	+ dados completos para contato	+ perguntas-chave
Criar folheto pessoal		Inserir apenas e-mail	+ dados completos para contato	+ perguntas-chave
Comprar		Inserir apenas e-mail	+ dados completos para contato	+ perguntas-chave
Acessar bate-papo/fórum		Inserir apenas	+ dados	+ perguntas-

		e-mail	completos para contato	chave
Assinar informativo		Inserir apenas e-mail	+ dados completos para contato	+ perguntas-chave
Associar-se a clube		Inserir apenas e-mail	+ dados completos para contato	+ perguntas-chave
Outros		Inserir apenas e-mail	+ dados completos para contato	+ perguntas-chave
Critério J – Loja online	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Vestuário	Sim/Não			
Suvenires	Sim/Não			
Livros	Sim/Não			
Mapas	Sim/Não			
Valor total do pedido	Sim/Não			
Critério K – outros portais	Opção	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Website específico para o setor turístico	Sim/Não	Seção no website	Subhomepage	Website e URL separados
Website específico para o MICE	Sim/Não	Seção no website	Subhomepage	Website e URL separados
Website específico para mídia	Sim/Não	Seção no website	Subhomepage	Website e URL separados
Website específico ao comércio turístico	Sim/Não	Seção no website	Subhomepage	Website e URL separados

ANEXO B – MODELO DE ANÁLISE DE CRUZ (2005)

Tabela grupo 1

COMPONENTES	INDICADORES	GRADOS		
		Ine	Ins	Suf
Socio-geopolíticos		Ine	Ins	Suf
01. Historia	Cantidad de fases y períodos históricos disponibles	0	> 07	≤ 07
02. Geografía	Cantidad de datos y características geográficas disponibles	0	> 10	≤ 10
03. Fauna y Flora	Diversidad de fauna y flora disponibles	0	> 10	≤ 10
04. Economía	Número de datos y aspectos económicos disponibles	0	> 07	≤ 07
05. Población	Número de datos y aspectos poblacionales disponibles	0	> 07	≤ 07
06. Artes	Número de características artísticas disponibles	0	> 07	≤ 07
07. Folclore	Número de fábulas y leyendas disponibles	0	> 05	≤ 05
08. Religiones	Cantidad de datos y aspectos religiosos disponibles	0	> 05	≤ 05
09. Arquitectura	Cantidad de estilos arquitectónicos disponibles	0	> 07	≤ 07

Tabela grupo 2

COMPONENTES	INDICADORES	GRADOS		
		Ine	Ins	Suf
Atractivos turísticos		Ine	Ins	Suf
10. Naturales	Número de datos y referencias /atractivo natural	0	> 07	≤ 07
11. Artificiales	Número de datos y referencias /atractivo artificial	0	> 07	≤ 07
12. Culturales	Número de datos y referencias /atractivo cultural	0	> 07	≤ 07

Tabela grupo 3

COMPONENTES	INDICADORES	GRADOS		
		Ine	Ins	Suf
Entretenimiento		Ine	Ins	Suf
13. Eventos	Cantidad de datos y aspectos de eventos disponibles	0	> 10	≤ 10
14. Fiestas	Diversidad de datos y aspectos festivos disponibles	0	> 15	≤ 15
15. Ferias	Cantidad de datos y aspectos de ferias disponibles	0	> 10	≤ 10
16. Cursos	Cantidad de cursos disponibles	0	> 07	≤ 07
17. Gastronomía	Número de características gastronomías disponibles	0	> 10	≤ 10
18. Teatros	Cantidad de teatros, presentaciones y shows disponibles	0	> 15	≤ 15

Tabela grupo 4

COMPONENTES		INDICADORES	GRADOS		
Infraestructuras turísticas			Ine	Ins	Suf
19. Alojamientos	Diversidad de alojamientos /categorías		0	> 40	≤ 40
20. Agencias de viajes	Diversidad de agencias de viajes disponibles		0	> 30	≤ 30
21. Empresas de receptivos	Número de empresas receptoras /categorías		0	> 15	≤ 15
22. Alquileres	Número de alquileres /temáticas		0	> 10	≤ 10
23. Compañías aéreas	Cantidad de datos sobre las compañías aéreas		0	> 10	≤ 10
24. Restaurantes y bares	Cantidad de restaurantes y bares /temáticos		0	> 40	≤ 40
25. Taxis	Cantidad de datos sobre los taxis		0	> 05	≤ 05

