



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**VIRTUALIZAÇÃO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
E MARKETING EM EMPRESAS TURÍSTICAS DE
FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

PAULO VITOR TAVARES

**VIRTUALIZAÇÃO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
E MARKETING EM EMPRESAS TURÍSTICAS
DE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Aline França de Abreu, Ph.D.

Florianópolis

2002

380.8
V231v

Tavares, Paulo Vitor

Virtualização, tecnologia da informação e marketing em empresas turísticas de Florianópolis : um estudo de caso / Paulo Vitor Tavares; orientado por Aline França de Abreu. - - Florianópolis, 2002.

175 f.

Inclui quadros, figuras e apêndices.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

1. Marketing. 2. Tecnologia da informação. 3. Turismo. I. Abreu, Aline França de. II. Título.

PAULO VITOR TAVARES

**VIRTUALIZAÇÃO, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
E MARKETING EM EMPRESAS TURÍSTICAS
DE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO DE CASO**

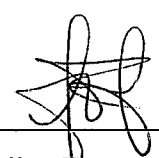
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 04 de novembro de 2002.



Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Aline França de Abreu, Ph.D.
Orientadora



Prof.º Dalvio Ferrari Tubino, Dr.



Prof.ª Olga Regina Cardoso, Dra.

Dedico este trabalho aos meus pais,

Arnaldo e Ondiária,

à minha esposa Anelise,

e à minha filha Paula.

AGRADECIMENTOS

*À professora Aline França de Abreu, Ph.D. pela oportunidade, orientação,
incentivo e confiança.*

*Aos colegas pesquisadores do IGTI, representados pelo professor Pedro Felipe de
Abreu, pela troca de informações científicas sobre Tecnologia da Informação.*

*Ao empresário professor Antônio Getúlio Westrupp por me conceder a primeira
oportunidade profissional na área de Marketing.*

*Ao amigo professor Raul Gilson Schmidt por abrir a primeira oportunidade para
minha atuação na área de turismo, e pelo incentivo.*

*À meu tio, professor Lauro Luiz de Andrade grande incentivador de minha vida
acadêmica.*

*Aos Diretores do CEFET/SC prof^o Juarez Pontes e prof^o Jorge Luiz Silva
Hermenegildo, Dr., pelo apoio.*

*Ao Diretor/Proprietário da operadora/ agência, ao Executivo de Contas do hotel de negócios
e ao Promotor de Vendas da Transportadora aérea, onde foi realizado o estudo de caso, pelo
espírito de colaboração e pela simpatia com que me trataram.*

*Aos professores, Dalvio Ferrari Tubino, Dr. e Olga Regina Cardoso, Dra., pela
participação na banca.*

Àqueles que direta ou indiretamente contribuíram para realização desta pesquisa.

“As companhias prestam muita atenção

ao custo de fazer alguma coisa.

*Deveriam preocupar-se mais
com os custos de não fazer nada.”*

(Philip Kotler)

TAVARES, Paulo Vitor. **Virtualização, tecnologia da informação e marketing em empresas turísticas de Florianópolis: um estudo de caso.** 2002. 175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RESUMO

Levando em conta a importância do turismo como atividade econômica e a necessidade das empresas turísticas se tornarem mais competitivas no mercado global em que estão inseridas, se considerarmos o deslocamento do turista pelo mundo e a possibilidade de oferta de produtos/serviços turísticos usando tecnologia da informação, torna-se fundamental a habilitação para que essas empresas turísticas atuem em ambiente virtual, e para tal a necessidade de avaliar as condições que as mesmas têm para isso. A presente pesquisa tem por objetivo definir o nível de virtualização de empresas turísticas de Florianópolis, tomando como base o modelo de Venkatraman e Henderson para organizações virtuais levando em conta o alinhamento entre marketing e tecnologia da informação. Para tal, primeiramente, fez-se revisão bibliográfica sobre turismo, marketing e tecnologia da informação, incluindo a apresentação do modelo. Em seguida, procede-se a adaptação do modelo, fazendo-se relação entre o mesmo, marketing e tecnologia da informação no contexto das empresas turísticas. A pesquisa foi realizada em forma de estudo de caso em três empresas turísticas no município de Florianópolis para verificar a adoção de marketing, de tecnologia da informação e o alinhamento entre ambos no sentido de atender as características definidas nos três estágios de virtualização dos três vetores do modelo de Venkatraman e Henderson. A pesquisa constatou que as empresas turísticas de Florianópolis estão presentes parcialmente apenas no estágio um do vetor um que se refere ao encontro virtual entre empresa e turista e ausentes nos dois outros estágios do mesmo vetor, estão presentes nos três estágios do vetor dois que trata da integração virtual da rede de empresas turísticas, e estão presentes nos três estágios do vetor três que trata do conhecimento dentro e fora da organização. Dessa forma, foi possível constatar a aplicabilidade da adaptação do modelo para empresas turísticas, definir o nível de virtualização que as mesmas se encontram, bem como sugerir medidas no sentido de ampliar seu nível de virtualização com vistas a serem mais competitivas no mercado global, crescente e tecnológico.

Palavras-chave: Marketing, Tecnologia da informação, Turismo

TAVARES, Paulo Vitor. **Virtualização, tecnologia da informação e marketing em empresas turísticas de Florianópolis: um estudo de caso.** 2002. 175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ABSTRACT

Taking in accounting the importance of tourism as an economical activity and the necessity of touring enterprise to become more competitive in the global market, in which they are inserted, it is considered the tourist displacement in the world and the possibility of touring products/services offering, using information technology, what turns fundamental the habilitation of these touring enterprises to act in a virtual environment, and for such the necessity to evaluate the conditions that they have for it. The present research has the objective to define the touring enterprise virtualization level of Florianópolis, taking as the base the Venkatraman and Henderson model for virtual organization, taking in accounting the alignment between marketing and information technology. For such, firstly, it was done a bibliographic review about tourism, marketing and information technology, including the model presentation. Afterwards, it was proceeded the model adaptation, making relations between them, marketing and information technology in the touring enterprise context. The research was held in a study case way in three touring enterprise in Florianópolis to verify the adoption of marketing, information technology and alignment between both in a sense to supply the characteristics defined in three virtualization stages of three vectors of Venkatraman and Henderson model. The research verified that the touring enterprises of Florianópolis are partially present only on the first stage of the vector, which is the one that refers to the virtual meeting between enterprise and tourist and absent in the other two stages of the same vector, and it is present in three stages of the vector two that treat about virtual integration in the touring enterprise net, besides it is present in three stages of the vector three that treat about knowledge inside and outside the organization. In this way, it was possible to verify the model adaptation applicability for touring enterprise, to define the virtualization level that the ones are found, as well as to suggest the measure in a way to enlarge its virtualization level to be more competitive in the increasing and technological global market.

Keywords: Marketing, Information technology, Tourism

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comunicação e TI.....	p. 51
Quando 2 – Componentes de TI.....	p. 51
Quando 3 – Recursos de TI.....	p. 53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Venkatraman e Henderson	p. 58
Figura 2 – Design da pesquisa.....	p. 60
Figura 3 Modelo de Venkatraman e Henderson adaptado.....	p. 83
Figura 4 – Vetor 1 das empresas turísticas de Florianópolis.....	p. 95
Figura 5 – Vetor 2 das empresas turísticas de Florianópolis.....	p. 96
Figura 6 – Vetor 3 das empresas turísticas de Florianópolis.....	p. 97
Figura 7 – Nível de virtualização das empresas turísticas de Florianópolis.....	p. 101

SUMÁRIO

CAPÍTULO I.....	p. 14
1 INTRODUÇÃO.....	p. 14
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	p. 14
1.2 PROBLEMÁTICA.....	p. 14
1.3 PREMISSAS.....	p. 15
1.4 OBJETO.....	p. 16
1.5 QUESTÕES DE PESQUISA.....	p. 16
1.6 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO.....	p. 17
1.7 OBJETIVOS	p. 18
1.7.1 Objetivo geral.....	p. 18
1.7.2 Objetivos específicos.....	p. 18
1.8 ETAPAS DO TRABALHO.....	p. 19
1.9 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	p. 19
1.10 DELIMITAÇÃO.....	p. 19
1.11 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS.....	p. 20
CAPÍTULO II.....	p. 21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	p. 21
2.1 TURISMO.....	p. 21
2.1.1 Cenário turístico.....	p. 21
2.1.2 Definição de turismo.....	p. 21
2.1.3 Importância do turismo.....	p. 22
2.1.4 Vocação turística do núcleo receptor e perfil do turista no Brasil.....	p. 23
2.1.5 Composição do produto turístico.....	p. 24

2.1.6 Mercado turístico – estratificação sócio-econômica do turista.....	p. 24
2.1.7 Sistema turístico.....	p. 25
2.2 MARKETING.....	p. 26
2.2.1 Definição de marketing.....	p. 26
2.2.2 Evolução histórica para a adoção do conceito de marketing.....	p. 29
2.2.3 Conceito de marketing.....	p. 32
2.2.4 Estratégia	p. 32
2.2.5 Mercado.....	p. 33
2.2.5.1 Segmentação de mercado.....	p. 34
2.2.5.2 Estratégias para segmentação de mercado.....	p. 35
2.2.5.3 Bases para segmentação de mercado.....	p. 35
2.2.6 Concorrência.....	p. 36
2.2.7 Outros fatores que possam influenciar o negócio.....	p. 36
2.2.8 Competências, capacidades e competitividade.....	p. 37
2.2.9 Processo de planejamento estratégico de marketing.....	p. 39
2.2.10 Administração de marketing.....	p. 40
2.2.11 Composto de marketing.....	p. 41
2.2.11.1 Comunicação.....	p. 41
2.2.11.2 Distribuição.....	p. 44
2.2.11.3 Produto.....	p. 45
2.2.11.4 Preço.....	p. 46
2.2.12 Sistema de informação.....	p. 46
2.2.13 Sistema de informação de marketing.....	p. 47
2.2.13.1 Fontes e mecanismos de informação.....	p. 47
2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	p. 47
2.3.1 Tecnologia da organização.....	p. 48
2.3.2 Relação entre tecnologia e estrutura.....	p. 48

2.3.3 Relação entre TI e mudança organizacional.....	p. 49
2.3.4 Comunicação com tecnologia da informação.....	p. 50
2.3.5 Componentes da tecnologia da informação.....	p. 51
2.3.6 Tecnologias aplicadas a sistemas de informações empresariais.....	p. 52
2.3.7 Virtualização.....	p. 54
2.3.7.1 Corporação virtual.....	p. 54
2.3.7.2 Modelos de organizações virtuais de Venkatraman e Henderson.....	p. 56
CAPÍTULO III.....	p. 59
3 METODOLOGIA.....	p. 59
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	p. 59
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	p. 61
3.2.1 Revisão bibliográfica.....	p. 61
3.2.2 Adaptação do modelo com base na revisão bibliográfica.....	p. 61
3.2.3 Elaboração do instrumento de coleta de dados.....	p. 61
3.2.4 Pré-teste do instrumento de coleta de dados.....	p. 63
3.2.5 Instrumento definitivo de coleta de dados.....	p. 63
3.2.6 Aplicação do instrumento de coleta de dados.....	p. 64
3.2.7 Tabulação de dados.....	p. 65
3.2.8 Relatório da tabulação.....	p. 66
3.2.9 Análise de dados das empresas turísticas.....	p. 66
3.2.10 Apresentação consolidada dos dados analisados do grupo de empresas turísticas.....	p. 66
3.2.11 Considerações finais sobre o nível de virtualização do grupo de empresas turísticas.....	p. 67
3.2.12 Discussão dos resultados de pesquisa.....	p. 67
3.2.13 Conclusão.....	p. 67
CAPÍTULO IV.....	p. 68

4 RESULTADOS.....	p. 68
4.1 MODELO DE VENKATRAMAN E HENDERSON ADAPTADO.....	p. 68
4.2 RELATÓRIO DA TABULAÇÃO.....	p. 83
4.3 ANÁLISE DE DADOS DAS EMPRESAS TURÍSTICAS.....	p. 94
4.4 APRESENTAÇÃO CONSOLIDADA DOS DADOS ANALISADOS DO GRUPO DE EMPRESAS TURÍSTICAS.....	p. 94
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O NÍVEL DE VIRTUALIZAÇÃO DO GRUPO DE EMPRESAS TURÍSTICAS.....	p. 98
4.5.1 Considerações finais sobre as características das empresas turísticas pesquisadas.....	p. 98
4.5.2 Considerações finais sobre a tecnologia adotada pelas empresas turísticas pesquisadas.....	p. 98
4.5.3 Considerações finais sobre o mercado.....	p. 98
4.5.4 Considerações finais sobre o vetor 1.....	p. 99
4.5.5 Considerações finais sobre o vetor 2.....	p. 100
4.5.6 Considerações finais sobre o vetor 3.....	p. 101
4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA.....	p. 102
4.6.1 Sobre a adoção de marketing.....	p. 102
4.6.2 Sobre a adoção de tecnologia da informação.....	p. 103
4.6.3 Sobre o alinhamento de marketing e tecnologia da informação.....	p. 104
4.6.4 Sobre o nível de virtualização das empresas turísticas de Florianópolis.....	p. 104
4.6.5 Sobre a pertinência do modelo adaptado para ser aplicado em empresas turísticas.....	p. 106
CAPÍTULO V.....	p. 108
5 CONCLUSÃO.....	p. 108
5.1 RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	p. 110
5.1.1 Recomendações para as empresas.....	p. 110
5.1.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	p. 111

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... p. 113

APÊNDICES..... p. 118

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O turismo tem sido alvo de estudos enfatizando, principalmente, seu impacto no destino turístico no aspecto sociológico, de publicações tratando dos principais destinos turísticos, e de relatórios apresentando o movimento turístico no mundo.

Os estudiosos da área quando abordando o turismo no aspecto econômico, muito pouco centram seus temas no papel da empresa turística na economia, assim como nos elementos que afetam o funcionamento das mesmas.

O presente trabalho tem como tema o turismo como atividade econômica sob a ótica de empresas turísticas competitivas adotantes de estratégias de marketing - capazes de gerar resultados para si e para a localidade turística em que atuam, através do uso alinhado de tecnologia da informação e do gerenciamento do composto de marketing.

1.2 PROBLEMÁTICA

A atividade turística vem crescendo em todo o mundo, não só pelo lado da demanda por produtos/serviços turísticos como também pelo lado da oferta, quer seja de localidades turísticas quer seja de empresas turísticas. Consequentemente, apesar da grande oportunidade empresarial e econômica, a concorrência no setor turístico vem aumentando, constituindo-se em ameaça para as empresas pouco competitivas. Outra ameaça identificada é o fluxo irregular de turistas conforme as estações do ano, e a dificuldade em captar turistas de alta renda.

A disponibilidade de tecnologia pode ser considerada um fator de oportunidade ou ameaça no desempenho da atividade empresarial. Oportunidade quando a empresa tem acesso a tecnologia, através de recursos financeiros ou de sua capacidade de inovação, sendo capaz de gerar vantagem diferencial em relação ao concorrente. Ameaça quando a tecnologia é também acessível ao concorrente, só é acessível ao concorrente, ou ainda pelo retardo na

adoção de tecnologia da informação e tecnologia de gestão. A adoção de tecnologia da informação se faz necessária em um mercado global, crescente, e onde exista a concorrência, pois a mesma possibilita grande abrangência, precisão e velocidade nas operações. As empresas turísticas tradicionalmente são adotantes de tecnologia da informação.

A globalização também é vista como uma fonte de oportunidade ou ameaça. Kotler (1998, p.13) defende que o “crescimento explosivo do comércio global e da competição internacional, faz com que nenhum país possa permanecer isolado da economia mundial, gerando oportunidades mas também ameaças.” Oportunidade na medida em que aumenta o volume de clientes potenciais e que amplia a probabilidade de consumidores com necessidades e desejos ainda não atendidos. Ameaça na medida em que a inexistência de fronteiras geográficas para a oferta de produtos/serviços favorece o aumento do número de concorrentes que agora são globais.

A atividade turística na sua essência tem características globais: o destino turístico, ou localidade turística, pode atrair turistas de qualquer parte do mundo. A empresa turística também pode ter clientes em qualquer parte do mundo, pois no turismo o cliente vem até o produto/serviço para satisfazer sua necessidade ou desejo. Em contrapartida também pode ter concorrentes em todos os lugares do mundo pois o turista ao optar pelo destino turístico, ou empresa turística, estará fazendo a escolha tendo como horizonte o mundo.

Portanto, sendo o turismo uma atividade econômica crescente em um mercado globalizado composto por empresas adotantes de tecnologia, podemos afirmar que o mesmo desenvolve-se em um ambiente competitivo tanto para as empresas turísticas quanto para as localidades turísticas.

1.3 PREMISSAS

Os recursos de tecnologia da informação e de gestão podem contribuir para que as empresas turísticas ocupem esse mercado crescente, atuem globalmente e sejam competitivas na busca do turista qualificado e da quebra da sazonalidade. A criação, ou adaptação, de empresas turísticas virtuais através da tecnologia da informação poderá constituir-se em fator competitivo para as mesmas atuando em mercado crescente e globalizado, trazendo reflexos para o contexto econômico da localidade em questão.

A tendência de virtualização de empresas turísticas é inevitável, pois as mesmas têm características virtuais e o próprio mercado imprime esta necessidade, sendo fundamental a

adoção efetiva da tecnologia da informação para serem competitivas. A simples adoção de um determinado instrumento tecnológico não é capaz de enquadrar a organização entre as adotantes de tecnologia da informação. O modelo de Venkatraman e Henderson (1998) para organizações virtuais adotado no presente estudo esclarece os níveis e intensidade de virtualização de uma empresa.

Assim sendo, a pesquisa se baseia na premissa que as empresas turísticas se organizam em redes virtuais com uso, inclusive, de tecnologia da informação e, mais recentemente, vem aderindo a comunicação em ambiente virtual.

1.4 OBJETO

O objeto do trabalho é a virtualização de empresas turísticas de Florianópolis para atuar em mercado crescente, global e tecnológico.