Tabela grupo 5

COMPONENTES		INDICADORES	GRADOS		
Servicios ofrecidos			Ine	Ins	Suf
26. Precios de los productos	Precios /total de productos disponibles		0	> 40%	≤ 40%
27. Horarios y días	Horarios y días /total de productos disponibles		0	> 50%	≤ 50%
28. Dirección de los productos	Direcciones /total de productos disponibles		0	> 70%	≤ 70%
29. Enlaces para websites	Enlaces /total de productos disponibles		0	> 70%	≤ 70%
30. Posibilidad de hacer reservas	Reservas /total de productos disponibles		0	> 40%	≤ 40%
31. Posibilidad de pago	Pagos /total de productos disponibles		0	> 40%	≤ 40%
32. Distinción por categoría	Diversidad /total de productos disponibles		0	> 50%	≤ 50%

Tabela grupo 6

COMPONENTES		INDICADORES	GRADOS		
Información útil			Ine	Ins	Suf
33. Clima	Cantidad de datos climáticos disponibles		0	> 05	≤ 05
34. Deportes	Cantidad de datos y características deportivas disponibles		0	> 07	≤ 07
35. Horarios comerciales	Existencia de notas de horarios comerciales disponibles		0	> 01	≤ 01
36. Salud	Cantidad de aspectos sobre salud disponibles		0	> 10	≤ 10
37. Entidades y ONGs	Diversidad de entidades y ONGs disponibles		0	> 10	≤ 10
38. Guías turísticos	Número de informes disponibles sobre Guías		0	> 05	≤ 05
39. Oficina de Turismo	Número de direcciones de las oficinas		0	> 07	≤ 07
40. Servicios públicos	Cantidad de datos y aspectos sobre los servicios públicos		0	> 15	≤ 15

Tabela grupo 7

COMPONENTES	INDICADORES	GRADOS		
		Ine	Ins	Suf
Accesibilidad		Ine	Ins	Suf
41. Mapas	Número de mapas disponibles	0	> 05	≤ 05
42. Carreteras y calles	Nº de características de carreteras y calles disponibles	0	> 07	≤ 07
43. Distancia y velocidad	Nº de informes sobre distancias y velocidades disponibles	0	> 10	≤ 10
44. Transportes públicos	Cantidad de datos y aspectos de transporte público disponibles	0	> 15	≤ 15
45. Puertos y marinas	Cantidad de datos y aspectos de puertos y marinas disponibles	0	> 15	≤ 15
46. Aeropuerto	Cantidad de datos y aspectos de aeropuertos disponibles	0	> 15	≤ 15
47. Central autobuses	Cantidad de datos y aspectos de central autobuses disponibles	0	> 15	≤ 15
48. Ferrocarriles	Cantidad de datos y aspectos de ferrocarriles disponibles	0	> 15	≤ 15
49. Cómo ir y llegar	Número de paginas-web específicas de accesibilidad	0	> 10	≤ 10

Tabela grupo 8

COMPONENTES	INDICADORES	GRADOS		
		Ine	Ins	Suf
Rutas turísticas		Ine	Ins	Suf
50. Sugeridas	Número de rutas sugeridas	0	> 05	≤ 05
51. Posibilidad de crear	Recursos disponibles para crear rutas turísticas	0	> 01	≤ 01
52. Diversidad de modales	Número de modales /rutas disponibles	0	> 03	≤ 03

Tabela grupo 9

COMPONENTES	INDICADORES	GRADOS		
		Ine	Ins	Suf
Compras		Ine	Ins	Suf
53. Tiendas y sitios	Cantidad de tiendas y sitios disponibles	0	> 15	≤ 15
54. Artesanía local	Datos y referencias /artesanía local	0	> 50%	≤ 50%
55. Centros Comerciales	Cantidad de Centros Comerciales disponibles	0	> 03	≤ 03

Tabela grupo 10

COMPONENTES		INDICADORES	GRADOS		
Riesgos y peligros			Ine	Ins	Suf
56. Localidades	Número de localidades citadas		0	> 07	≤ 07
57. Situaciones	Cantidad de situaciones citadas		0	> 07	≤ 07
58. Comisaría especial de turismo	Notas sobre comisaría especial de turismo		0	> 01	≤ 01