1.5 QUESTÕES DE PESQUISA

Na medida em que as empresas se virtualizam, é necessário a adoção da tecnologia da informação e do marketing conceitual adaptado às características das organizações virtuais para torná-las competitivas. Para propor ações de marketing para empresas turísticas virtuais é necessário buscar alguns parâmetros no próprio marketing de empresas não virtuais, que serão necessariamente vinculados às definições de organizações virtuais, possibilitando que tais empresas consigam desempenhar um papel mais competitivo no mercado em relação às empresas não virtuais ou às empresas virtuais que não adotam adequadamente o marketing.

Desta forma, pretende-se saber se:

- Empresas turísticas de Florianópolis adotam marketing em toda a sua amplitude?
- Empresas turísticas de Florianópolis adotam tecnologia da informação?
- Existe alinhamento entre marketing e tecnologia da informação em empresas turísticas de Florianópolis?
- O modelo de Venkatraman e Henderson adaptado é aplicável em empresas turísticas?

1.6 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

A atividade turística mundial, em mercado ascendente, vem ganhando conotação econômica através de iniciativas empreendedoras na área de prestação de serviços, capaz de gerar renda suficiente para manter a economia de localidades com potencial turístico. Porém, percebe-se que apesar das transformações na base econômica destas sociedades, passando de atividades mais tradicionais e consolidadas para a atividade turística, não houve, em muitas empresas, evolução ou adaptação administrativa e tecnológica na prestação de serviços em relação às atividades tradicionais. Estabeleceram-se sem preocupação com os instrumentos administrativos de informação e tomada de decisão, desconhecendo, na maior parte das vezes, os instrumentos tecnológicos hoje disponíveis de fundamental importância para a competitividade, refletindo sobremaneira na qualidade do serviço prestado, que são determinantes no desempenho econômico daquela sociedade turística.

Empresas proativas e inovadoras já se deram conta da necessidade de adotar a Tecnologia da Informação como elemento capaz de torná-las competitivas. Essas organizações na busca dos turistas em mercados globais, através da tecnologia da informação e estratégias mercadológicas adequadas, estarão contribuindo para a melhoria do desempenho turístico da localidade em que estão inseridas, através da geração regular de renda e da utilização racional dos recursos e infraestrutura.

Este trabalho surgiu da necessidade de aumentar a competitividade das empresas turísticas inseridas em um mercado global, através da adoção de tecnologia da informação e estratégias mercadológicas adequadas que contribuem na captação de turistas com maior disponibilidade de renda, e permitem a redução da sazonalidade turística.

Nesse contexto, o presente trabalho foi motivado e justifica-se pelas questões:

- **pessoais** - experiência do pesquisador como professor da disciplina Marketing aplicado ao turismo em instituição de ensino superior de turismo, e por ter nascido em Florianópolis, cidade que tem parte de sua atividade econômica relacionada ao turismo;
- **organizacionais** – necessidade de avaliação de instrumentos de tecnologia e gestão adotados pelas empresas turísticas com vistas a competitividade;
- **econômicos** – alertar à rede turística sobre sua competitividade, fator fundamental no aumento da captação de renda para a empresa e conseqüentemente para o município;

- **sociais** – empresas turísticas competitivas aumentam seu faturamento, conseqüentemente geram emprego e aumentam a captação de impostos pelo poder público, gerando bem-estar à população do destino turístico;
- **acadêmicas** – mostrar o moderno papel do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção que não está apenas em discutir produção de produtos, mas também produção de serviços, em consonância com a atual demanda do setor produtivo e da sociedade. Nada melhor para representar o segmento de serviços quanto o setor turístico que é o seu maior expoente econômico. O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção traz grande contribuição para o presente trabalho com a tecnologia da informação, por ser um tema de sua competência aplicável e capaz de contribuir na implementação da literatura tratando de turismo, mais especificamente nos aspectos relacionados à competitividade das empresas turísticas.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo geral

Definir o nível de virtualização de empresas turísticas de Florianópolis, tomando como base o modelo de Venkatraman e Henderson (1998), levando em conta o alinhamento entre marketing e tecnologia da informação.

1.7.2 Objetivos específicos

- apresentar o contexto de atuação das empresas turísticas;
- correlacionar as variáveis de marketing e tecnologia da informação para empresas turísticas com base no modelo de Venkatraman e Henderson;
- verificar a adoção de marketing por empresas turísticas de Florianópolis;
- verificar a adoção de tecnologia da informação por empresas turísticas de Florianópolis;
- analisar se existe alinhamento entre marketing e tecnologia da informação em empresas turísticas de Florianópolis.

1.8 ETAPAS DO TRABALHO

O trabalho compreende:

- pesquisa bibliográfica;
- adaptação do modelo de Venkatraman e Henderson;
- elaboração do instrumento de coleta de dados;
- coleta de dados primários;
- tabulação dos dados coletados;
- relatório da tabulação;
- análise dos dados;
- discussão dos resultados da pesquisa e;
- síntese interpretativa dos argumentos.

1.9 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Não foram encontradas limitações relevantes, capazes de influenciar nos resultados do trabalho.

1.10 DELIMITAÇÃO

Delimitou-se a pesquisa em três empresas turísticas, sendo uma operadora/agência, um hotel de negócios e uma transportadora aérea, para representar as empresas do setor turístico de Florianópolis, sob a ótica prioritária do turismo receptivo.

Pelos distintos ramos de atividade em que operam, considerados expressivos na rede turística pelas suas funções que abrangem a maior parte das operações da cadeia turística e pela contribuição econômica que trazem para o setor, entende-se que possam refletir na pesquisa a realidade das empresas consideradas de alto nível no setor turístico de Florianópolis.

As empresas estudadas na prática até podem estar integradas entre si em alguns processos de produção de serviços, porém sua atuação em rede não é condição essencial para o estudo.

1.11 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação está estruturada de formas que no **capítulo 1**, introdutório, fique claro o tema, a problemática, a premissa de pesquisa, o objeto, as questões de pesquisa, os objetivos específicos e geral, a justificativa, as etapas, as limitações e a delimitação do mesmo.

No **capítulo 2** é realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, subdividida da seguinte forma:

- turismo;
- marketing;
- tecnologia da informação, incluindo o modelo de Venkatraman e Henderson para organizações virtuais.

Posteriormente, no **capítulo 3**, tem-se a metodologia da pesquisa onde, é feita a opção de pesquisa; são definidos os critérios de elaboração do instrumento de coleta de dados primários bem como sua apresentação definitiva e são tabulados os dados primários coletados em três empresas do setor turístico.

No **capítulo 4** tem-se os resultados da pesquisa, onde são apresentados o modelo de Venkatraman e Henderson adaptado por elementos de marketing e ferramentas de tecnologia da informação alinhados entre si, com vistas a definição de critérios mais precisos para análise, contextualizado no turismo; o relatório da tabulação; são analisados os dados das empresas turísticas individualmente sob a ótica de marketing, tecnologia da informação e seu alinhamento; são apresentados os dados consolidados do grupo de empresas turísticas; são realizadas as considerações finais sobre o nível de virtualização do grupo de empresas turísticas; para finalmente ser feita a discussão dos resultados da pesquisa.

No **capítulo 5** é feita a síntese interpretativa dos argumentos, com a conclusão e recomendações - tanto para as empresas pesquisadas quanto para trabalhos futuros.

CAPÍTULO II

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TURISMO

2.1.1 Cenário turístico

O turismo no Brasil cresce 8% ao ano, gera receitas que já totalizam 3,5% do PIB. Em relatório recente divulgado pela Organização Mundial do Turismo (OMT), o Brasil aparece como o país latino-americano que mais se desenvolve no setor: passou do 43º para o 25º lugar no *ranking* mundial, entre 1995 e 1999 (KALIL, 2000).

O turismo é hoje uma das mais importantes atividades econômicas de Florianópolis. Segundo a Prefeitura Municipal de Florianópolis, na temporada de verão 2000/2001 o fluxo de turistas foi de 552.880, sendo que 319.900 nacionais e 232.980 estrangeiros. A receita gerada foi de aproximadamente US\$163 milhões, sendo US\$ 64 milhões provenientes de turistas nacionais e US\$ 99 milhões de turistas estrangeiros.

2.1.2 Definição de turismo

Segundo Beni (1998), há tantas definições de turismo quantos autores que tratam o assunto. Tem-se várias definições econômicas e entre elas encontra-se a definição de Herman Von Schullard (apud BENI, 1998, p. 36) de turismo, “a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência ou deslocamento de estrangeiros para dentro ou fora de um país, cidade ou região.” De acordo com a definição da Ansett Airlines of Austrália (apud BENI, 1998, p. 36) “[...] refere-se a provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços relacionados para viajantes domésticos e do exterior. Compreende a viagem para todos os propósitos, desde recreação até negócios.”

Turismo, conforme Walter Hunziker e Kurt Krapf (apud BARRETO, 1995, p. 11), é definido como sendo “[...] o conjunto das relações e dos fenômenos produzidos pelo

deslocamento e permanência de pessoas fora de seu local de domicílio, sempre que ditos deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa.” De acordo com a autora, esta é a definição adotada pela Aiest (Associação Internacional de Especialistas na Ciência do Turismo).

Segundo Andrade (1992, p 38), o turismo é “o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais.”

Herman Von Schulland (apud BENI, 1998, p. 36) define turismo como sendo “a soma de operações, principalmente de natureza econômica que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região.”

Para La Torre (1992) o turismo consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas, que por diversos motivos, tais como descanso, cultura, saúde ou recreação, saem de sua residência para outro lugar, no qual não realizam nenhum tipo de atividade remunerada, gerando inter-relações de importância econômica, social e cultural.

2.1.3 Importância do turismo

Nos últimos anos a atividade turística está se constituindo como uma das atividades mais importantes no Brasil, seja pelo aporte monetário através de turistas estrangeiros como pelo impacto social que tem causado, pois contribui para aumentar as fontes de emprego e o poder aquisitivo das pessoas que trabalham num ambiente turístico.

O turismo foi reconhecido na década passada como a atividade econômica de maior crescimento no mundo e a terceira em volume de recursos movimentados, superada apenas pelo petróleo e pelo comércio de armamentos.

O foco dos grandes investimentos mundiais está mudando de direção, e dentro desse novo cenário, o turismo despontou como um negócio excelente. Ele movimenta mais de 400 bilhões de dólares em receita em todo mundo. Se a revisão da Organização Mundial do Turismo se confirmar, em 2010 serão realizadas 1 bilhão de viagens internacionais, e em 2020 o turismo no mundo será responsável por nada menos que 2 trilhões de dólares de faturamento no ano. Por todo este impacto, o turismo está sendo considerado o maior empregador mundial da atualidade. De cada nove trabalhadores no mundo, pelo menos um está ligado a esse segmento.

Do ponto de vista do desenvolvimento econômico o turismo internacional é, e continuará sendo, um importante gerador de divisas. O turismo doméstico, entretanto, pode também contribuir para a redistribuição da renda dentro das fronteiras. O turismo já é a maior indústria exportadora do mundo, e possivelmente, a maior indústria exportadora do mundo sob a forma de turismo internacional.

O turismo é uma indústria que reúne várias empresas dedicadas às mais diversas atividades, que dependem uma das outras para o correto desempenho individual e fortalecimento do setor. É importante que cada atividade seja vista como um elo de uma cadeia de valores, a qual é imprescindível para o desenvolvimento do setor.

2.1.4 Vocação turística do núcleo receptor e perfil do turista no Brasil

A demanda por turismo apresenta uma especificidade própria, consoante às diversas motivações, necessidades e preferências dos turistas pelo principal produto permanente ou eventual, que imprime ao núcleo receptor sua voca o turística e seu conseqüente poder de atra o, permitindo-lhe uma afluência auto determinada ou dirigida. Decorrem da  vários tipos de turismo: o climático e hidrotermal, paisagístico, cultural religioso, desportivo, folclórico, científico, congressual, empresarial, de negócios e de jogo. O turismo paisagístico refere-se à demanda por núcleos receptores cujo principal produto turístico é a paisagem, os aspectos c nicos da natureza, compreendendo-se a  todos aqueles locais em que características geográficas, ecológicas e mesol gicas, combinadas, constituem o principal fator de atra o (BENI, 1998).

De acordo com o "Estudo do Mercado de Turismo no Brasil", realizado pela FIPE (Fundac o Instituto de Pesquisas Econ micas), o turista no Brasil tem entre 30 e 40 anos de idade, concluiu o ensino fundamental, possui renda média de R\$1.800,00, viaja de ônibus e se hospeda na casa de amigos/parentes. O estudo foi separado em dois grupos, por classe de renda, sendo um grupo composto pelas classes ABC e o outro grupo pelas classes DE. O primeiro grupo apresenta um gasto médio por viagem por pessoa de R\$658,20, contra R\$260,70. Os meios de hospedagens mais utilizados pelas classes ABC são a casa de amigos (59,7%) e os hotéis (20,3%), contra 82,2% e 5,7% respectivamente do grupo das classes DE. Dentre os motivos de viagem, para ambos grupos, 77,1% são a lazer e 22,9% são a não lazer (ASSOCIA O BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, 2001).

2.1.5 Composição do produto turístico

O produto turístico compõe-se de bens e serviços, tais como cita Castelli (1984): os bens turísticos são todos aqueles que proporcionam ao homem a satisfação de exigências fisiológicas (repouso, lazer), espirituais (peregrinações), culturais (estudo, pesquisa) e morais (mudança de comportamento).

Os bens turísticos podem ser materiais (mares, praias, parques naturais), imateriais (arte, imagem, folclore), livres (ar, clima) e apropriáveis (campos de esportes, coleção de arte).

Já os serviços são todas aquelas ações que permitam ao turista usufruir os bens turísticos. Krippendorf (apud CASTELLI, 1984) considera serviços as realizações econômicas que consistem não na produção de bens materiais mas nas prestações pessoais. A prestação significa a execução de um serviço, isto é, a satisfação de uma necessidade através da troca, não de um bem, mas de conhecimentos, ajuda mútua ou competências.

Os serviços turísticos abrangem recreação e entretenimento, restaurantes e similares, agências de viagens, transportadoras, locadoras de veículos, comércio turístico, casas de câmbio, locais de convenções, centros de informações turísticas, e meios de hospedagem, entre outros (BENI, 1998).

De acordo com Guerrier (2000), a indústria da hospitalidade é um setor diversificado que abrange meios de hospedagem, restaurantes e bares entre outros. De acordo com a autora, é qualquer organização que sirva alimentos e/ou bebidas e/ou ofereça hospedagem para pessoas que estão longe de casa. É uma indústria importante para a economia mundial, segundo estimativa da Organização Mundial do Turismo, 229 milhões de pessoas, ou 10% da força de trabalho global, trabalhava na indústria da hospitalidade e do turismo em 1996. A autora ressalta que, hotéis e restaurantes também fazem parte do setor de serviços.

2.1.6 Mercado turístico - estratificação sócio-econômica do turista

Segundo Beni (1998), o termo estratificação é aqui usado para designar as diversas categorias ou classes sociais e econômicas que participam da demanda por turismo. Essas diversas classes socio-econômicas comumente justapõem-se à semelhança da pirâmide social, propiciando assim a possibilidade de dividir essa demanda em estratos. Assim tem-se o

turismo de classe alta ou de elite, turismo de classe média ou turismo de massa e turismo popular ou turismo social.

No turismo de elite há um maior dispêndio no custo diário e com distribuição temporal regular durante todos os meses do ano. O turismo de massa é o mais importante devido a expressiva quantidade de turistas envolvida, porquanto reúne os estratos que formam a classe média, geralmente com gastos moderados no custo-dia, com caráter estacional coincidindo com a época de férias. Já o turismo social é aquele que é fomentado com o objetivo de facilitar o turismo interno das classes menos favorecidas economicamente, neste caso, é decisiva a intervenção do Estado (BENI,1998).

2.1.7 Sistema turístico

Segundo Beni(1998) o processo produtivo da atividade turística realiza-se mediante a exploração dos recursos turísticos, ou seja, os atrativos naturais e culturais com que conta um determinado país, ou localidade, combinados com tecnologia, trabalho e capital. As unidades em que se organiza esse processo são as empresas prestadoras de serviços e seu resultado chama-se produto turístico.

O produto turístico é um conjunto composto de bens e serviços produzidos em diversas unidades econômicas, que sofre uma agregação no mercado ao serem postos em destaque os atrativos turísticos. Assim quando se implementa a exploração de um complexo turístico, concorrem no mercado muitas empresas cujas operações estão de tal forma inter-relacionadas que a ausência de uma pode provocar a dispersão das outras ou também trazer sérias dificuldades para a oferta turística (BENI, 1998).

Beni (1998) denomina oferta turística derivada a composição dos serviços de transporte, as diversas formas de alojamento, lazer e recreação, pelos organizadores de viagens (operadoras) e pelas agências, e que a mesma não pode satisfazer a demanda a não ser que haja uma combinação entre os diversos fatores da própria oferta derivada e da oferta original, que segundo Defert (apud BENI, 1998) pode ser classificada em quatro grandes conjuntos, que são os elementos hídricos, a vegetação, os valores criados pelo homem tal como a história, a religião, os monumentos, o folclore, e por último tudo aquilo que refere-se às atividades tanto antigas quanto modernas do homem.

Dentro da oferta turística derivada Beni (1998) define a operadora de turismo como responsável pela operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a

organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários. A operadora ao elaborar o pacote turístico efetua contrato com hotéis, transportadoras e outras empresas, assumindo o risco de preencher ou não as vagas solicitadas. As operadoras turísticas além de intermediárias, são também produtoras de serviços turísticos, o que requer um perfeito conhecimento do mercado. As agências têm como função facilitar e resolver todos os problemas dos turistas a fim de que possam realizar suas viagens da maneira mais satisfatória possível. A empresa hoteleira, um dos elementos essenciais da infra-estrutura turística, constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo. Trabalham em rede com agências, reservando quartos e apartamentos solicitados pelas mesmas. O transporte aéreo, pelas vantagens que oferece, exerce importante papel no desenvolvimento do turismo, sobretudo naquele praticado a longas distâncias. Grandes aviões que chegam a determinados centros turísticos com grandes grupos necessitam de hotéis que tenham capacidade para absorvê-los, razão da necessidade de operação em parceria entre transportadoras, hotéis, operadoras e agências. Ainda segundo Beni (1998), há uma interdependência real, na prestação de serviços, entre as diversas empresas de turismo, quer sejam hotéis, transportadoras, agências e operadoras.

Beni (1998) esclarece o funcionamento em rede das empresas turísticas em diagrama, cujo centro encontra-se o turista consumidor e a sua volta as transportadoras, as empresas responsáveis por alojamento, os agentes de viagens - representados por operadoras e agências, e outros serviços. Além de representar no diagrama esses produtores turísticos promovendo seus serviços com vistas à motivação do turista consumidor, também deixa clara a relação de interdependência entre esse produtores, razão pela qual decidiu-se optar por tais empresas como fonte de pesquisa no presente trabalho.

2.2 MARKETING

2.2.1 Definição de marketing

A palavra marketing tem sido traduzida erroneamente como mercadologia, que não reflete a dinâmica que a mesma representa. É uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra mercari, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar (COBRA, 1986).

Sua tradução literal não encontra termo equivalente no português por isso o ideal é seu uso original: marketing.

A definição clássica do marketing leva à crença de que esta ciência aplicada está relacionada com a satisfação das necessidades e desejos.

Em suas primeiras obras, Kotler (1981) definia marketing como o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca. Mas tal definição, estabelecida em termos de relações de troca, de maneira alguma reflete um fato novo ou original, pois anteriormente já era tratado na economia.

O esperado é que em toda a ocasião de troca ocorra a satisfação dos envolvidos nesse processo, em pelo menos um dos diversos níveis da hierarquia das necessidades humanas, tanto por parte de quem recebe o produto e/ou serviço como daquele que recebe a remuneração.

Em 1960 a American Marketing Association definiu marketing como o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e/ou serviços do produtor para o consumidor ou usuário. Neste caso o marketing é visto como uma atividade exclusivamente empresarial responsável em fornecer unilateralmente produtos e/ou serviços a um consumidor ou usuário, sem dar ênfase para a satisfação do mesmo, o que pouca representa na amplitude do marketing dos dias de hoje. A definição amplia o detalhamento contemplando os elementos do processo de troca: fornecedor, produtor e consumidor (COBRA, 1990).

As definições acima ficam mais claras quando a mencionada "atividade empresarial" é considerada sob o ponto de vista de produzir algo para obter lucro, que é a realização dos objetivos da organização. Para dirigir o fluxo de bens e/ou serviços de maneira eficaz é necessário, antes de mais nada, a previsão da necessidade de quem compra, para que este fluxo do produtor para o consumidor venha satisfazer a necessidade do mesmo. É a execução das atividades que buscam realizar os objetivos de uma organização, prevendo as necessidades do freguês ou cliente e dirigindo um fluxo de bens e serviços para a satisfação dessas necessidades, a partir do produtor para o freguês ou cliente (MCCARTHY, 1982).

Zaltman (apud COBRA, 1990) define marketing como o processo em que as trocas ocorrem entre pessoas e grupos sociais.

Considerando marketing tanto como "a atividade humana" quanto "o desempenho de atividades empresariais", entende-se que exista um processo de produção e para tal quem produz deve saber claramente o que deve produzir e se tem capacidade para produzir conforme a necessidade identificada, segundo as definições apresentadas anteriormente. Em um processo de produção pressupõe-se a participação de diversas sub-unidades de produção e

para tal devem existir mecanismos de comunicação internos capazes de informar a essas áreas a necessidade ou desejo que se deseja satisfazer, para que em conjunto a organização formate o produto capaz de satisfazer o cliente. Finalmente cabe comunicar ao cliente que aquele produto formatado é capaz de atender sua necessidade ou desejo de maneira satisfatória.

Marketing é o processo de:

- identificar as necessidades do cliente;
- conceituar essas necessidades em termos da capacidade de uma organização para produzir;
- comunicar essa conceituação aos diferentes níveis de poder da organização;
- conceituar o produto adequado as necessidades do cliente previamente identificado e;
- comunicar todos esses conceitos ao cliente (HOWARD, 1970).

Detalhando, Manzo (1996) coloca que a empresa, modernamente, elabora seus produtos baseada nas necessidades e desejos expressos de seus consumidores ou potenciais consumidores, sendo preciso, portanto, primeiro conhecer tais necessidades e desejos, estudar a fabricação do produto visando atendê-las, fabricá-lo adequadamente, distribuí-lo e vendê-lo.

No sentido mais amplo, de acordo com uma definição aprovada pela American Marketing Association em 1985 (apud COBRA, 1990), marketing compreende o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Para Rapp e Collins, autores de MaxiMarketing (1988):

- todo marketing deve ser bem-sucedido em satisfazer às necessidades e vontades dos compradores em potencial, seja consciente ou inconscientemente;
- todo marketing deve realizar a venda convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra e compra real;
- e quase todo marketing deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda, encorajando compras adicionais e fidelidade permanente.

Conforme Cobra (1990), uma empresa, modernamente, começa a elaborar seus produtos/serviços baseada nas necessidades e nos desejos expressos de seus consumidores ou prováveis consumidores. É preciso conhecer primeiro o que o consumidor necessita ou deseja,

estudar a concepção do produto que atende a essa necessidade, fabricá-lo adequadamente, distribuí-lo e vendê-lo. Mais ainda: é preciso ensinar o consumidor a consumir o produto.

Kotler (1998) coaduna com os demais autores de marketing ao afirmar que marketing é cada vez mais saber interpretar os desejos do consumidor e de criar os bens que irão satisfazer estes desejos. Basicamente, abrangerá todo o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir as relações de troca.

2.2.2 Evolução histórica para a adoção do conceito de marketing

Há um maior esclarecimento sobre as definições de marketing quando se analisa em conjunto a sua própria evolução. Notar-se-á que o papel do marketing no sucesso de uma organização só foi reconhecido há bem pouco tempo.

Surgido no início do século XX, como resultado de dúvidas e de problemas negligenciados pela economia, o marketing não compreende a produção nos seus aspectos técnicos, mas no seu aspecto comercial. A teoria econômica clássica falhou no ponto em que o estudo moderno do marketing realmente tem início: o consumidor e os problemas de criação da demanda.

Marketing compreende o processo de troca, pelo qual duas ou mais partes dão algo de valor umas às outras para satisfazer necessidades recíprocas.

A escola econômica clássica considerava apenas dois fatores do processo econômico como sendo realmente importantes: a produção e a distribuição, sendo esta última, por sinal, considerada como mero apêndice da primeira. O consumo não era esquecido, mas sua importância era minimizada na época.

Muitas décadas se passariam antes que se compreendesse que uma nova técnica de produção, capaz de produzir determinado artigo mais rápido e economicamente, terá apenas valor teórico se não for possível aumentar a capacidade de absorção do mercado para aquele tipo de produto (GRACIOSO, 1997).

Marketing, é a capacidade de conquistar e preservar clientes e, segundo Kotler (1998), é muito mais que um departamento de vendas, é um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. O processo tem início pesquisando-se o mercado para conhecer a sua dinâmica.

Os consumidores geralmente preferem produtos personalizados. Querem que suas necessidades sejam totalmente satisfeitas. E, diante da diversidade as pessoas querem sentir-se como se estivessem adquirindo algo especial.

É pertinente destacar que as empresas que massificam seus produtos enfrentarão uma concorrência cada vez mais difícil, especialmente nos mercados em evolução.

Um passo importante neste caminho é que as empresas têm cada vez mais e melhores condições de corresponder a esses desejos. Não só começaram a se reestruturar internamente para atender o mercado de maneira mais direta e flexível, como também tornaram-se capazes de produzir, em lotes bem pequenos, produtos diferenciados, sem abandonar as vantagens da economia de escala.

Ainda segundo Richers (1996) passa a existir um novo sentido à palavra diferenciação: ao invés de afirmar, como até agora, os nossos produtos são diferentes e (*evidentemente*) melhores (do que os dos concorrentes), passam a dizer: consumidor, sugira-nos um produto a seu gosto (diferenciado) – que nós o produziremos.

Recentemente, os autores que trabalham o tema marketing passam a tratá-lo levando em conta os aspectos da responsabilidade social da organização que produz o bem ou serviço.

Cobra (1990) corrobora este conceito atentando que o papel do marketing é de identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Las Casas (1991) define marketing como a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Segundo Kotler (1993) marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Kotler (1998) destaca que o novo conceito de marketing deve ser revisado e recolocado. Entre os propósitos estão: “o conceito humano”, “o conceito do consumo inteligente” e o “conceito do imperativo ecológico”, todos abordando diferentes aspectos do mesmo problema, ou seja, colocando no conceito de marketing o aspecto societal.

O conceito de marketing societal define a tarefa da organização como sendo determinar necessidades, desejos e interesses de participação de mercado e proporcionar a satisfação desejada mais efetiva e eficientemente do que a concorrência de forma a preservar ou aumentar o bem-estar do consumidor e da sociedade (KOTLER, 1998).

O marketing é visto como uma função dentro das empresas, porém vem adquirindo importância cada vez maior sob o ponto de vista estratégico. Pode ser resumido como o negócio todo, visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente.

Peter Drucker especialista em administração, enfatizava na década de 50 a importância do marketing, dizendo que se desejamos saber o que é um negócio, devemos começar pela sua finalidade. E a finalidade deve situar-se fora do negócio. Na verdade deve ficar na sociedade, visto que uma empresa de negócios é um órgão da sociedade. Só há uma definição válida para a finalidade de uma organização: criar um cliente.

Se a razão de ser de uma empresa é satisfazer a necessidade ou desejo humano através da oferta de produto e/ou serviço para obter a remuneração desejada, não fica dúvida que o cliente é a razão de ser da empresa, pois é ele que tem a necessidade, o desejo. Portanto, é o cliente o alvo, o objetivo que se quer atingir. Como as estratégias são caminhos para chegar a um objetivo, e esse objetivo é o cliente, e como a área de marketing é aquela - dentro da empresa que está mais próxima ao cliente, principalmente no sentido de conhecer suas necessidades e desejos, pode-se dizer que em uma organização o marketing pode ser posicionado não apenas como área funcional, mas também estratégica.

Levitt (1985) assinala que não há estratégia empresarial que não seja uma estratégia de marketing, pois o propósito de qualquer organização é criar e manter clientes, tendo como objetivo a resposta ao que o consumidor deseja comprar a um determinado preço.

O conceito de marketing que trata do atendimento das necessidades e desejos do cliente através de sistema de informações conduz ao marketing estratégico que pressupõe que toda a organização deve pensar marketing, ou seja, pensar cliente, levando em conta suas expectativas.

O marketing estratégico está relacionado ao ambiente externo a organização, ou seja, relacionado às informações sobre o mercado - traduzido como clientes, concorrência e outros fatores externos, e o marketing funcional diz respeito ao gerenciamento do composto de marketing, ou seja, a obtenção da equação adequada entre produto, preço, distribuição e comunicação.

2.2.3 Conceito de marketing

Assim sendo, Kotler (1988) conduz o raciocínio para o que chama de conceito de marketing, que começa com os existentes e potenciais clientes da empresa e suas necessidades, passa para o planejamento de um conjunto coordenado de produtos/serviços e programas para atender a estas necessidades, esperando produzir seus lucros criando satisfações significantes.

Kotler (1988) define conceito de marketing como uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado e por objetivo produzir satisfação ao cliente como a chave para o atendimento das metas organizacionais. É, ainda, segundo ele, satisfazer as necessidades e desejos do cliente através da identificação dessas necessidades e desejos, e isso pressupõe a adoção de sistema de informações.

2.2.4 Estratégia

Cobra (1990) entende a empresa é como uma unidade celular que, à medida que se desenvolve, amplia suas relações com o seu ambiente. Para o autor, o reconhecimento das forças que agem sobre o negócio de uma organização é importante passo para a reavaliação da missão corporativa e de seus objetivos.

Para Cobra (1986), de posse da informação, o empresário e o executivo podem planejar as estratégias que conduzam à maximização dos resultados em seus negócios e à minimização dos riscos na tomada de decisões. Para conduzir o planejamento estratégico, a empresa deve compreender os limites de suas forças e as habilidades para se inteirar com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens em relação à sua concorrência, aproveitando todas as oportunidades existentes. Para o autor, planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

Para Kotler (1993) a estratégia de marketing consiste em um conjunto de objetivos, políticas e regras que norteia o esforço de marketing a fim de estimular as vendas, em parte em resposta às condições ambientais e competitivas em constante mudança, baseada em hipóteses de possíveis respostas do mercado. Consiste, portanto, na seleção de mercados - alvo e no desenvolvimento de um *mix* mercadológico para os mesmos, na medida em que cada segmento difere em termos de necessidades e desejos, respostas ao marketing e

lucratividade. Desta forma , a empresa deve direcionar seus esforços e energia para aqueles segmentos que pode atender melhor, de forma competitiva.

Kotler (1993) coloca que a estratégia de marketing deve detalhar os segmentos de mercado nos quais a empresa deseja se concentrar. Esses segmentos diferem em termos de necessidades e desejos, respostas ao marketing e lucratividade. Desta forma, a organização deve orientar seus esforços e energia para os segmentos que pode atender melhor competitivamente.

2.2.5 Mercado

Mercado é composto por todas as pessoas que compram ou possam comprar um produto ou serviço. No estudo de marketing, nosso interesse está não apenas na empresa e nem somente em seu ambiente, mas na interação entre ela e seu ambiente. O ambiente da empresa está mudando constantemente, criando novas ameaças e novas oportunidades para a mesma. A empresa, por sua vez, está reagindo constantemente e, no processo, ela pode criar um novo ambiente para si e para os outros.

Ameaça ambiental

Ameaça ambiental para Kotler (1981) é um desafio apresentado por uma tendência desfavorável ou por um distúrbio específico no ambiente e que, na ausência de uma ação intencional de marketing, conduziria à estagnação ou à morte de uma empresa, produto ou marca.

À medida em que o ambiente muda, ele requer uma adaptação criativa ou uma reação (*empresa reativa/proativa*) por parte dos organismos que interagem com ele, porém na maior parte das vezes estes organismos são rígidos (*flexibilidade organizacional*) pois aprenderam um conjunto de padrões de comportamento que marcou uma adaptação eficiente e efetiva ao ambiente à medida em que ele foi sendo constituído, mas que se torna cada vez mais inadequado para o ambiente à medida que este se modifica. Dada a seriedade e a ocasional rapidez das mudanças ambientais, uma empresa alerta levará a efeito um programa de contínua análise de ameaça, consistindo de identificação de avaliação e de reação inteligente às ameaças.

Flexibilidade é um outro ponto enfatizado por Jacobson (1992). Pequenas empresas poderiam responder mais rapidamente a mudanças na demanda, o que poderia compensar seus maiores custos médios, em função da escala menor.

Para Kotler (1981) avaliação da ameaça é, em grande parte, uma questão de previsão do caráter ou estimativa do ritmo do progresso da esperada tendência ou desenvolvimento. Isto frequentemente envolve previsão tecnológica, política ou cultural, todas elas ciências inteiramente imperfeitas.

Dependendo da avaliação da ameaça e de outros fatores, a empresa poderá reagir de uma entre várias maneiras. Poderá nada fazer, se estiver convencida de que a ameaça é falsa ou não persistirá. Poderá decidir observar cuidadosamente o ambiente, mas não reagir por enquanto. Poderá procurar melhorar seus produtos ou reduzir seus custos a fim de aumentar sua força no mercado. Poderá tentar lutar, refrear, inverter ou então anular o desenvolvimento através de ações legais ou de relações públicas. Poderá aumentar a flexibilidade através de um planejamento de contingência. Poderá diversificar seus mercados e produtos a fim de reduzir sua dependência de seu atual ramo de negócios no caso de a ameaça provar ser fatal. Poderá decidir que a ameaça é realmente uma oportunidade velada e decidir participar do novo empreendimento.

Oportunidade de marketing

Para Kotler (1981) uma oportunidade de marketing é um desafio a uma ação intencional de marketing que é caracterizada por um conjunto geralmente favorável de circunstâncias ambientais e por uma oportunidade aceitável de bom êxito.

2.2.5.1 Segmentação de mercado

Em mercados de competição acirrada há a necessidade da segmentação e concentração dos recursos no segmento escolhido o que depende do senso de oportunidade, a sequência e a continuidade das ações da empresa.

2.2.5.2. Estratégias para segmentação de mercado

a) *Marketing indiferenciado*: tenta projetar um produto ou programa que atraia maior número de compradores, apoiando-se em canais de massa e temas universais para a propaganda.

b) *Marketing diferenciado*: decide operar em vários ou em todos os segmentos de mercado, mas projeta programas de marketing separados para cada um deles.

c) *Marketing concentrado*: deixa de procurar uma participação pequena em grande Mercado e passa a procurar uma grande participação em um ou alguns sub-mercados.

Para o marketing, de acordo com Richers (1996), o acelerado desenvolvimento tecnológico após a Segunda Grande Guerra, implica numa grande responsabilidade. As tomadas de decisões não só podem como devem partir do mercado e que todas as empresas passem a adquirir condições de flexibilidade e adaptabilidade para atender exatamente o que o consumidor deseja, não mais como entidade ou grupo de pessoas, mas como indivíduo.

Oliver (1999) argumenta que os consumidores do século XXI exigirão a satisfação imediata, o melhor preço e qualidade a nível global e a personalização de produtos de acordo com as suas necessidades.

Peppers e Rogers (2000) afirmam que o “futuro um-a-um” já não é mais uma questão de “se”, mas de “quando”. Até 2010, a operação de uma rede um-a-um não será uma visão de ficção científica nem um luxo tecnológico, mas a regra da sobrevivência competitiva.

Os conceitos de massa, segmentos e grupos de consumidores deram lugar, em última análise, à idéia de um único indivíduo como segmento. A arma-chave da estratégia dos comerciantes tornou-se a compreensão das expectativas do consumidor individual e o esforço para não apenas satisfazê-las, mas excedê-las.