Tabela grupo 11

COMPONENTES		INDICADORES	GRADOS		
Diseño del website			Ine	Ins	Suf
59. Objetivo y práctico	Menús /total de paginas-web disponibles		0	> 50%	≤ 50%
60. Recurso de búsqueda	Inventario /productos y servicios disponibles		0	> 50%	≤ 50%
61. Recurso de regresar	Regresar /total de paginas-web disponibles		0	> 50%	≤ 50%
62. Excursión virtual	Recursos de orientación para utilización		0	> 01	≤ 01
63. Mapa del website	Pagina-web específica para el mapa del website		0	> 01	≤ 01
64. Enlaces p/ websites turísticos	Cantidad de enlaces disponibles		0	> 15	≤ 15
65. FAQ (<i>Frequently Asked Question</i>)	Número de preguntas disponibles en el FAQ		0	> 20	≤ 20
66. Fecha de actualización	Nota sobre la última actualización disponible		0	> 01	≤ 01
67. Formularios de suscripción	Nº de preguntas disponibles en el Formulario		0	> 05	≤ 05

Tabela grupo 12

COMPONENTES		INDICADORES	GRADOS		
Específico p/ segmentos			Ine	Ins	Suf
68. Sol y playa	Cantidad de páginas-web específicas para turismo de sol y playa		0	> 05	≤ 05
69. Ecoturismo	Cantidad de páginas-web específicas para ecoturismo		0	> 05	≤ 05
70. Salud	Cantidad de páginas-web específicas para turismo de salud		0	> 05	≤ 05
71. Negocios	Cantidad de páginas-web específicas para turismo de negocios		0	> 05	≤ 05
72. Eventos	Cantidad de páginas-web específicas para turismo de eventos		0	> 05	≤ 05
73. Aventura	Cantidad de páginas-web específicas para turismo de aventura		0	> 05	≤ 05
74. Religioso	Cantidad de páginas-web específicas para turismo religioso		0	> 05	≤ 05
75. GLS	Cantidad de páginas-web específicas para turismo GLS		0	> 05	≤ 05
76. Deportes	Cantidad de páginas-web específicas para turismo deportivo		0	> 05	≤ 05
77. Rural	Cantidad de páginas-web específicas para turismo rural		0	> 05	≤ 05

Tabela grupo 13

COMPONENTES	INDICADORES	GRADOS		
		Ine	In s	Suf
Recursos p/ interacción				
78. Teléfonos de los productos	Teléfonos /productos y servicios disponibles	0	> 50%	≤ 50%
79. E-mails de los productos	E-mails /total de productos y servicios disponibles	0	> 50%	≤ 50%
80. Teléfonos de la Concejalía	Cantidad de teléfonos de la Concejalía de turismo	0	> 03	≤ 03
81. E-mails de la Concejalía	Cantidad de e-mails de la Concejalía de turismo	0	> 03	≤ 03
82. Forum de discusión y opinión	Nº de discusiones y opiniones en el Forum /día	0	> 05	≤ 05
83. Comentarios de turistas	Nº de comentarios de turistas disponibles /día	0	> 02	≤ 02

Tabela grupo 14

COMPONENTES	INDICADORES	GRADOS		
		Ine	In s	Suf
Formas de información				
84. Textos	Textos /total de productos y servicios disponibles	0	> 70%	≤ 70%
85. Fotografías	Fotografías /total de productos y servicios disponibles	0	> 70%	≤ 70%
86. Sonidos	Sonidos /total de productos y servicios disponibles	0	> 50%	≤ 50%
87. Videos	Videos / total de productos y servicios disponibles	0	> 50%	≤ 50%

Tabela grupo 15

COMPONENTES	INDICADORES	GRADOS		
		Ine	In s	Suf
Reportajes y novedades				
88. Novedades sobre el destino	Cantidad de novedades /día	0	> 02	≤ 02
89. Reportajes de periódicos	Cantidad de reportajes /día	0	> 02	≤ 02
90. Pistas (d'ues)	Número de pistas disponibles	0	> 05	≤ 05
91. Estudios y proyectos turísticos	Número de estudios y proyectos disponibles	0	> 05	≤ 05

ANEXO C - MODELO DE ANÁLISE DE LUQUE (2005)

Apartado A: Destino y tipo de web.