2.2.5.3 Bases para segmentação de mercado

- Geográfica
- Demográfico
- Sócio-econômica
- Psicológicas

- Por tipo de produto
- Por comportamento do consumidor
- Por benefícios
- Por ramo de atividade
- Por marketing *mix*

2.2.6 Concorrência

Concorrência compõe-se pelas empresas que atuam no mesmo negócio e mercado, portanto as empresas turísticas que concorrem entre si não são apenas aquelas que ofertam as mesmas localidades ou serviços turísticos, mas aquelas que possam, de certa forma, disputar os mesmos turistas com origem em qualquer parte do mundo.

Informações necessárias para amenizar a ação da concorrência:

- identificar quem são os principais concorrentes;
- identificar o que o concorrente pode fazer;
- identificar as principais estratégias da concorrência;
- mapear o posicionamento da organização frente a concorrência;
- determinar os objetivos da concorrência;
- avaliar as forças e fraquezas da concorrência;
- estimar o poder de reação da concorrência;
- estabelecer um sistema de informações para enfrentar a concorrência;
- selecionar os concorrentes que devem ser atacados e os que devem ser evitados.

2.2.7 Outros fatores externos que possam influenciar o negócio

- *Econômicos:* planos econômicos governamentais, crises econômicas internacionais, etc.
- *Políticos:* eleição de um Presidente da República com visão contrária aos interesses da empresa.

- *Sociais*: greves de empregados, de fornecedores ou de atividades relacionadas a sua empresa, pobreza, violência, etc.
- *Legais*: alteração de legislação dispendo diretamente ou indiretamente sobre matéria relacionada com a atividade da empresa.
- *Tecnológicos*: adoção pelos concorrentes de tecnologias capazes de superar a tecnologia utilizada pela empresa.
- *Ecológicos*: dificuldades de produzir ou prestar serviços sem agredir o meio ambiente e sofrer represália dos clientes.

2.2.8 Competências, capacidades e competitividade

Competências são ativos, tangíveis e intangíveis, que estejam vinculados de forma semi-permanente à empresa, como por exemplo marcas, reputação, conhecimento tecnológico desenvolvido internamente, informação acumulada sobre clientes, força de trabalho especializada, habilidade gerencial, contratos, equipamentos, cultura organizacional, processos eficientes, recursos financeiros, etc. (WERNERFELT, 1984).

Capacidade é o conjunto de recursos, com os quais, através de cooperação e coordenação, seja possível executar tarefas e atividades produtivas.

Alguns autores utilizam a expressão competências distintivas (*distinctive competencies*) para se referir basicamente ao mesmo conceito (SNOW; HREBINIAK, 1980). Prahalad e Hamel (1990) cunharam a expressão competências essenciais (*core competencies*) para designar aquelas competências especialmente críticas e relevantes, as quais representam o aprendizado coletivo da organização, em especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas linhas de tecnologia que permitem a rápida adaptação dos negócios individuais às oportunidades de mudança.

Barney (1996) cita quatro categorias de recursos: financeiros, físicos, de capital humano e de capital organizacional. Contudo, a categoria de recursos físicos, por exemplo, é ampla demais e inclui recursos de características tão distintas entre si (ex.: tecnologia de *hardware* e *software*, robôs, centros de distribuição automatizados, localização geográfica, etc.) que dificilmente seria possível propor o mesmo tratamento normativo e prescritivo para todos eles.

Para Boog (1995) competitividade está ligada diretamente a capacidade da empresa de

atender aos desejos e expectativas do cliente.

Segundo o mesmo autor, competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários. A competência é uma habilidade e característica global, pois abrange todas as áreas de operação da empresa: o processo de produção, o processo de comercialização e os processos de apoio, tais como finanças, serviços gerais, recursos humanos, suprimentos etc.

O termo competência tem muitos aspectos assemelhados ao termo competição. Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. Já a competição é a busca simultânea, por dois ou mais indivíduos, de uma vantagem, uma vitória, um prêmio, etc.

Para que a empresa execute com competência aquilo que seus clientes e usuários necessitam, é necessário conhecer as mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente, para depois se estruturar adequadamente.

Levitt (1985) enquadra a área de marketing no cenário mundial de mudanças constantes, enfatizando que o diferencial para qualquer empresa competitiva é alcançado através do estudo e resposta ao que o consumidor quer ou dá valor, devendo se ajustar rapidamente as opções oferecidas pelos concorrentes.

Hamm e Stepanek (1999) apontam dez passos que devem ser seguidos pelas empresas que desejam tornar-se competitivas no novo cenário da Internet: reestruturação do negócio, adequando-o às características da Internet; reestruturação da companhia, tendo em vista as mudanças na cadeia de valor; adequação às expectativas dos clientes em relação a produtos e serviços; proporcionar um serviço excepcional ao cliente enquanto durar a interação; integrar-se a outros *sites* de forma a obter visibilidade; criar comunidades *on line*; projetar produtos e serviços tendo em vista que a Internet será o principal ambiente transacional no futuro; terceirizar funções da empresa na própria Internet; comprometer toda a corporação, em todos os níveis e procurar captar investimentos de empresas especializadas em capital de risco.

Desta forma, com a utilização da Internet o cliente é transportado ainda mais para o centro da empresa, e todos os processos da mesma devem procurar satisfazer suas necessidades e desejos. Porém, tratar cada cliente individualmente é um processo bastante complexo, e pode acarretar custos elevados para a empresa.

2.2.9 Processo de planejamento estratégico de marketing

Foi visto através da evolução do conceito de marketing, anteriormente descrito, que hoje o elemento principal não mais é a comunicação de massa, e sim a construção de um relacionamento duradouro entre cliente e empresa, a partir do estabelecimento de um diálogo, facilitado ainda mais pela interatividade das mídias de hoje.

Presencia-se também um novo modelo corporativo “*empresa em tempo real*” e seus reflexos sobre o marketing, fazendo com que se resuma não mais a um plano, e sim a uma questão de postura e atitude de todos os funcionários da empresa perante o consumidor, e de melhorias contínuas, **baseadas em necessidades e desejos comunicados a partir do cliente** (MCKENNA, 1998, grifo nosso).

As empresas não podem mais confiar em projeções simples de crescimento, sendo necessária uma ferramenta para auxiliá-la a organizar os negócios mesmo nos momentos de turbulência, avaliando taxas de crescimento do mercado, posição e estratégia. Esta ferramenta é o “Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado”, onde o marketing exerce um papel crítico (KOTLER, 1998).

De acordo com o processo de negócio atual, proposto por Kotler (1998), o marketing é colocado no início do processo de planejamento. A definição do produto a partir do trabalho de marketing inicial é considerado o marketing estratégico. Após estas definições a partir do mercado, as características tangíveis do produto devem então serem desenvolvidas, juntamente com preços e distribuição. A terceira fase é colocar o produto no mercado através da força de vendas, promoções de vendas e propaganda.

O processo acima descrito, consta como o “processo de marketing”, definido da seguinte maneira: “processo de marketing consiste na análise de oportunidades, desenvolvimento de estratégias, planejamento de programas e administração do esforço de Marketing.” (KOTLER, 1998, p. 95).

A análise das oportunidades de marketing se fundamenta na pesquisa de marketing, cujo objetivo é *coletar informações significativas sobre o ambiente de marketing*. O desenvolvimento de estratégias de marketing servem para posicionar o produto dentro do mercado, desenvolvendo, testando e lançando o produto. O planejamento de programas de marketing transforma a estratégia em programas, com definição de verbas para atingir os objetivos. E por fim, a administração do processo de marketing, se encarrega da implementação e controle.

O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing e é desenvolvido para atingir objetivos específicos relacionados a um produto dentro de um mercado. Kotler (1998) ressalta ainda a importância deste plano ser desenvolvido por equipes dentro de uma organização e não mais pelo departamento de marketing de uma maneira individualizada.

2.2.10 Administração de marketing

O conceito de marketing exige um investimento substancial em informações sobre o ambiente externo a organização, e em ações gerenciais eficazes com vistas a realizar desejos a partir das necessidades identificadas, de maneira inovadora e competitiva.

Tal inovação pode ser conseguida com tecnologia da informação e comunicação, e a partir dela que serão construídos os processos de prestação de serviços e de comunicação pelas empresas turísticas. As empresas do setor turístico, pioneiras na utilização da informática em rede, não podem ficar alheias as novas formas e dimensões de transação comercial.

Os processos de prestação de serviços e de comunicação com o uso de tecnologia da informação e comunicação será efetivado com base nos princípios de marketing, mais especificamente no monitoramento do ambiente externo representado pela concorrência e mercado, e no seu composto de marketing.

Ampliando sua definição, Kotler (1998) confirma que marketing é a atividade dirigida para a identificação e satisfação das necessidades e desejos de clientes, satisfação obtida através da conclusão de processos de troca. Na conclusão do processo de troca que trata o autor, está implícito a comunicação necessária sobre o produto e a rede de distribuição necessária para levar o produto ao cliente. Na satisfação da necessidade está implícito o preço justo que foi praticado.

Para operacionalizar a organização da relação de troca, Kotler (1988) usa a definição de administração de marketing e se baseia fortemente na adaptação e na coordenação de comunicação, distribuição produto e preço (composto de marketing) para alcançar uma reação eficiente. O ganho mútuo citado por Kotler (1988) diz respeito a satisfação.

2.2.11 Composto de marketing

A interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do marketing *mix*.

O marketing *mix*, também chamado composto mercadológico, composto de marketing ou *mix* de marketing, é o conjunto de instrumentos controláveis pelo profissional de marketing, através dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente (COBRA, 1990).

Embora o marketing *mix* seja constituído por muitas atividades, os estudiosos da área procuram uma classificação que torne mais fácil distingui-las. McCarthy (apud KOTLER, 1999), no início da década de 60, definiu as ferramentas de marketing para a consecução dos objetivos de uma organização - os chamados 4 Ps: comunicação, distribuição, produto e preço.

Com o tempo cada P, por sua vez, passou a abranger várias atividades. Com a evolução tecnológica, propuseram-se idéias mais elaboradas e adaptações.

Segundo Kotler (1999), a estrutura dos quatro Ps requer que os profissionais de marketing decidam sobre o produto e suas características, definam o preço, selecionem métodos para promovê-lo e decidam como distribuir o produto.

De acordo com Cobra (1990), a compreensão das ferramentas de marketing que fazem parte do composto mercadológico podem ajudar a neutralizar as forças ambientais, canalizando recursos e obtendo resultados financeiros e de posicionamento de mercado compensadores.

Em termos de estratégias voltadas para o marketing, Kotler (1993, p. 29) define o *mix* de marketing ou composto de marketing como “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta desejada no mercado-alvo.”

As variáveis citadas são os chamados 4Ps, *promotion*, *place*, *product* e *price*.

No Brasil as quatro variáveis passam a ser chamadas: comunicação, distribuição, produto e preço.

2.2.11.1 Comunicação

“*Promotion* abrange as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem o consumidor a adquiri-lo.” (KOTLER, 1993, p. 29). Para evitar confusão entre o

composto *promotion* e a atividade de promoção de vendas, no Brasil usa-se comunicação como sinônimo de *promotion*.

No composto comunicação basicamente estão incluídas as ferramentas propaganda, promoção de vendas e venda pessoal, podendo ser também levado em conta como apoio a publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, marketing direto e *merchandising*.

No composto de marketing comunicação, a venda pessoal é representada pela interação entre vendedor e consumidor, através de uma comunicação direta com o propósito de concretizar o processo de troca (KOTLER, 1988). É a apresentação oral objetivando vender o produto ou serviço. De acordo com o grau de evolução de marketing da organização, ela opta pelos métodos de treinamento de vendedores orientado para vendas - que pressupõe que os clientes somente comprarão o produto sob pressão, ou orientado para o cliente - que visa solucionar o problema do mesmo.

Segundo Kotler (1988), através da sua força de vendas uma empresa poderá criar consciência de um produto, despertar interesse, desenvolver preferência pelo produto, negociar preços e outras condições, fechar uma venda e proporcionar um esforço pós-venda.

Promoção de vendas é qualquer atividade que objetiva incrementar as vendas, do tipo não pessoal que frequentemente inclui a propaganda para anunciar seus efeitos (COBRA, 1990).

Já Kotler (1993, p. 311), define promoção de vendas como “um conjunto diversificado ferramentas de incentivo de curto prazo que visa estimular a compra ou venda de um produto ou serviço.” Está classificada em promoção de vendas dirigida a equipe de vendas, promoção de vendas dirigida ao intermediário e promoção de vendas dirigida ao cliente.

- *Promoção de vendas dirigida equipe de vendas*: objetiva obter maior apoio para produtos já existentes ou novos, ou levar os vendedores a obterem novas contas.
- *Promoção de vendas dirigida ao Intermediário*: visa induzi-los a aceitarem novos itens e maiores estoques.
- *Promoção de vendas dirigida ao cliente*: um dos objetivos pode ser de induzir o consumidor a comprar um novo produto, aumentar a compra deste no estágio de maturidade, ou manter e recompensar clientes leais.

A promoção de vendas tem as seguintes ferramentas: amostra, brinde, cupom, concursos, demonstrações, descontos, liquidações, ofertas, selos/embalagens, promoções relâmpago, informativos técnicos (catálogos) e eventos.

Propaganda difere de publicidade sendo que a primeira consiste em todas as atividades necessárias para apresentar a um grupo de pessoas uma mensagem não pessoal, oral ou visual, claramente patrocinada a respeito de um produto/serviço ou uma idéia; essa mensagem chamada anúncio, é divulgada através de um ou mais meios de comunicação, sendo paga por um anunciante identificado segundo Stanford, (apud TAVARES; ABREU, 2000), enquanto que a segunda significa tornar público, sendo eventual e não identifica o patrocinador. É qualquer forma não paga de apresentação não pessoal de idéias. Tanto uma quanto outra podem ser utilizadas por empresas turísticas na Internet.

A propaganda pode apresentar-se sob os seguintes tipos: para estímulo a procura primária, para estímulo a procura seletiva, institucional - subdividida em, de clientela, de relações públicas e de utilidade pública.

Para sua efetivação a propaganda passa por um processo onde se incluem a criação, a produção, e a mídia que pode ser dos tipos impressa ou eletrônica. A Internet quando assume seu papel de comunicar, caracteriza-se como mídia.

A Internet, como mídia para marketing, traz uma idéia revolucionária, que é justamente o fato de que agora o consumidor vai a busca do anunciante, ao invés do anunciante ir a busca do consumidor (BARKER, 1996).

Para Amorim (1999) presencia-se os últimos suspiros da mídia exclusivamente para comunicação de massa. Não será mais uma empresa vendendo um produto para milhares de consumidores, mas sim o caminho inverso: um consumidor sendo atendido por diversas empresas, cada qual tentando satisfazer suas necessidades através de muitas soluções.

Relações públicas e marketing são campos distintos porém interdependentes. É o estreitamento de contato entre a empresa e todos os seus públicos, utilizando preferencialmente a comunicação dirigida e, frequentemente o diálogo direto, ou ainda “a criação de um bom relacionamento com os vários públicos da empresa através da obtenção de publicidade favorável, a construção de uma boa 'imagem corporativa', e o controle ou afastamento de rumores, histórias e eventos desfavoráveis.” (KOTLER, 1993, p. 317).

Assessoria de Imprensa, embora sendo atividade de comunicação social e responsabilidade do jornalista, é de fundamental importância sua consideração no contexto de marketing, por tratar-se de poderosa ferramenta para as funções de publicidade, relações públicas, e promoções mais especificamente em eventos.

Marketing direto é o conjunto das atividades pela qual o vendedor efetua a transferência de bens ou serviços ao comprador, atingindo uma audiência determinada,

através de uma ou mais mídias com o propósito de obter uma resposta por telefone, cupom ou em certos casos, a visita pessoal do consumidor.

A definição dada pela Direct Marketing Association - DMA (apud KOTLER, 1996) para marketing direto, é um sistema de marketing que utiliza uma ou mais mídias de propaganda para produzir uma resposta e/ou transação mensuráveis, e em qualquer lugar. Para o autor, o uso do correio, telefone, e outras ferramentas de contato impessoal como a Internet para comunicar ou licitar resposta dos consumidores efetivos e potenciais específicos se transforma em uma maneira de fazer marketing direto.

O marketing direto pode ser operacionalizado através da mala-direta, onde a oferta é feita exclusivamente via correio, propaganda direta - onde a distribuição do impresso é feita diretamente ao consumidor, podendo ser de produto, institucional, etc., propaganda de pedido por correio onde a propaganda é feita por qualquer tipo de mídia e o restante do processo é feito via correio e não há qualquer tipo de venda pessoal, e telemarketing - que pode ser feita a operação com o intuito tanto de propaganda quanto de venda.

Merchandising também conhecido por exhibitécnica, é toda a atividade desenvolvida no ponto de venda, visando estimular o consumidor a comprar o produto. É composto por embalagem do produto, vitrines, *displays*, tarefas de demonstradoras, degustadoras e distribuidoras de amostras, material gráfico de ponto de venda, luminosos, música, etc.

2.2.11.2 Distribuição

O P - *place*, do composto de marketing, também chamado de local, ponto, ou distribuição, envolve as atividades da empresa que fazem com que o produto esteja disponível para o consumidor. O composto distribuição é definido como o conjunto de atividades referentes à transferência de mercadorias, dos fabricantes para os compradores e usuários finais. Implica não apenas atividades físicas - transporte e armazenagem das mercadorias - mas também atividades de ordem legal, promocional e financeira desempenhadas no curso da transferência de propriedade.

a) Canal de distribuição ou canal de marketing é o caminho existente na trajetória direta ou indireta da transferência de propriedade de determinado produto - o seu percurso desde o fabricante até os consumidores finais ou clientes industriais. Kotler (1993, p 245) conceitua como “um grupo de organizações independentes envolvido no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso o consumo do usuário - consumidor ou industrial.”

b) Intermediários são os que se dedicam a atividades diretamente ligadas à compra e venda de mercadorias, no processo que as faz fluir do fabricante ao consumidor final. Com a T.I., mas especificamente a Internet, o papel do intermediário no processo de venda diminui, porém deve-se levar em conta o papel do intermediário no processo de logística na entrega do produto, tendo em vista o mercado ser global.

c) Ponto de venda é o local onde se efetiva a transação.

2.2.11.3 Produto

Produto engloba a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo. Kotler (1993, p. 173) define produto como “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode ser satisfazer um desejo ou necessidade.”

O produto e/ou serviço, em marketing, é estudado levando em conta seus atributos, seu ciclo de vida, sua própria linha de produtos, os conceitos de produto tangível, intangível e total além da análise do portfólio de produtos.

Como atributos do produto podemos considerar sua marca - composta por nome, logotipo, cor, e registro, suas características - tendo como parâmetros design (dimensão e forma), textura, odor/aroma, sabor, cor, composição (físico-químico) e peso, sua embalagem - com *design*, material, cor, seu rótulo, seu estilo, a assistência técnica oferecida, os serviços ao cliente, a garantia, e a qualidade.

Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para criar atenção, ser adquirido, usado ou consumido, satisfazendo um desejo ou uma necessidade (KOTLER, 1996).

Os serviços, onde enquadram-se as empresas turísticas, também são contemplados pela definição de marketing, que para Kotler (1988), é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir a relação de troca. Esta relação de troca não envolve apenas objetos tangíveis, ou bens.

2.2.11.4 Preço

O composto preço é estudado em marketing considerando alguns critérios para sua determinação que seriam: com base no custo, com base no que o mercado está disposto a pagar e com base no preço praticado pela concorrência.

A organização virtual adota a percepção de valor clara e livre de contradições, conforme determinado pelo cliente. O mesmo produto pode, simultaneamente, ter valores diferentes para clientes diferentes. O valor das soluções depende intrinsecamente da importância que o cliente atribuir a elas (GOLDMAN, 1995). Tal afirmativa como aplicável por organizações virtuais dá nova conotação ao composto preço definido por Kotler (1988) em função dos próprios critérios de estabelecimento de preços, porém de forma muito mais compatível em se tratando de nichos de mercado ou marketing um-a-um.

2.2.12 Sistemas de informação

Todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que manipula e gera informação, pode ser genericamente considerado sistema de informação (REZENDE, 1999)

Informação é todo o dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação.

O dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro.

Quando a informação é "trabalhada" por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento.

O conhecimento é uma informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto. Normalmente, é de difícil estruturação, trabalhosa captura em máquinas, frequentemente tácito ou subentendido, de transferência dificultosa e complexo de gerenciar (DAVENPORT; PRUSACK, 1998).

2.2.13 Sistema de informações de marketing

2.2.13.1 Fontes e mecanismos de informação

Pesquisas de dados secundários

São as chamadas pesquisas de escritório ou *Desk research*, que são coletadas em órgãos especializados em pesquisa ou aqueles que mantêm em bibliotecas próprias dados coletados por terceiros, como por exemplo o IBGE - que fornece dados sobre tamanho da população, com a respectiva classificação por faixa etária, sexo, nível de renda, etc., EMBRATUR - que possui dados relativos à quantidade de turistas, sua origem e destino, nível de satisfação, gasto médio do turista, etc., Federação das indústrias - que fornece cadastro geral das indústrias por atividade, município, produto, matéria-prima.

Pesquisas de dados primários

São realizadas diretamente junto ao respondente. Podem ser qualitativas e quantitativas.

2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Segundo Agrasso Neto e Abreu (2000, p. 99) a terminologia utilizada em relação a este tema difere uma vez que, a corrente europeia trata o tema como "tecnologia de informação e comunicação", e a corrente americana como "tecnologia da informação." Considerando que o embasamento teórico desta pesquisa está focado principalmente em autores americanos, utilizar-se-á a terminologia "tecnologia da informação (TI)."

Rezende e Abreu (2000) conceituam tecnologia da informação como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Esse conceito enquadra-se na visão de gestão da tecnologia da informação.

Outro conceito de tecnologia da informação pode ser todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistemática como esporádica, quer esteja aplicada ao produto, quer esteja aplicada no processo (CRUZ, 1998).

2.3.1 Tecnologia da organização

Se baseia na natureza da tarefa do subsistema de produção ou serviço, e engloba as operações, o conhecimento e as técnicas utilizadas para transformar os diversos *inputs* em *outputs*. Embora tenhamos tendência a pensar em termos de alta tecnologia, a tecnologia cobre uma ampla variedade de atividades que as organizações utilizam para fornecerem seus produtos ou serviços. Segundo Robins (apud AGRASSO NETO; ABREU, 2000), em organizações grandes e complexas, muitas vezes cada área funcional depende de tecnologias distintas, para realizar suas atividades.

2.3.2 Relação entre tecnologia e estrutura

Para realizarem suas tarefas de maneira eficaz, portanto, as organizações com tecnologia altamente rotinizadas devem ser altamente estruturadas. Por outro lado, tecnologias sem rotina exigem uma maior flexibilidade estrutural em termos de (1) grau de discricção concedido aos funcionários para a execução de suas tarefas; (2) grau de poder concedido a grupos e departamentos para controlarem suas metas e estratégias; (3) nível de interdependência entre esses grupos; e (4) até que nível a coordenação intergrupar é obtida através de *feedback* e esforços compartilhados de planejamento e estratégia.

A tecnologia de cadeia longa se caracteriza por uma seqüência fixa de passos repetitivos, na qual uma unidade de trabalho precisa ter suas atividades concluídas antes de passar a seguinte, que também precisa concluir antes de passar a outra, e assim por diante.

Para Rezende e Abreu (2000) embora essas tecnologias estejam se tornando cada vez mais facilmente disponíveis, com poucas exceções, muitas empresas foram lentas na sua adoção, e aquelas que adotaram muitas vezes a viram como pouco mais que sistemas prontos para uso, exigindo pouca ou nenhuma modificação nas praticas organizacionais vigentes. Entretanto, as organizações terão maior probabilidade de adotar e usar eficazmente essas tecnologias avançadas quando fizerem modificações apropriadas, em termos de estratégias que enfatizem o progresso tecnológico e estruturas que facilitem a sua introdução, aceitação e difusão. Pesquisas sugerem que certos tipos de inovação tecnológica exigem novas formas organizacionais para assegurar sua aplicação plena.

2.3.3 Relação entre TI e mudança organizacional

Para Agrasso Neto e Abreu (2000) atualmente três grandes mudanças mundiais vem alterando o meio ambiente das organizações:

- a) *globalização*: o sucesso das organizações depende e dependerá de sua capacidade em operar globalmente. Neste contexto, cresce o valor das informações uma vez que estas passam a representar novas oportunidades mais abrangentes;
- b) *transformações das economias industriais*: as economias industriais irão basear-se em informações e conhecimentos e por isso o setor de serviços - que constitui-se fundamentalmente de informações e conhecimentos - tornar-se-á mais expressivo frente aos demais;
- c) *transformação das empresas*: está havendo uma transformação nas formas de organização e gerenciamento. Tradicionalmente as organizações caracterizam-se pela estrutura hierárquica, centralizadora, formada por grupos de especialistas que dependem de um conjunto de procedimentos operacionais padronizados para disponibilidade de seus produtos e serviços.

Um novo estilo de organizações fundamenta-se em uma estrutura horizontal, descentralizada, formada por grupos flexíveis de generalistas que baseiam-se em informações atualizadas para fornecerem ao mercado um produto ou serviço mais adequados. Do ponto de vista do gerenciamento, enquanto que nas organizações tradicionais este baseia-se em planos formais, rígidas divisões do trabalho, regras formais e na lealdade de seus indivíduos para manter-se nos níveis considerados adequados de operação, um novo modelo fundamenta-se em compromissos informais e redes de trabalho que estabelecem objetivos (ao invés de planejamento formais), em arranjos flexíveis e coordenados de grupos e indivíduos trabalhando em tarefas orientadas ao cliente, e no profissionalismo e conhecimento para manter a organização eficazmente (LAUDON; LAUDON 1996).

Os desafios previstos para as empresas nos próximos anos, segundo Abreu (1996), são:

- necessidade de processos de tomada de decisão mais freqüentes e rápidos;
- necessidade de inovação organizacional mais freqüente e mais rápida;
- necessidade de formas contínuas de aquisição de informação pelas empresas;

- necessidade de adquirir e distribuir as informações adquiridas e distribuídas de forma mais rápida e eficaz.

Neste cenário um novo paradigma tecnológico começa a ser delineado. O esboço da era da inteligência em rede é marcado por diversas tendências relativas a TI. Essa nova era caracteriza-se por uma crescente interpenetrabilidade dos computadores nas organizações; pela convergência entre a mídia, computadores e redes de telecomunicações; automação da organização; processo de trabalho com maior agregação de valor proporcionado pela TI; aceleração da competição global e difusão e adoção de padrões tecnológicos globais.

2.3.4 Comunicação com tecnologia da informação

A TI compreende todos os recursos tecnológicos para armazenagem, tratamento e recuperação de dados, que são então transformados em informações úteis à sociedade. Devido a utilização da TI, importantes transformações ocorrem neste momento, principalmente a medida que rotinas físicas ou intelectuais originalmente realizadas por pessoas são gradualmente, e de forma irreversível, substituídas por rotinas executadas por máquinas. Entretanto, muito mais importante do que estes casos localizados será o impacto global que a TI terá na organização e no funcionamento das organizações empresariais (RODRIGUES, 1995). Muitas organizações estão evoluindo da típica estrutura hierárquica da sociedade industrial para estruturas com uma base operacional mais larga e um reduzido número de níveis hierárquicos. Esta transformação está sendo efetivada buscando as seguintes melhorias: redução de perdas de comunicação entre o topo da organização e seu nível hierárquico mais baixo; maior autonomia dos níveis operacionais, delegando maior responsabilidade e poder para a base da organização; eliminação dos filtros de comunicação introduzidos pelo nível de gerência intermediária, principalmente com relação à filtragem de problemas, a soluções e novas idéias.

Segundo Nadler (1994), as comunicações são a base da infra-estrutura da organização e uma das finalidades básicas atendidas pela estrutura formal. O quadro 1 mostra algumas possibilidades técnicas oferecidas pela capacidade de comunicação da TI e vantagens decorrentes para os projetos organizacionais. A principal mensagem das vantagens mostradas é a criação de organizações livres das limitações de comunicação impostas pela geografia e fusos horários.

Possibilidades de comunicação da TI	Vantagens da melhoria nas comunicações para os projetos organizacionais
Correio eletrônico, <i>fac-simile</i> e intercâmbio de dados para qualquer lugar.	Funcionamento organizacional independente de tempo e distância.
Documentos eletrônicos baseados em voz e anotados em vídeo, correio eletrônico.	Criação de grupos e organizações <i>ad doc</i> ligados eletronicamente.
Autoria conjunta e outras aplicações de grupo.	Melhoria da colaboração, em proximidade física e a distancia.
Teleconferências.	Maior disseminação da informação/ conhecimento.

Quadro 1 - Comunicação e TI

Fonte: Agrasso Neto e Abreu (2000, p. 103)

2.3.5 Componentes da tecnologia da informação

Hardware e seus dispositivos e periféricos	São conjuntos integrados de dispositivos físicos, posicionados por mecanismos de processamento que utilizam eletrônica digital, usados para entrar, processar, armazenar e sair com dados e informação.
Software e seus recursos	Existem diversos tipos de software, tais como software de base ou operacionais, de redes, aplicativos, utilitários e de automação. Eles dirigem, organizam e controlam os recursos de <i>hardware</i> , fornecendo instruções, comandos, ou seja, programas. <i>Softwares</i> utilitários têm como função principal a complementação dos <i>softwares</i> de automação de escritórios e dos aplicativos. Nessa categoria os <i>softwares</i> vinculados aos recursos da Internet permitem principalmente os processos de troca e uso de informação, por meio de recursos de telecomunicação. Os softwares de comunicação Internet disponíveis no mercado permitem acessar a rede mundial de computadores; a Intranet permite a comunicação interna na empresa e a Extranet permite o acesso de dados da empresa de fora da mesma e via rede.
Sistemas de telecomunicações	As comunicações podem ser definidas como as transmissões de sinais por um meio qualquer, de um emissor para um receptor. As telecomunicações referem-se à transmissão eletrônica de sinais para comunicações, inclusive meios como telefone, rádio e televisão. As comunicações de dados são um subconjunto especializado de telecomunicações que se referem a coleta, processamento, e distribuição eletrônica de dados, normalmente entre os dispositivos de hardware de computadores.
Gestão de dados e informação	Os dados, quando a eles são atribuídos valores, transformam-se em informações. A gestão de dados e informações compreende as atividades de guarda e recuperação de dados, níveis e controle de acesso das informações.

Quadro 2 - Componentes da TI

Fonte: Laudon e Laudon (1999); Norton (1996); Stair (1998)

2.3.6 Tecnologias aplicadas a sistemas de informações empresariais

Para Rezende e Abreu (2000) somente com a aplicação de tecnologias é possível o real e efetivo funcionamento dos sistemas de informação sob a ótica da lucratividade e competitividade empresarial.

Para efetiva geração e manipulação das informações executivas, é necessária a utilização dos recursos da tecnologia da informação (quadro 3), e é praticamente impossível uma empresa fazer com que o funcionamento dos modelos de sistemas de informação seja efetivo sem o uso de tecnologias modernas.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	CARACTERÍSTICA
<i>Executive Information Systems (EIS)</i>	É um <i>software</i> que objetiva fornecer informações empresariais de uma base de dados. É uma ferramenta de consulta às bases de dados das funções empresariais para a apresentação de informações de forma simples e amigável, atendendo as necessidades dos executivos da alta administração, principalmente. Permite o acompanhamento diário de resultados, tabulando dados de todas as áreas funcionais da empresa para depois exibi-los de forma gráfica e simplificada (FURLAN; IVO; AMARAL, 1994).
Sistemas de Apoio a Decisões (SAD) ou <i>Decision Support Systems (DSS)</i>	Auxiliam o executivo em todas as fases de tomada de decisão, principalmente nas etapas de desenvolvimento, comparação e classificação dos riscos, além de fornecer subsídios para a escolha de uma boa alternativa, com base na geração de diversos cenários de informações (FREITAS et al. 1997; STAIR, 1998; LAUDON; LAUDON, 1999).
<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i> ou Planejamento de Recursos Empresariais	O <i>software</i> integrado ERP é parte de uma tecnologia com recursos de informática que registra e processa cada evento empresarial oriundo das funções empresariais básicas, por um único <i>input</i> ou entrada para processamento. Após a entrada e armazenamento dos dados, o <i>software</i> integrado disponibiliza a informação para todos na empresa que dela necessitem, distribuída por nível estratégico, tático e operacional (REZENDE; ABREU,2000).
Banco de Dados (BD)	É uma coleção de dados organizada como num arquivo convencional. São usados para guardar e manipular dados, visando a sua transformação em informações (REZENDE; ABREU,2000).
<i>Data Warehouse (DW)</i>	É um grande banco de dados que armazena dados de diversas fontes para futura geração de informações integradas, com base nos dados do funcionamento das funções empresariais operacionais de uma organização inteira. Esse armazém de dados consolida dados extraídos de diversos sistemas de informação em um grande banco de dados que pode ser utilizado para relatórios e análises executivas, a partir de reorganizações de dados e combinações de informações. Na maioria dos casos, ele só pode ser utilizado para obtenção e consulta de informações e não pode ser atualizado, não afetando assim o desempenho dos sistemas de informação

	operacionais (LAUDON; LAUDON, 1999).
Inteligência Artificial (IA)	A expressão Inteligência Artificial pode ser generalizada como a simulação da "inteligência" humana, na realização de atividades elaboradas por pessoas, que podem ser substituídas pelo uso dos recursos da ciência da computação e seus respectivos algoritmos inteligentes. Trabalha com o conhecimento, que é um conceito que vai além da informação. O conhecimento pode ser definido como um conjunto de ferramentas e tecnologias materiais e humanas, capazes de criar, buscar, guardar e compartilhar informações específicas (STAIR, 1998; LAUDON; LAUDON, 1999).
Sistemas Especialistas ou <i>Expert Systems (ES)</i>	É um agrupamento organizado de pessoas, procedimentos, banco de dados e dispositivos usados para gerar um parecer especializado ou sugerir uma decisão em uma área, domínio ou disciplina. Ele atua como um profissional especializado (<i>expert</i>) com muita experiência em determinado domínio (STAIR, 1998).
<i>Data Mining (DM)</i>	Essa tecnologia com suas ferramentas, permite a "mineração" de dados, a fim de gerar um real valor do dado, transformando-o em informação e conhecimento. É capaz de selecionar dados relevantes, a fim de gerar informações e conhecimentos empresariais como, por exemplo, a criação de parâmetros de comportamentos de clientes, do perfil dos consumidores de determinados produtos ou serviços, destacando seus hábitos de compra (REZENDE; ABREU, 2000).
<i>Olap e Oltp</i>	O recurso <i>Oltp</i> suporta as operações cotidianas dos negócios empresariais através de processamento operacional, e o <i>Olap</i> suporta a análise da tendência, os cenários e as projeções de negócios, como instrumento de suporte as decisões gerenciais e estratégicas. Enquanto o <i>Oltp</i> trabalha com dados que movimentam o negócio em tempo real, o <i>Olap</i> trabalha com dados históricos, a fim de gerar informações e conhecimentos para analisar o negócio. O <i>Oltp</i> tem a função de alimentar a base de dados que o <i>Olap</i> utilizará para a transformação do conteúdo em informações e conhecimentos úteis para toda a empresa (REZENDE; ABREU 2000).
<i>Database Marketing</i>	Tem como objetivo a utilização das informações sobre os consumidores e sobre o mercado comercial, com a finalidade de aumentar a qualidade e efetividade da relação com o cliente da empresa, com base nas metas dos gestores de marketing da organização. Visando buscar, armazenar e utilizar informações sobre seus atuais e futuros clientes para gerar o conhecimento deles, a fim de facilitar a comercialização dos produtos da empresa (SHAW; STONE, 1993; HOLTZ, 1994).