1. Web:
2. Destino turístico:
3. Nombre Indicativo del destino (para búsquedas posteriores en (internet): El destino es (marca con una x a la derecha):

CCAA	
Provincia	
Capital de Provincia	
Municipio	
Ciudad Autónoma	
Otro (indicar):.....	

4. ¿Es una Web Oficial? (marca con una x a la derecha)

Sí	
No	

5. ¿Tiene costa...? (marca con una x a la derecha)

Sí	
No	

6. ¿... o es interior? (marca con una x a la derecha)

Sí	
No	

7. ¿Es una Web dedicada únicamente al turismo? (exclusividad turística, marca con una x a la derecha).

Sí	
No	

8. ¿... o es una Web institucional (Consejería, Diputación Provincial, Ayuntamiento o similar) con contenidos relativos al turismo? (analizar la raíz de la URL en caso de ser necesario. Marca con una x a la derecha. Si es una web institucional escoge entre las dos opciones interiores)

Sí	
Sí, pero posee un espacio claramente diferenciado para el turismo	
Sí, y no posee espacios claramente diferenciados para turismo	
No	

Apartado B: Página Inicial

Marca con X las opciones que se den en la página inicial del sitio web analizado.

Los puntos 2.2 , 2.3 son rellenados con números.

El punto 16, caso de existir, debe ser completado con la fecha que se ofrezca en la web como fecha de actualización.

Las partes sombreadas no se rellenan

	Característica	T ⁸	I ⁹
1	Introducción multimedia		
1.1	Con posibilidad de saltar la introducción		
1.2	Sitúa geográficamente al destino		
1.3	Con selección de idiomas		

⁸ En la parte de la web de contenidos turísticos. Para webs exclusivamente dedicadas al turismo (dominio exclusivamente dedicado al turismo) y webs institucionales con espacios exclusivos dedicados a turismo (pero bajo dominios institucionales).

⁹ En la parte de la Web de contenidos institucionales. Para webs institucionales sin espacios exclusivos dedicados al turismo y para aquellas webs institucionales con espacios exclusivos para turismo pero que algunos componentes de la página de inicio se encuentren en la página de inicio institucional (no en el inicio de la parte turística).

2	Menú de inicio principal claro y bien configurado		
2.1	O varios menús de navegación (arriba/abajo y/o a los lados)		
2.2	Número de menus (Nº)		
2.3	Número de elementos primarios del menú principal (Nº elementos)		
2.4	Menú extensible (el menú principal se subdivide al pasar el ratón o hacer clik)		
3	Buscador en la página inicial		
4	Enlace directo al mapa de la Web		
5	Enlaces directos a las versiones en diferentes idiomas		
6	Información Meteorológica		
6.1	Temperatura		
6.2	Estado del tiempo (soleado, nublado, lluvia, nieve)		
6.3	Previsto		
6.4	Con mapa		
7	Fotos o imágenes		
7.1	De algún producto bandera del destino		
7.2	Identificables del destino		
7.3	Imágenes generales		
8	Efectos multimedia		
8.1	Imágenes cambiantes		
8.2	Texto o fondos de texto cambiantes		
8.3	Botones Interactivos		
8.4	Música		
8.5	Sonidos o voces (indicar): sonidos al cambiar la opción		
9	Logotipo (imagen corporativa)		
10	Escudo del destino		
11	Pequeña descripción del destino		
12	Información directa de la dirección física de contacto de la institución turística competente.		
13	Información directa de teléfono de contacto.		
14	Información directa de fax de contacto.		
15	Información directa de correo electrónico de contacto.		
16	Fecha de actualización. (Indicar) ___ / ___ / _____		