Quadro 3 - Recursos de TI

Segundo Rezende e Abreu (2000) essas tecnologias e seus recursos complementam os conceitos de gestão do conhecimento e inteligência de negócios. A gestão do conhecimento ou *Knowledge Management (KM)* e a inteligência de negócios ou *Business Intelligence (BI)*, aplicados juntamente com os recursos dos sistemas de informação e da tecnologia da informação, podem facilitar a geração de informações oportunas para favorecer os decisores empresariais em suas atividades estratégicas. Esses recursos devem estar alinhados com os

objetivos estratégicos da organização, contemplados em planejamento formal, competente e contextualizado com inovação tecnológica competitiva.

2.3.7 Virtualização

2.3.7.1 Corporação virtual

Segundo Agrasso e Abreu (2000) como resposta as pressões geradas pela crescente conscientização e exigência dos consumidores e pelo acirramento da concorrência em todos os setores da economia, através de respostas mais ágeis, maior eficiência, flexibilidade e redução de custos, surge a corporação virtual. A corporação virtual integra todas as inovações de modelos de administração, que se desenvolveram ao longo das últimas décadas em diferentes países e que serão reforçadas pelo processamento de informações em tempo real, permitido pelo avanço tecnológico. O surgimento desse tipo de organização ou desse modelo de gestão só se tornou possível graças a utilização de novas tecnologias e a crescente valorização do potencial humano.

A corporação virtual tanto pode ser uma aliança de empresas, como uma única empresa; tanto pode ter amplas instalações, como existir apenas num computador pessoal; por fim, também pode ser uma *joint venture* ou uma pequena empresa. Isto porque, essencialmente, a corporação virtual é um negócio baseado nas informações em tempo, apesar de envolver vários aspectos intrinsecamente relacionados, além de todas as empresas associadas ou aliadas real (DAVIDOW; MALONE, 1993). Externamente a organização a Internet já se encontra incluída na agenda dos executivos. A confiança no relacionamento com funcionários, por exemplo, significa pessoas preparadas podendo trabalhar a qualquer distância - o teletrabalho, com ampla autonomia nas decisões relativas à tarefa, devendo porém apresentar os resultados esperados.

O domínio da informação em tempo real significa controle e supervisão *on line* de todos os processos envolvidos no negócio, do fornecedor ao controle da disposição final dos produtos e seus impactos ambientais, dos movimentos da concorrência às alterações do ambiente institucional.

O desenvolvimento das comunicações e a qualificação das pessoas permitirão superar as vastas estruturas hierárquicas que eram adequadas para a época onde as comunicações à distância eram difíceis e que na era da informação não mais se justificam.

Hoje em dia é possível tomar decisões no local onde os fatos e problemas acontecem, ou mesmo a distância dos fatos, graças ao controle em tempo real, a qualquer distância. Estruturas simples, adaptáveis, com pessoas evoluindo para a autogestão e, portanto, mais sensíveis ao mercado, também são consequência.

A corporação virtual reúne todas as inovações de modelos de administração que se desenvolveram ao longo das últimas décadas, em diferentes países, em especial Alemanha, Itália, Japão, Suécia e EUA. Propõe-se que a corporação virtual seja o resultado da integração destas inovações, reforçadas pelo processamento de informações em tempo real que o avanço tecnológico possibilita.

A estrutura da corporação deverá ser pensada a partir do cliente que ela pretende atender, perdendo seus contornos rígidos. Assume-se assim a permeabilidade, a mutabilidade e a movimentação sem fronteiras. A intensa interação com os clientes, permitida pelo rápido fluxo de informações, fará com que a corporação virtual pareça menos um empreendimento distinto e mais um nó numa vasta rede de interações e atividades, onde os clientes tenderão cada vez mais a gerenciar o negócio.

O controle, porém, continua sendo um dos pontos chave da gestão. Ele está intimamente relacionado aos resultados apresentados e, diante das possibilidades permitidas pela tecnologia, tende a ficar mais complexo, no sentido de exigir um design de rede que conecte todos os parceiros (FINNERAN, 1995).

A chave para a corporação virtual é o controle dos resultados e não necessariamente a propriedade dos processos. A corporação virtual também pode assumir a forma de algum tipo de aliança entre duas ou mais empresas. O negócio resultante poderá até prescindir das instalações físicas convencionais, servindo-se das instalações de cada uma das empresas do consórcio, maximizando as potencialidades de cada uma delas e diminuindo os riscos do novo empreendimento. Ou mesmo reforçando a terceirização. Ambas as alternativas, alianças estratégicas e terceirização, permitirão que as empresas se focalizem nas suas *core competences* (PINCHOT III, 1994).

A virtualidade deve ser entendida sob pelo menos dois pontos de vista distintos. O cliente a percebe como um atendimento instantâneo aos seus desejos. A empresa parece existir a qualquer hora, em qualquer lugar, potencialmente pronta para atendê-lo (DAVIDOW; MALONE, 1993). É desta percepção de realidade virtual que deriva um dos significados do que seja virtual. Porém, do ponto de vista da empresa, genericamente, virtual é todo o negócio baseado nas informações em tempo real, inclusive suas relações com o meio ambiente onde se insere o seu mercado global.

A economia virtual não extingue as economias anteriores; ela as transforma, aumentando sua produtividade.

Segundo Agrasso Neto e Abreu (2000) outro aspecto questionado pela comunidade científica é a tendência à impessoalidade no relacionamento das pessoas. Elas estarão interligadas através de terminais computadorizados e, num futuro não muito distante, à terminais inteligentes. Mesmo distante da mais perfeita imagem holográfica do seu colega de trabalho, ainda é duvidoso que a percepção das emoções envolvidas numa comunicação alcançará o mesmo nível de um contato pessoal.

2.3.7.2 *Modelo de organizações virtuais de Venkatraman e Henderson*

Venkatraman e Henderson (1998), sistematizaram as perspectivas dominantes sobre organizações virtuais e desenvolveram um modelo, representado na figura 1, no qual a virtualidade organizacional é refletida em três vetores distintos mas interdependentes.

As tecnologias da informação permitem que os consumidores, visualizem e experimentem produtos e serviços remotamente, indiquem os parâmetros para customização dinâmica de produtos e serviços, recebam recomendação em tempo real de produtos e serviços adequados as suas necessidades particulares com base em *softwares* que rastreiem o comportamento do consumidor e os agrupem com outros consumidores com perfis similares, possam interagir entre si através de comunidades eletrônicas possibilitando um canal direto de comunicação com a organização que poderá adicionar valor a seus produtos e ganhar lealdade do consumidor.

Permitem que as empresas, participem de redes de negócios virtualmente integrados, com a terceirização eficiente de componentes ou módulos, ou ainda a troca eletrônica de dados referentes a suprimentos, executem processos interdependentes além das fronteiras tradicionais da organização, como por exemplo a terceirização de serviços de atendimento remoto ao cliente, e como um portfólio de competências básicas e relações que são colocadas em prática quando do engajamento desta organização em uma rede dinâmica de organizações, onde cada qual através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos ou serviços de qualidade superior, que nenhuma organização teria condições de realizar sozinha com a mesma rapidez e qualidade, diferenciando-se de uma *joint venture* na medida em que estas coalizões não são formalizadas como uma empresa

legal constituída para determinado fim, mas por mecanismos de comprometimento mais informais.

Permitem o incentivo ao conhecimento, preocupando-se com a criação e disseminação do conhecimento tanto no âmbito interno das organizações quanto na criação de comunidades de especialistas além das fronteiras tradicionais das organizações, buscando maximizar o desempenho na execução de tarefas no contexto do trabalho distribuído no tempo e no espaço através de tecnologias da informação e sistemas inteligentes, disseminando o conhecimento entre unidades ou departamentos organizacionais, preocupando-se em compartilhar e criar não apenas o conhecimento codificável, explícito, mas principalmente o conhecimento tácito na organização como um todo, utilização do conhecimento de comunidades de profissionais localizadas além das fronteiras organizacionais, obtendo aumento de efetividade com apoio da tecnologia da informação, através da busca do conhecimento em redes estendidas, onde fornecedores, consumidores, empresas aliadas e a comunidade profissional são as principais fontes.

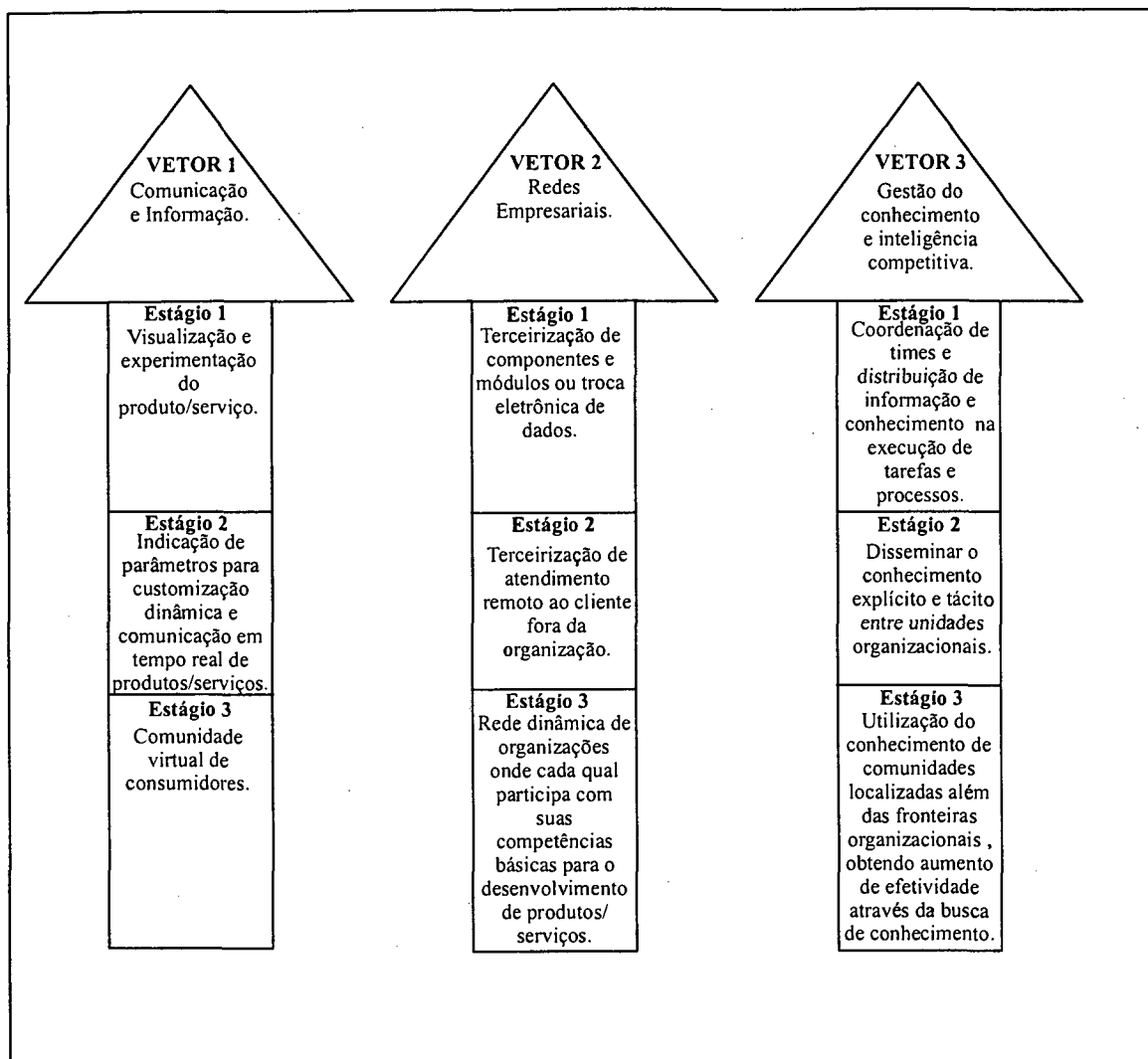


Figura 1 – Modelo de Venkatraman e Henderson
 Fonte: Venkatraman e Henderson (1998)

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa a ser desenvolvida, sob o ponto de vista da sua natureza, é classificada como pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2000).

Sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema é classificada como pesquisa qualitativa aquela que considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números, sendo que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo desse tipo de pesquisa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. O pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem (SILVA; MENEZES, 2000). A essência da pesquisa qualitativa consiste em duas condições: (a) o uso da observação de perto e detalhada do mundo natural pelo investigador, e (b) o esforço para evitar um prévio compromisso para algum modelo teórico (YIN, 1991).

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa é exploratória pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é do tipo estudo de caso pois envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (SILVA; MENEZES, 2000). Um estudo de caso é uma inquirição empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real; quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes; e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 1991).

O design da pesquisa pode ser visualizado na figura 3.

DESIGN DA PESQUISA

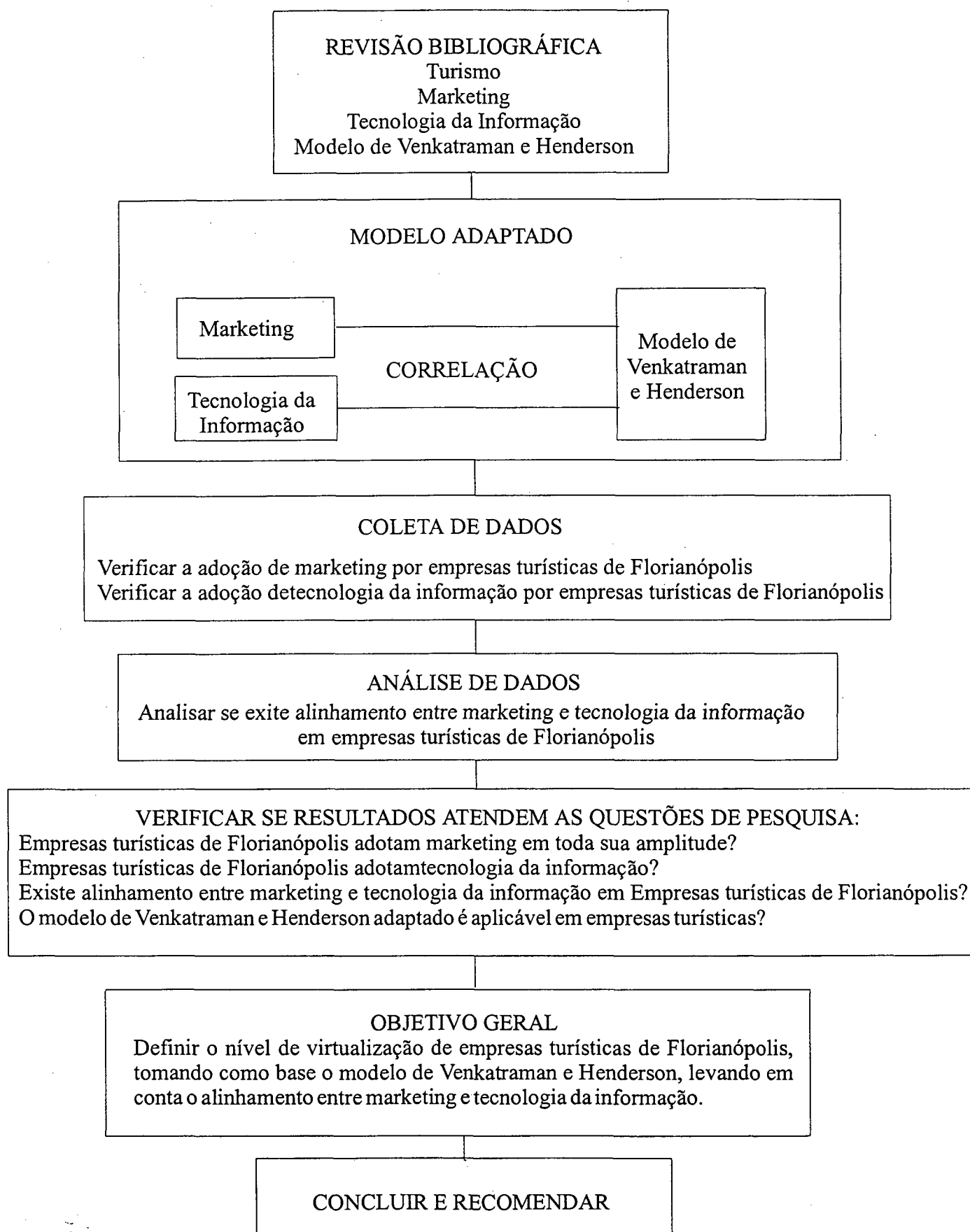


Figura 2 – Design da pesquisa

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.2.1 Revisão bibliográfica

Conforme apresentado no capítulo anterior, o estudo compreendeu levantamento bibliográfico tratando de turismo com vistas a sua contextualização, marketing como tecnologia de gestão, e tecnologia da informação - incluindo o modelo de Venkatraman e Henderson (1998), como linha mestra para o desenvolvimento do estudo.

3.2.2 Adaptação do modelo com base na revisão bibliográfica

O modelo de Venkatraman e Henderson (1998) foi usado como método para definir o nível de virtualização de empresas turísticas de Florianópolis. Para tal, efetuou-se a adaptação do modelo, usando elementos de marketing e ferramentas de tecnologia da informação que foram localizados nos estágios dos vetores conforme as características prescritas pelo modelo para os mesmos.

3.2.3 Elaboração do instrumento de coleta de dados

Uma série de instrumentos podem ser utilizados para a coleta de dados, como observação sistemática e assistemática, entrevistas estruturadas e não estruturadas; e formulários.

A observação ocorre quando se utiliza os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade (SILVA; MENEZES, 2000).

A entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com um grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa (DENCKER, 1998). As entrevistas podem ser estruturadas (com perguntas determinadas) ou semi-estruturadas (permite maior liberdade do pesquisador). A entrevista é especialmente indicada para o levantamento de experiências. É preciso lembrar que uma parte dos conhecimentos existentes não pode ser encontrada na forma escrita, pois faz parte das experiências das pessoas.