Apartado C: Contenidos de Información Turística

Marcar con x los contenidos que se den en la web analizada

Contenidos de información		T ¹⁰	I ¹¹
1	Situación Geográfica		
1.1	Mapa/s de situación		
2	Cómo llegar al destino		
2.1	Aeropuertos más cercanos		
2.2	Puertos más cercanos		
2.3	Por tren		
2.4	Estaciones de autobuses		
2.5	Por carretera		
3	Clima		
4	Información Meteorológica		
4.1	Temperatura		
4.2	Estado del tiempo (soleado, nublado, lluvia, nieve)		
4.3	Previsto		
4.4	Con mapa		
5	Información sobre las diferentes visitas que se <u>aconsejan</u> realizar dentro del destino: <u>sitios y lugares de interés</u> dentro del destino.		
6	Gastronomía		
7	Historia		
8	Fiestas		
9	Cultura/costumbres/tradiciones		
10	Cultura/agenda cultural		
11	Patrimonio arquitectónico y urbanístico		
12	Museos		
12.1	Precios		
12.2	Horarios		
13	Comercio		
13.1	Centros y áreas comerciales		
13.2	Horario comercial		
13.3	Artesanía de la zona		
14	Oficinas de Información Turística		
15	Medios de transporte público para desplazarse en el destino		
16	Aparcamientos		
17	Teléfonos y direcciones de interés (policía, bomberos, emergencias...)		
18	Rutas		
18.1	Rutas urbanas		
18.2	Rutas por los pueblos de la zona		
18.3	Rutas por la naturaleza		
18.4	Rutas mixtas		
18.5	Rutas ciclistas		
18.6	Otro tipo de RUTAS 1 (indicar): a pié		
18.7	Otro tipo de RUTA S 2 (indicar): taxi		
19	Mapa del destino		
19.1	Mapa interactivo		
19.2	SIG (Sistema de Información Geográfica)		
20	Callejero de las zonas urbanas		
21	Información/apartados sobre los municipios de la zona (dest. supramunicipales)		
Continuación Apartado C			
Contenidos de información		T ¹²	I ¹³

¹⁰ En la parte de la web de contenidos turísticos. Para webs exclusivamente dedicadas al turismo (dominio exclusivamente dedicado al turismo) y webs institucionales con espacios exclusivos dedicados a turismo (pero bajo dominios institucionales).

¹¹ En la parte de la Web de contenidos institucionales. Para webs institucionales sin espacios exclusivos dedicados al turismo y para aquellas webs institucionales con espacios exclusivos para turismo pero donde algunos contenidos de información turística se encuentran en fuera de la parte turística.

22	Geografía/orografía		
23	Información sobre visitas que se pueden realizar a <u>destinos vecinos</u>		
24	Playas		
25	Entorno natural		
26	Parques naturales o jardines		
27	Instalaciones deportivas		
28	Turismos específicos (espacios especiales dedicados a tipos de turismo)		
28.1	Turismo rural		
28.2	Turismo de salud		
28.3	Turismo deportivo/activo		
28.4	Turismo de congresos		
28.5	Otro turismo específico 1 (indicar):		
28.6	Otro turismo específico 2 (indicar):.....		
29	Información cuestiones fundamentales relativas a los viajes al destino (visados, consejos legales, consejos prácticos...)		
30	Información sobre condiciones de accesibilidad para discapacitados en espacios turísticos: Museos, playas, parques...		
31	Comentarios u otros aspectos destacables de la información turística del sitio web:		

APARTADO D: Contenidos de Información de Empresas Turísticas y Distribución

En general (marcar con x la opción correcta):

	Sí	No
¿Se ofrece información sobre las empresas del sector turístico?		
¿Hay informes de disponibilidad (plazas hoteleras disponibles) para contactar posteriormente con el proveedor?		
¿Se pueden realizar reservas dentro de la web?		
¿...y pagos?		
¿Se ofrece enlace a web de central de reservas del destino gestionada por la misma organización? Nombre de la misma:.....		
¿o enlaces a central/es de reservas externa?.(indica el nombre o nombres):		

¹² En la parte de la web de contenidos turísticos. Para webs exclusivamente dedicadas al turismo (dominio exclusivamente dedicado al turismo) y webs institucionales con espacios exclusivos dedicados a turismo (pero bajo dominios institucionales).

¹³ En la parte de la Web de contenidos institucionales. Para webs institucionales sin espacios exclusivos dedicados al turismo y para aquellas webs institucionales con espacios exclusivos para turismo pero donde algunos contenidos de información turística se encuentran en fuera de la parte turística.

APARTADO D (CONTINUACIÓN)

Empresas y actividades del sector. Marcar con x las opciones correctas de cada bloque. Las partes sombreadas diferencian distintos bloques.