O questionário tem por finalidade obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou uma amostra determinada (DENCKER, 1998).

Formulário é uma coleção de questões perguntadas e anotadas por um entrevistador numa situação face a face com outra pessoa (SILVA; MENEZES, 2000).

O questionário é preenchido pelo entrevistado e o formulário é preenchido pelo pesquisador (DENCKER, 1998).

O instrumento de coleta de dados adotado é elaborado com base nas características de cada um dos três estágios dos três vetores, nos elementos de marketing, nas ferramentas de tecnologia da informação, e nas condições de alinhamento entre marketing e tecnologia da informação, bem como composto por questões que venham caracterizar a empresa, por questões sobre adoção de tecnologia e sobre o mercado turístico, trazidos da fundamentação teórica. É um instrumento semi-estruturado de coleta de dados primários para ser aplicado na forma de entrevista. O instrumento de coleta de dados tem as questões organizadas e agrupadas respeitando os três vetores com seus estágios, para facilitar o processo de levantamento de dados, de tabulação e análise de dados.

Pretende-se com as questões tratando sobre marketing, tecnologia da informação e alinhamento entre marketing e tecnologia da informação, abordar assuntos capazes de levar a concluir sobre:

- caracterização da empresa;
- adoção de tecnologia;
- caracterização do mercado;
- visualização e experimentação do produto/serviço remotamente;
- indicação por parte dos consumidores, através de sistema informações, de parâmetros para customização dinâmica e que estes tenham comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados às suas necessidades;
- existência de comunidade virtual de consumidores onde os mesmos possam interagir entre si possibilitando um canal direto de comunicação que poderá adicionar valor a seus produtos e ganhar lealdade do consumidor;
- terceirização de componentes e módulos ou troca eletrônica de dados;
- terceirização de atendimento remoto ao cliente fora da organização;
- engajamento em uma rede dinâmica de organizações onde cada qual através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/serviços;

- maximização de desempenho e efetividade na execução de tarefas e processos no contexto do trabalho, facilitando a coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento;
- disseminação do conhecimento explícito e tácito entre unidades organizacionais; utilização do conhecimento de comunidades localizadas além das fronteiras organizacionais, obtendo aumento de efetividade através da busca de conhecimento em redes estendidas formadas por clientes, fornecedores, empresas aliadas, e comunidades profissionais.

3.2.4 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Antes da aplicação definitiva, o instrumento de coleta de dados foi aplicado em uma agência de turismo de Florianópolis para avaliar as dificuldades de aplicação e dificuldades de resposta, bem como identificar as possíveis incorreções nas questões e alternativas das mesmas.

Foi feita a tabulação do pré-teste para verificar as dificuldades nessa operação, e verificar se os resultados obtidos seriam suficientes para fazer a análise posterior.

Foi constatado na aplicação do pré-teste as seguintes inconsistências que foram corrigidas:

- retirada da questão que tratava dos tipos de *softwares* aplicativos da *Microsoft* pelas empresas, por não levar a nenhuma conclusão;
- deslocamento da questão 66 - sobre consulta na Internet do vetor 1 para o vetor 3, por ser mais adequado;
- na questão 2, cuja alternativa de resposta trata do tempo de funcionamento superior a 20 anos, foi incluído o termo "quanto";
- foi incluída na questão 68 a alternativa "Não possui *software* de parceiro estratégico".

3.2.5 Instrumento definitivo de coleta de dados

Fazendo as correções necessárias, fica consolidado o instrumento de coleta de dados definitivo, conforme apresentado no apêndice A.

Para a presente pesquisa, o instrumento de coleta de dados visa conhecer as características das empresas, conhecer a relação da empresa com a tecnologia, conhecer o mercado que essas empresas atuam, verificar a adoção de marketing pelas empresas, verificar a adoção de tecnologia da informação pelas mesmas, bem como verificar se existe alinhamento entre marketing e tecnologia da informação.

3.2.6. Aplicação do instrumento de coleta de dados

Bonoma (1985, p. 206) ao tratar dos objetivos da coleta de dados, coloca como objetivos do método do estudo de caso não a quantificação ou a enumeração, “[...] mas, ao invés disto (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão.”

Yin (1989) salienta que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único.

A pesquisa de campo em dados primários foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2002 em três empresas turísticas instaladas em Florianópolis, sendo que uma delas trabalha simultaneamente como operadora de turismo e agência de viagem, outra é um hotel de negócios e a terceira é transportadora aérea. Delimitou-se esses tipos de empresas para representar as empresas do setor turístico, pelo ramo de atividade em que operam - considerados expressivos na rede turística (BENI,1998), pelas suas funções e contribuição econômica para o setor, cumprindo a característica de utilização de múltiplas fontes de evidência proposta pelo estudo de caso (YIN,1991) e possibilitando caracterizar o setor empresarial turístico de forma ampla pela função relevante que tais empresas desempenham na rede. Foram escolhidas especificamente as empresas em pauta pela sua tradição e posição consolidada na participação do mercado, condição que indica razoável capacidade de investimento em tecnologia e gestão, que irá permitir avaliação mais ampla do modelo em todos os estágios dos vetores. Não foi usado como critério de escolha das empresas o fato de atuarem em rede. Na prática até podem estar integradas entre si em alguns processos de produção de serviços, porém isso não é condição essencial para o estudo.

Segundo Yin (1989) a entrevista é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, apesar de haver uma associação usual entre a entrevista e metodologia de 'survey'. A entrevista, dentro da metodologia do estudo de caso, pode assumir várias formas:

- *entrevista de natureza aberta-fechada* - onde o investigador pode solicitar aos respondentes - chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados;
- *entrevista focada* - onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- *entrevista do tipo survey* - que implicam em questões e respostas mais estruturadas.

De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso (YIN, 1989).

A aplicação do instrumento de coleta de dados é feita na forma de entrevista focada, que ocorre de maneira dialogada entre entrevistador e entrevistado. A pergunta é lançada para o entrevistado que discorre sobre o tema com orientação do entrevistador que em dado momento apresenta as alternativas de resposta para que sejam definidas objetivamente pelo entrevistado. Escolheu-se como entrevistados os profissionais com acesso a informações e capacidade de discorrer sobre os temas ligados a tecnologia e marketing da empresa, portanto, aqueles integrantes dos níveis gerenciais e diretivos.

As respostas e observações são lançadas no formulário pelo entrevistador, para posteriormente ser feita a tabulação de dados de cada empresa.

3.2.7 Tabulação de dados

Ao visitar o local de estudo, um observador preparado pode fazer observações diretas e coletar evidências sobre o caso em estudo. Normalmente, os relatórios de estudo de caso são longas narrativas que não seguem uma estrutura planejada, difícil tanto de ser redigida quanto de ser lida.

Para facilitar a visualização dos dados coletados, tabulação da coleta de dados foi feita de formas que seja apresentada a questão com a (s) respectivas alternativa (s) de resposta (s) apontada (s) pelos entrevistados, conforme apresentado no apêndice B.

O formulário de tabulação é único para lançamento dos dados coletados nas três empresas turísticas.

3.2.8 Relatório da tabulação

À partir dessa etapa os dados começam a ter forma de resultados, que são apresentados no capítulo 4.

No relatório da tabulação as respostas das três empresas pesquisadas são agrupadas por questão, com vistas a comparação e consolidação de informações sobre marketing e tecnologia da informação dentro dos três estágios dos três vetores.

Uma das preocupações em relação a este método é o fato dele fornecer pequena base para generalizações científicas uma vez que, por estudar um ou alguns casos não se constitui em amostra da população e, por isto, torna-se sem significado qualquer tentativa de generalização para populações. Ao se fazer generalizações, da mesma maneira que nas generalizações a partir de experimentos, fazê-las em relação às proposições teóricas e não para populações ou universos (YIN, 1989).

3.2.9 Análise de dados das empresas turísticas

De acordo com Dencker (1998), o estudo de caso pode envolver o exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. O objeto do estudo de caso pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação.

Assim sendo, é feita a análise dos dados coletados onde inicialmente apresentamos a caracterização geral das empresas turísticas pesquisadas, fazemos a análise quanto ao uso da tecnologia pelas mesmas e análise do mercado em que as mesmas estão inseridas. Os dados coletados são examinados por vetor, por estágio com suas características e por empresa sob a ótica de marketing, tecnologia da informação, alinhamento de marketing e tecnologia da informação e cumprimento dos critérios estabelecidos pelo modelo para o estágio conforme suas características.

3.2.10 Apresentação consolidada dos dados analisados do grupo de empresas turísticas

Feita a análise individual de cada empresa, é feito o mesmo para o grupo de empresas turísticas.

Os dados analisados foram consolidados de maneira que se tenha o resultado global sobre o nível de virtualização das empresas turísticas agrupadas.

3.2.11 Considerações finais sobre o nível de virtualização do grupo de empresas turísticas

Fazemos também as considerações finais a respeito do nível de virtualização do grupo de empresas turísticas pesquisadas de Florianópolis, definindo que estágios dos respectivos vetores o grupo de empresas turísticas estão ocupando.

3.2.12 Discussão dos resultados de pesquisa

Nesta etapa é verificado se os resultados atendem as questões de pesquisa, ou seja, se as empresas turísticas de Florianópolis adotam marketing, se adotam tecnologia da informação, se a tecnologia da informação e marketing estão alinhados, e se o modelo adaptado é aplicável em empresas turísticas.

3.2.13 Conclusão

Finalmente, na síntese interpretativa dos argumentos apresenta-se a conclusão da pesquisa, tomando como base a problemática, dando resposta aos objetivos específicos e objetivo geral. Apresenta-se, na sequência, recomendações para as empresas conforme o objeto de estudo e recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS

4.1 MODELO DE VENKATRAMAN E HENDERSON ADAPTADO

a) Empresas turísticas no Vetor 1

O vetor um trata dos desafios e oportunidades relacionadas com as interações entre empresa e consumidor que é o encontro virtual.

a.1) Estágio 1 do Vetor 1

No primeiro estágio de virtualização deste vetor as tecnologias da informação, principalmente a Internet, permitem que os consumidores visualizem e experimentem produtos e serviços remotamente.

Nele, estão as empresas turísticas que utilizam Internet, mais especificamente as *home page*, para propaganda e publicidade (KOTLER, 1988), ou o ainda não difundido *chat 3D* interativo (CANTO; LUZ; TAVARES, 1999) para a atividade de venda onde o turista experimenta localidades ou ambientes que poderá visitar futuramente.

Jotape (apud DEMARCHI, 2000) explica que a publicidade na Internet é tão publicidade quanto ponto de venda. O composto promocional passa a ser uma mistura da propaganda *off line*, do marketing direto, do ponto-de-venda e do vídeo-game.

Segundo Amorim (1999), denomina-se *home-page* à página central, ou seja, a primeira página que é visualizada quando o usuário acessa um endereço na Internet, e que geralmente segue o formato “<http://www...>”. E, denomina-se *site* ao conjunto de todas as páginas que foram criadas e desenvolvidas, encontrando-se disponíveis para serem acessadas via Internet através de um endereço *web*.

Ainda segundo Jotape (apud DEMARCHI, 2000), uma das etapas mais importantes do Marketing foi despertar para a necessidade de aperfeiçoar o ponto-de-venda. Nesse sentido, a Internet provoca verdadeira revolução, pois praticamente não exige esforço do consumidor. Por isso as promoções, linguagem típica de pontos-de-venda caem tão bem na nova mídia, atualmente repleta de sorteios e campanhas de degustação.

Em troca dos brindes, o consumidor deixa seus dados nos formulários eletrônicos, algo especialmente precioso nesses novos tempos em que a segmentação quase individualizada de público começa a se tornar realidade.

De acordo com Miranda (1997), um *site* deve ser encarado como uma filial da sua empresa no Ciberespaço. E o primeiro passo a ser dado é uma pesquisa de mercado para definição do público alvo do *site*, que poderá ser ou não o mesmo do mundo real. O perfil do público alvo deve ser levado em consideração tanto na hora da construção da presença virtual bem como na hora da promoção do mesmo .

Miranda (1997) discorre sobre alguns itens a serem levados em consideração na hora da promoção, entre os quais: “boca-a-boca”, mídia convencional e divulgação *on line*. Vejamos com um pouco mais de profundidade cada um desses itens:

- “*boca-a-boca*” - a Internet é um ambiente interativo, onde as pessoas com mesmo interesse se encontram. A troca de informações e experiências entre as pessoas deste grupo é muito intensa. Sendo assim, se um *site* foi bem aceito, esta informação se propagará entre os membros, porém, igualmente se propagará se o *site* não atender as expectativas geradas;
- *mídia convencional* - como toda filial, o seu *site* precisa estar dentro do plano de marketing. Ter páginas disponíveis na Internet é a mesma relação de ter as páginas dentro de um oceano. A empresa deve facilitar aos seus clientes o conhecimento do seu endereço na Internet. Portanto, em todas as ações de marketing até então previstas no plano de marketing, deve ser acrescentado o endereço do *site* e assuntos correlatos. Por exemplo, nas publicações em revistas, jornais, *folders*, cartões de visita, enfim toda mídia impressa deverá conter no mínimo o endereço da presença virtual. De uma forma mais econômica, é também interessante através das assessorias de imprensa, veicular matérias gratuitas de forma a divulgar a presença. Além disso, o próprio *site* deverá ter uma fatia da verba do plano de marketing para contemplar ações direcionadas exclusivamente para a divulgação do *site*. Por exemplo, uma página de propaganda da empresa, mas que o enfoque seja a presença virtual, e que não contenha apenas o endereço Internet. É preciso destacar que, por muito tempo ainda (talvez para sempre), o marketing de um *website* será dependente de outras mídias como jornal, TV, revistas e etc.;
- *divulgação on line* - o primeiro passo é identificar o público alvo dentro da Internet, quais são os atuais endereços que estes internautas frequentam, onde participam de *chats* e fóruns. O público alvo não são todos os internautas da *web*, as fronteiras que

existem são de interesse e é justamente este público com interesses comuns que deve ser identificado. Uma vez identificado, encontrar a melhor forma de fazê-lo conhecer o *site* e torná-lo um usuário fiel. As principais formas são: e-mail, mecanismos de busca e *banners*.

Os *searchengines* são os mecanismos de busca de *sites* na Internet. Eles proporcionam a facilidade do internauta relacionar um determinado assunto e o *searchengine* “vasculha” a *web* atrás dos *sites* relacionados com a palavra-chave informada.

Então, para o *site* de uma empresa aparecer na lista-resposta da busca, o *site* da empresa precisa estar cadastrado no *searchengine*. Há dois tipos de mecanismo de busca. Aqueles que automaticamente cadastram uma *webpage*, chamados de “*spiders*”. Eles saem na Internet e mediante algumas regras cadastram o *site* (BARKER, 1996). E, aqueles em que é necessário a intervenção humana para que seja realizado um cadastramento manual.

No caso do cadastro automático, geralmente os *spiders* realizam o cadastramento a partir do *title* das *home-page*, ou seja, o nome colocado no início do documento *html*, que deve então ser claro e objetivo.

Segundo Young (apud AMORIM, 1999) o *banner* funciona como um *mini-outdoor* em presenças virtuais que tenham tráfego suficiente de internautas para justificar que uma empresa anuncie naquele espaço. Geralmente aparece no rodapé ou no topo das páginas *web* se bem que atualmente pode encontrar-se disperso em qualquer lugar da página *web*. Porém, pesquisas revelam que quando os *banners* estão posicionados na parte superior das páginas *web*, a probabilidade é quase duas vezes maior de serem vistos e analisados se comparados aos que estão na parte inferior da tela.

Existe divergência de opiniões quanto a funcionalidade e eficácia de um *banner* para agregar valor ao nome anunciado ou como porta de entrada a uma promoção específica.

A condução de negócios em um ambiente mediado por computadores não chega a ser uma novidade. De uma forma ou de outra, este conceito esteve presente desde que os computadores e os serviços de comunicação foram ligados às redes públicas de dados, na década de 70. Porém, de acordo com Cerf (apud JANAL, 1996), com o crescimento e a rápida expansão do acesso público à Internet, a idéia de se fazerem negócios *on line* adquiriu novas dimensões e passou a atrair uma vasta gama de interesses comerciais.

Um fator de oportunidade está no próprio perfil do usuário de Internet que coincide com o público desejado pelas empresas turísticas.

Não fica qualquer dúvida que o perfil do cliente de serviços turísticos coincide com o perfil dos consumidores de produtos via Internet, facilitando a adoção de novas tecnologias oferta destes serviços pelo referido meio, mais especificamente através de *chat* 3D interativo, que não traz qualquer dificuldade de operacionalização tendo em vista a existência de vários deles em funcionamento, entre eles *Activeworlds*, *Interspace* e *Worldsnet*, em outras aplicações, sendo necessário apenas sua modelagem de acordo com o produto turístico pretendido (TAVARES, ABREU, 2000).

A Internet é um meio de comunicação diferente de outras infra-estruturas utilizadas na condução de negócios e as práticas comerciais possivelmente precisarão ser adaptadas para poderem tirar um melhor proveito desta tecnologia. É viável a adaptação das práticas comerciais das empresas do setor turístico utilizando realidade virtual com vistas a atender um mercado global crescente que compra pela Internet.

Alguns produtos tem uma vantagem de serem comercializados em ambiente virtual porque não necessitam ser vistos ou experimentados antes da decisão de compra. Um bom exemplo está no setor turístico: a passagem aérea. Não é preciso ver a passagem antes da compra, simplesmente é preciso saber qual o nome da companhia aérea, a hora do voo e a classe da passagem. Segundo relatório da Gazeta Mercantil, o agenciamento de viagens pela rede ou com ajuda da *web* devem movimentar algo em torno de US\$ 9 bilhões em 2002, segundo especialistas (COSTA, E., 2000). As tradicionais concorrentes VARIG e TAM estão deixando a competição para o mundo real. As companhias venderão *on line* passagens aéreas, reservas em hotéis e pacotes turísticos sem intermediação de agências.