Tipo de actividad	¿En qué parte? (X)		Información / criterios de búsqueda (X)		
	T ¹⁴	T ¹⁵	1* Simple listado	2* Con hasta 3 criterios	3* Más de 3 criterios
1 Alojamiento (hoteles, hostales, apartamentos, pensiones...)					
2 Camping					
3 Restauración					
4 Alquiler de Automóviles					
5 Compañías Áreas					
6 Compañías Navieras					
7 Compañías de Ferrocarril					
8 Compañías de Autobuses para ir al destino					
9 Compañías de Taxis					
10 Museos					
11 Teatros, cines y espectáculos					
12 Agencias de viajes					
13 Turismo de Congresos					
14 Golf					
15 Sky					
16 Otras actividades deportivas					
17 Puertos Deportivos					
18 Academias de español					
19 Autobuses turísticos					
20 Parques de atracciones o temáticos					
21 Otras actividades del sector 1 (indicar): Rutas 24, 48, 72hs					
22 Otras actividades del sector 2 (indicar):					

1*: Simple listado de los oferentes relacionados con el destino. 2*: Se pueden realizar búsquedas de la oferta empresarial con hasta tres criterios 3* Se pueden realizar búsquedas con más de tres criterios.

¹⁴ En la parte de la web de contenidos turísticos. Para webs exclusivamente dedicadas al turismo (dominio exclusivamente dedicado al turismo) y webs institucionales con espacios exclusivos dedicados a turismo (pero bajo dominios institucionales).

¹⁵ En la parte de la Web de contenidos institucionales. Para webs institucionales sin espacios exclusivos dedicados al turismo y para aquellas webs institucionales con espacios exclusivos para turismo pero donde algunos contenidos de información turística se encuentran en fuera de la parte turística.

Continuación:

Tipo de actividad	Nivel distribución (X)			Enlaces Empresas		Central de Reserva		11* Opinión de los Turistas (X)
	4*Dis p	5*Reserv a	6*Pago	7*Emp(X)	8*Sist Res. Propio(X)	9*OMD(X)	10*Externa (X)	
1 Alojamiento								
2 Camping								
3 Restauración								
4 Alquiler de Automóviles								
5 Compañías Areas								
6 Compañías Navieras								
7 Compañías Ferrocarril								
8 Compañías Autobuses para ir al destino								
9 Compañías de taxis								
10 Museos								
11 Teatros, cines y espectáculos								
12 Agencias de viajes								
13 Turismo de Congresos								
14 Golf								
15 Sky								
16 Otras actividades deportivas								
17 Puertos Deportivos								
18 Academias de español								
19 Autobuses turísticos								
20 Parques de atracciones o temáticos								
21 Otras actividades del sector 1								
22 Otras actividades del sector 2								

4* Se ofrecen informes de disponibilidad. 5*: Se pueden realizar reservas desde la Web. 6*: Se pueden realizar pagos desde la Web.

7* Se ofrecen enlaces a la web del proveedor. 8*: Las webs de los proveedores ofrecen (en algún caso) sistemas de reserva

9* La distribución se realiza en una central de reservas con distinta web gestionada también por la organización de marketing del destino (OMD). 10*: Se ofrece enlace a central de reservas de gestión externa 11*: Se ofrece espacio para opinión o comentarios de usuarios de productos o servicios.

APARTADO D (CONTINUACIÓN)

¿Se ofrece información de los alojamientos y, en general, de los proveedores de servicios turísticos en la web? Información de los siguientes tipos (marcar con x):

Información		Alojamiento	Resto
1	Dirección		
2	Teléfono de contacto		
3	FAX		
4	e-mail de contacto		
5	Descripción del producto o servicio		
6	Imagen del producto o servicio		
7	Sitio web propio del proveedor		
8	Comentario/Opiniones de usuarios anteriores		

Otra comercialización.

Se informa o venden otros productos (señalar con una x a la derecha la opción que se de):

		Informa	Vende online
1	Paquetes turísticos propios del destino		
2	Ofertas por visitar la web		
3	Ofertas de última hora		
4	Tarjetas turísticas o similares (para descuentos en transporte, museos, etc.)		
5	Otras cosas: Souvenirs		
6	Otras cosas: Mapas		
7	Otras cosas: Libros/Guías		
8	Otras cosas: Ropa		
9	Otras cosas 1 (indicar): visitas guiadas, otros		
10	Otras cosas 2 (indicar):.....		

Comentarios u otros aspectos destacables de la información de empresas y la distribución turística del sitio Web:

Apartado E: IDIOMAS (parte turística)

Análisis de la profundidad de las versiones en diferentes idiomas.

* PI: Pagina inicial. Nivel 1: Primer nivel de enlaces del menú principal. Nivel 2: Segundo nivel de enlaces. Nivel 3: tercer nivel de enlaces.

Nota Importante: rellenar los niveles que tiene el sitio web en su idioma de inicio como referencia para el resto. Si un sitio web con idioma de inicio en Español posee sólo dos niveles de contenidos (página inicial, enlaces del menú principal y sub-enlaces del menú principal) marcar Español hasta nivel 2 (x en PI, x en Nivel 1 y x en Nivel 2). Idioma de inicio: Español. Otros idiomas. Incluir idiomas oficiales del Estado Español(Fondo gris):

	Idioma	Niveles*			
		PI	1	2	3
1	Español				
2	Inglés				
3	Alemán				
4	Francés				
5	Italiano				
6	Portugués				
7	Holandés				
8	Sueco				
9	Danés				
10	Finlandés				

11	Noruego				
12	Chino				
13	Japonés				
14	Ruso				
15	Vasco				
16	Gallego				
17	Catalán				
18	Otro idioma extranjero 1 (indicar):.....				
19	Otro idioma extranjero 2 (indicar):.....				
20	Otro idioma extranjero 3 (indicar):.....				

Apartado F: Posición en Buscadores

Posición en buscadores: (a) Introducir en el buscador el nombre indicativo del destino indicado en el apartado A.3 (b) Indicar en el cuestionario el número de la posición en que se encuentre la web entre los resultados que ofrezca el buscador, o +60 en caso de no encontrarse entre las primeras 60 posiciones (c) Buscamos la url original (web raíz) que contenga los contenidos de turismo (independientemente de ser una web institucional).

Buscador		Posición
1	www.google.com	
2	www.yahoo.com	
3	www.msn.com	

Comentario idiomas y posición en buscadores:

Cuanto los idiomas, la página inicial y la posterior ofrecen informaciones, pero cuando se solicita una información adicional, vuelve en español.

APARTADO G: Navegación y búsqueda de la información deseada.

Señalar con una x a la derecha los elementos que aparezcan en la web

Elementos para la navegación entre los contenidos y búsqueda de información		T ¹⁶	I ¹⁷
1	Menú principal siempre visible		
2	Enlace a la página principal en todo el sitio Web		
3	Mapa del Sitio Web		
4	Texto con hipervínculos a otros contenidos de la web (T*)		
5	Motor de búsqueda por palabras		
6	Directorios de búsqueda		

APARTADO H: Enlaces

Enlaces de la web. Señalar con una x a la derecha los elementos que aparezcan en la web:

Enlaces	T ¹	I ²

¹⁶ En la parte de la web de contenidos turísticos. Para webs exclusivamente dedicadas al turismo (dominio exclusivamente dedicado al turismo) y webs institucionales con espacios exclusivos dedicados a turismo (pero bajo dominios institucionales).

¹⁷ En la parte de la Web de contenidos institucionales. Para webs institucionales sin espacios exclusivos dedicados al turismo y para aquellas webs institucionales con espacios exclusivos para turismo pero donde algunos contenidos de información turística se encuentran en fuera de la parte turística. Comenzar primero por analizando la parte turística.

1	Espacio dedicado a enlaces		
2	A webs relacionadas con el destino		
2.1	Webs de las instituciones del destino		
2.2	Webs de museos		
2.3	Webs de eventos del destino		
2.4	A Blogs relacionados		
2.5	Otro tipo de webs 1 (indicar tipo):		
2.6	Otro tipo de webs 2 (indicar tipo):		
3	A webs de destinos dentro del destino (enlaces inferiores)		
3.1	Provincias		
3.2	Municipios		
3.3	Otros destinos 1 (indicar):ICTE		
3.4	Otros destinos 2 (indicar):Turespaña		
4	A webs de destinos vecinos (enlaces horizontales)		
5	A webs de destinos que contienen al destino (enlaces superiores)		
5.1	A Spain.info		
5.2	A la web de la Comunidad Autónoma		
5.3	A la web de la Provincia		

APARTADO I: Marketing electrónico y recursos propios de Internet

Estudios de mercado, imagen corporativa y punto de encuentro sectorial:

Característica (marcar con una x a la derecha los elementos encontrados)

1	Posibilidades de registrarse para personalizar la visita	
2	Registro con formulario de información personal y sociológica.	
3	Registro con formulario de información de hábitos de consumo	
4	Recompensa por registro. (indicar:)	
5	Información de protección de datos conforme a la ley de protección de datos	
6	Encuesta a potenciales turistas (¿recompensa?:.....)	
7	Encuesta potenciales turistas con formulario de información personal y sociológica.	
8	Encuesta potenciales turistas con formulario de información de hábitos de consumo	
9	Encuestas a turistas que hayan pasado por el destino. (Recompensa.....)	
10	Encuestas turistas destino con formulario de información personal y sociológica.	
11	Encuestas turistas destino con formulario de información de hábitos de consumo	
12	Inscripción en lista de correo para recibir información del destino, ofertas etc.	
13	Inscripción con formulario de información personal y sociológica.	
14	Inscripción con formulario de información de hábitos de consumo	
15	Espacio para la opinión y sugerencias sobre la web	
16	Espacio para la opinión y sugerencias sobre el destino	
17	Espacio para la opinión y sugerencias (general)	
18	Foro de opinión	
19	Envío de folletos turísticos a la dirección física del internauta	
20	Publicidad	
21	Logotipo	
22	Presencia del logotipo a lo largo de toda la web (imagen corporativa)	
23	Estructura homogénea de todas las páginas de la web	
24	Mezcla de textos e imágenes	
25	Texto legible	
26	Contraste de texto frente a fondo	
27	Redacción comprensible y adecuada (mensaje positivo)	
28	La web tiene un área para las empresas del sector turístico	

29	En la web se ofrecen noticias y convocatorias del sector turístico		
Recursos propios de Internet:			
Recurso (Marcar con una x a la derecha los elementos encontrados)		T ¹⁸	I ¹⁹
1	Web accesible para discapacitados		
2	Organizador interactivo de viajes		
3	Folleto virtual		
4	Cámaras en directo		
5	Visitas virtuales		
6	Descargas		
6.1	Videos turísticos promocionales		
6.2	Fondos de pantalla		
6.3	Otras descargas ¹ (indicar): listado de distintos servicios		
7	Información de carácter turístico para PDAs (agendas electrónicas)		
8	Información de carácter turístico para móviles		
9	Postales virtuales		

APARTADO J: CONTACTO CON LA ORGANIZACIÓN

Marcar con una x a la derecha los elementos de contacto y atención que facilitan en la web. Completar aquellos datos de contacto accesibles.

Elemento de contacto			
1	Teléfono de atención para cuestiones turísticas (Indicar:)		
2	Chat con agentes turísticos de la organización (VoIP)		
3	Horario de atención (Indicar: 10 a las 20 y en verano 09 a las 21)		
4	Dirección física de la organización turística de destino		
4.1	Cargo o persona de contacto:..... Nombre institución: Tipo Vía:..... Nombre Vía: Número Vía: Código Postal: Provincia: Localidad:		
5	Teléfono de contacto de la institución (Indicar:el mismo de arriba)		
6	Fax de contacto de la institución (Indicar:)		
7	Correo electrónico de contacto de la institución (Indicar:		
8	Formulario de atención turística en la web (para solicitar información, resolución de dudas, quejas, etc.).		

Comentarios a los aspectos de marketing electrónico, recursos propios de Internet y contacto:

¹⁸ En la parte de la web de contenidos turísticos. Para webs exclusivamente dedicadas al turismo (dominio exclusivamente dedicado al turismo) y webs institucionales con espacios exclusivos dedicados a turismo (pero bajo dominios institucionales).

¹⁹ En la parte de la Web de contenidos institucionales. Para webs institucionales sin espacios exclusivos dedicados al turismo y para aquellas webs institucionales con espacios exclusivos para turismo pero donde algunos contenidos de información turística se encuentran en fuera de la parte turística. Comenzar primero analizando la parte turística