A comunicação em *chat* é aplicável em qualquer empresa turística (VASSOS, 1997). Como o pretendido é a realização de vendas por empresas turísticas via computador, como essa inovação naturalmente reduz a interação entre vendedor e consumidor, e sendo a realidade virtual considerada a forma mais avançada de *interface* do usuário com o computador até agora disponível, por possibilitar ao ser humano condições de vivenciar uma realidade que não existe, torna-se primordial a aplicação de realidade virtual no processo informatizado de vendas, cabendo a mesma o papel de restituir o contato humano no processo de troca definido por Kotler visando transferir ao turista a sensação mais real possível do processo de vendas tradicional, e que lhe possibilite uma noção real do serviço turístico a ser prestado. Para tal é proposto um *chat* 3D interativo (CANTO; LUZ; TAVARES, 1999) que é capaz de adaptar as práticas comerciais das empresas do setor turístico com vistas a atender um mercado global crescente que compra pela Internet.

Os produtos turísticos que precisam ser visualizados podem ser comercializados pelo modelo proposto, *chat* 3D interativo, pois permite que o cliente tenha interação com o vendedor, navegue em três dimensões pelas paisagens da localidade turística, visite antecipadamente o hotel onde deverá se hospedar, entre outras facilidades.

A classificação e os instrumentos de promoção de vendas são aplicáveis a Internet, bastando para isso um pouco de criatividade por parte de quem adota. Tais elementos são amplamente utilizados por empresas turísticas, sendo recomendável a adaptação de seu uso para a nova mídia, a Internet.

Na propaganda deve ser dada especial atenção ao processo de criação e produção de peças que serão veiculadas na Internet, e até mesmo o design e texto do próprio site, sempre levando em conta que a Internet trabalha com um modelo de comunicação não-linear. Embora a Internet possa ser uma mídia, não se exclui a hipótese de utilização de outras mídias para comunicar o produto/serviço ou ainda ela própria.

Assim como para as empresas não-virtuais, a atividade de relações públicas pode ser aplicada no mundo virtual, tanto pelo contato direto com o interlocutor como por meio de realidade virtual, por criação de comunidades virtuais, através de *chats*, listas de discussões ou fóruns.

Assessoria de Imprensa, poderosa ferramenta para as funções de publicidade, relações públicas, e promoções mais especificamente em eventos, certamente é uma atividade indispensável tanto para as empresas virtuais que desejam interagir, através da imprensa tradicional, com o mundo real, assim como para sua própria comunicação no mundo virtual.

O composto comunicação ainda possui outros instrumentos tais como *merchandising*, marketing direto (mala direta, propaganda direta, telemarketing), etc.

A atividade de *merchandising* não está ameaçada com o advento do comércio eletrônico, onde na maior parte das vezes o ponto de venda é a própria tela do computador. Ela pode ser intensificada com recursos de realidade virtual. Além disso, na atividade empresarial turística partes do serviço em dado momento se tornam tangíveis, sendo o momento oportuno para que a atividade venha gerar sinergia com a atividade virtual.

Com o advento do comércio eletrônico a atividade de marketing direto não desaparece, apenas seus mecanismos operacionais se transformam e se adaptam ao novo tipo de mídia. A mala-direta passa a ser feita via e-mail, a propaganda direta não é aplicável na Internet, a propaganda de pedido de correio é instrumento amplamente utilizado no comércio eletrônico, e a atividade de telemarketing passa a ser uma atividade complementar no processo de vendas via computador.

Como o pretendido é a realização de vendas por empresas turísticas via computador e sendo a realidade virtual considerada a forma mais avançada de *interface* do usuário com o computador até agora disponível, por possibilitar ao ser humano condições de vivenciar uma realidade que não existe, torna-se primordial a aplicação de realidade virtual no processo de vendas informatizado, com vistas a transferir ao turista a sensação mais real possível do processo de vendas tradicional, e que lhe possibilite uma noção real do serviço turístico a ser prestado, como proposto no *chat* 3D interativo (CANTO; LUZ; TAVARES, 1999).

Por um custo relativamente baixo, as empresas podem estabelecer um nome, uma feição e uma voz para se dirigirem diretamente ao consumidor. Mesmo uma pequena empresa turística pode rapidamente desenvolver uma presença global, se seguir os passos certos. Contudo, na prática percebemos que as organizações têm dificuldades na tomada de decisão na adoção de inovação tecnológica com vistas a alterar seu processo de prestação de serviços assim como a transformação do processo de vendas tradicional em comércio eletrônico.

Vassos (1997) elogia a venda de passagens aéreas por agências de turismo virtuais tendo em vista a rapidez no despacho a um custo razoável, o mercado-alvo coincidir em termos demográficos com os usuários da Internet, e o produto não precisar ser visto antes da venda. Os demais produtos turísticos que precisam ser visualizados podem ser comercializados pelo modelo proposto, *chat* 3D interativo, pois permite que o cliente tenha interação com o vendedor, navegue em três dimensões pelas paisagens da localidade turística, visite antecipadamente o hotel onde deverá se hospedar, entre outras facilidades.

Percebe-se também que a comunicação em *chat*, segundo Vassos (1997) é aplicável em todas as empresas turísticas utilizando o modelo de *chat* 3D, quer sejam elas operadoras, agências, transportadoras, parques temáticos, centros de eventos, localidades turísticas, dentre outras, podendo ser considerada a recomendação de Mallof (1997) quanto a incorporação do uso da Internet a linha de produtos e serviços de empresas, cuja natureza de negócio envolve comunicação de informações, como fonte de rendimento e como um novo benefício para o cliente.

a.2) Estágio 2 do Vetor 1

No segundo estágio é permitido que os consumidores indiquem os parâmetros para customização dinâmica de produtos e serviços, onde a organização particiona produtos e serviços em módulos básicos para que estes possam ser customizados rapidamente de acordo com a demanda dos consumidores, ou que os consumidores recebam recomendação em tempo real de produtos e serviços adequados as suas necessidades particulares com base em

softwares que rastreiem o comportamento do consumidor e os agrupem com outros consumidores com perfis similares.

Neste estágio, encontramos empresas que trabalham com a estratégia segmentação denominada marketing concentrado (COBRA, 1990) nichos de mercado ou marketing um-a-um (PEPPERS; ROGERS, 2000), onde através de agentes inteligentes o turista indica o parâmetro dos pacotes turísticos que gostaria de adquirir. Agente inteligente é um programa computacional (ou *software*) que funciona de forma autônoma ou semi-autônoma, em comunicação com outros agentes computacionais, programas ou agentes humanos. Agentes também têm a habilidade de buscar recursos, otimizar o uso de recursos e agir de maneira rápida e independente em condições de mudança (O'LEARY; KUOKKA; PLANT, 1997). Os agentes inteligentes podem ter importante papel como identificador de necessidades, desejos, grau de satisfação e hábitos do turista.

Para a empresa produzir satisfação ao turista no atual contexto de mercado globalizado, é necessário a adoção de uma postura estratégica capaz de atender o respectivo desejo, e para si gerar vantagem competitiva em relação a concorrência também global.

De acordo com Kotler (apud MAYA; NEVES, 2000) o ciberespaço conduzirá a uma era em que a compra e a venda se tornarão mais automatizadas e convenientes. As empresas estarão conectadas umas às outras e as seus clientes, em uma rede virtual perfeita. As informações na Internet fluirão pelo globo em um instante, sem custo algum. Os fornecedores identificarão compradores em potencial, e compradores terão facilidades em identificar os melhores fornecedores e produtos.

Segundo E. Costa (2000), uma vez na Internet, o que nenhum empresário deve subestimar é o banco de dados de seu *site*, pois o banco de dados representa mais de 50% do comércio eletrônico. Compreende um verdadeiro tesouro nas mãos, com todas as informações sobre os consumidores. Através dos bancos de dados, as empresas conhecem hábitos de consumo dos clientes, traçam programas de fidelidade, etc.

a.3) Estágio 3 do Vetor 1

No terceiro estágio do primeiro vetor podemos localizar toda e qualquer empresa turística, quer seja ela hotel, agencia, operadora, restaurante típico, parque temático, etc., que esteja disposta a criar suas comunidades virtuais, que pode ser operacionalizada também por *chat*, fóruns ou lista de discussões pela Internet.

O terceiro estágio de virtualização é caracterizado pela ocorrência de comunidades eletrônicas de consumidores onde os mesmos possam interagir entre si possibilitando um

canal direto de comunicação com a organização que poderá adicionar valor a seus produtos e ganhar lealdade do consumidor.

Até a explosão na utilização da Internet como ambiente transacional (ocorrida na segunda metade da década de 1990), as empresas encontravam-se bastante automatizadas internamente; por outro lado, as relações externas com clientes e fornecedores permaneciam sem grandes inovações, devido ao alto custo necessário para automatizar este tipo de tarefa. A difusão na utilização da Internet possibilitou que este tipo de comunicação se expandisse e se renovasse.

Outra forma importante de comunicação entre computadores, desta vez voltada principalmente para pessoas físicas, mas com alguma utilização comercial, foram as BBS's (*Bulletin Board Systems*). As BBS's surgiram no ano de 1978, e em sua essência constituíam pequenas redes de computadores, conectados por via telefônica à um provedor central, com o objetivo de funcionarem como centros locais para a troca de mensagens. Kollock (apud SMITH et al. 1999), que considera a atuação das comunidades eletrônicas como fundamental na facilitação de operações em mercados nebulosos de leilões eletrônicos, como o *eBay*, traz a atenção para a importância da atuação das mesmas no mercado eletrônico.

A presença de comunidades virtuais na Internet, ou seja, ambientes virtuais onde pessoas se encontram para compartilhar informações e experiências é tão antiga quanto a mesma. A Internet foi criada na década de 1960, como uma rede restrita, destinada aos segmentos militar, governamental e acadêmico. Conforme discutido anteriormente, até o surgimento do Mosaic, a Internet era "habitada" por comunidades virtuais, restritas e bastante diferenciadas (segmentos acadêmico e militar). Em 1993 existiam ainda no mundo centenas de milhares BBS's, pequenas comunidades eletrônicas, utilizadas para a troca de conhecimentos, sem integração entre si. Com o início da utilização da Internet, estas BBS's rapidamente transferiram-se para a nova rede, juntando-se aos dois outros segmentos descritos anteriormente e criando as primeiras comunidades virtuais.

As comunidades virtuais, se agregarem uma massa significativa de membros e desenvolverem uma poderosa capacidade de transação, podem operar um grande deslocamento do poder dos fornecedores para os clientes, e no processo, levar a captura do excedente econômico dos fornecedores para os clientes. Para que atinjam este nível de maturidade, cinco características devem ser buscadas pelas comunidades: foco diferenciado para atrair membros, integração entre conteúdo e comunicação, ênfase no conteúdo gerado por membros, escolha de fornecedores que concorram entre si e possuir organizadores de comunidade comercialmente motivados (HAGEL III; ARMSTRONG, 1999).

Porém a explosão da Internet como ambiente transacional e o surgimento de milhares de *sites* comerciais aumentou significativamente o volume de informações disponíveis na rede, dificultando a organização das comunidades virtuais e o estabelecimento da massa crítica de usuários, necessária para que ocorresse a transferência do poder dos fornecedores para os clientes. De qualquer forma, a transferência de poder dos fornecedores para os clientes continuou a ocorrer.

b) Empresas turísticas no Vetor 2

O vetor dois trata da cadeia de suprimentos virtual referindo-se a demanda necessária para que a organização participe de redes de negócios virtualmente integrados. É aplicável a rede de distribuição concebida por Kotler (1988). Diz respeito a cadeia de suprimentos, mesmo se tratando de empresas turísticas que fornecem serviços, embora parte dos insumos destes serviços possam ser tangíveis.

Mccune (2000) destaca que antes da Internet, os fabricantes dependiam dos intermediários – lojas de varejo, agentes de venda e distribuidores – para vender ao grande público. Agora, os fornecedores estão descobrindo que podem eliminar o intermediário e negociar diretamente com os consumidores.

Alguns especialistas acreditam que agora a batalha das vendas aos consumidores ocorrerá em torno da distribuição. Os atritos com os canais de distribuição são o grande problema atual, diz Hollen (apud MCCUNE, 2000), presidente da *Knowledge Strategies*, empresa de consultoria de Nova York de estratégias para a Internet.

Empresas turísticas, pela própria tradição e configuração comercial, organizam-se em redes com características virtuais.

Segundo Tavares e Abreu (2000) mesmo organizadas em redes virtuais, as empresas turísticas devem estar atentas para um novo paradigma, o comércio eletrônico na internet, que exige não somente esta forma de estruturação mas também a adoção de inovação na tecnologia da informação.

As empresas do setor turístico, pioneiras na utilização da informática em rede, não podem ficar alheias as novas formas e dimensões de transação comercial.

A longo prazo as agências de viagem e de turismo passarão a sentir o impacto da Internet, pois com o uso dos computadores domésticos é possível a elaboração de roteiros sem a intervenção de um agente. Serviços como o Dialog, que informam onde melhor fazer as compras ou quais os eventos estão acontecendo no mundo, sem intermediários, são uma

realidade que no futuro pode ocasionar o desaparecimento das agências de viagem (BARRETO, 1995).

Para compreender bem o composto distribuição, deve-se analisar não só as instituições (ponto de venda) mas também os canais de distribuição e sua logística. Com o advento do comércio eletrônico, a atividade de logística voltou a ter a importância do passado, sendo considerada estratégica e elemento determinante na competitividade, pois está diretamente relacionada a entrega rápida e segura do produto em um mercado global (KOTLER, 1988).

Pode-se considerar também a localidade turística como a organização virtual que se associa a outras localidades turísticas para favorecer a uma região maior, ou grupos de empresas turísticas que se associam com o intuito de aumentar o desempenho da localidade turística como um todo, ou ainda uma dada empresa turística que busca parcerias com outras empresas que irão compor sua rede de suprimentos objetivando aumentar seu desempenho na prestação de serviços.

As teias virtuais (GOLDMAN, 1995) nada mais são que as redes de distribuição citadas por Kotler (1988), porém num contexto virtual e de prestação de serviços. Empresas turísticas, pela própria tradição e configuração comercial, organizam-se em redes com características virtuais. As teias virtuais são aplicáveis no turismo tanto considerando a localidades turísticas compondo uma organização virtual, quanto grupos de empresas turísticas que se associam para se fortalecer ou para compor sua rede de suprimentos .

Para Kotler (1988), ponto de venda é onde se consuma o processo de troca.

Yesil (1999), define loja virtual como uma vitrine no espaço cibernético, um lugar onde os clientes podem fazer compras utilizando seus computadores domésticos e onde os comerciantes podem oferecer mercadorias e serviços por uma fração do investimento necessário para uma vitrine física. Desta forma, a loja virtual proposta é acessível às pequenas empresas, modalidade característica do setor turístico.

b.1) Estágio 1 do Vetor 2

Seu primeiro estágio diz respeito a terceirização eficiente de componentes ou módulos, ou ainda a troca eletrônica de dados referentes a suprimentos. Nele caracterizam-se as transportadoras aéreas que transacionam informações sobre vagas em aeronaves e passagens aéreas que são os suprimentos das agências e operadoras turísticas a partir de EDI. O mesmo estágio pode estar também caracterizado na terceirização de empresas externas para efetuar o serviço de reserva em hotéis.

Segundo Applegate (1996), os primeiros experimentos de comunicação entre computadores datam da década de 60, quando a entrada e saída de dados ainda era feita com a utilização de cartões de leitura. Duas empresas destacaram-se como pioneiras neste tipo de transação. Em 1967, a empresa aérea *American Airlines*, através do fornecimento de um terminal para diversas agências de viagem permitiu às mesmas se conectarem diretamente ao seu sistema de reservas de passagens (SABRE). Desta forma, a *American Airlines* simplificou o processo de aquisição de suas passagens; além disto, o sistema aumentou significativamente a qualidade e a eficiência deste tipo de transação. Devido à regulamentação deste mercado, a vantagem competitiva obtida pela *American Airlines* nesse momento foi pequena, pois as agências de viagem desempenhavam um papel bastante modesto. A desregulamentação do mercado, ocorrida em 1978, fez com que o mesmo se tornasse bem mais dinâmico, e consequentemente, complexo e incerto, com as informações de mercado alterando-se rapidamente. A importância das agências de viagens aumentou significativamente. Devido à experiência adquirida no período em que o mercado permaneceu regulamentado, a *American Airlines* pôde rapidamente expandir a base de computadores instalada nas agências de viagem, firmando inclusive contratos de exclusividade, de forma a minimizar o impacto causado pela entrada em operação do sistema de sua principal concorrente, a *United Airlines*. Devido ao grande porte da empresa, a *United Airlines* pode desenvolver um sistema similar ao SABRE, chamado APOLO, apenas seis meses após a desregulamentação. Através da expansão dos serviços oferecidos (reservas em hotéis, aluguel de carros e aquisição de passes de trens), as duas companhias obtiveram grandes vantagens competitivas e dominaram o mercado de passagens aéreas até meados da década de 1980.

b.2) Estágio 2 do Vetor 2

O segundo estágio ocorre quando processos interdependentes são executados além das fronteiras tradicionais da organização, como por exemplo a terceirização de serviços de atendimento remoto ao cliente.

Nesse estágio pode-se colocar operadoras turísticas que agregam vários insumos turísticos montando um serviço para o turista que é totalmente prestado por terceiros fora das fronteiras das mesmas.

Ainda segundo Applegate (1996), a principal finalidade da comunicação entre computadores é transferir informações entre dois locais de processamento, agilizando o processo de tomada de decisões em cada local envolvido. Define-se a transferência de informações de um local de processamento para o outro como EDI (*Electronic Data*

Interchange ou Troca de Dados Eletrônicos). Devido aos elevados investimentos necessários para a criação de ambientes que permitissem a troca eletrônica de informações, as aplicações comerciais que utilizavam tais recursos ficaram restritas às grandes corporações até o início da década de 90.

b.3) Estágio 3 do Vetor 2

O terceiro estágio refere-se à organização como um portfólio de competências básicas e relações que são colocadas em prática quando do engajamento desta organização em uma rede dinâmica de organizações, onde cada qual através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos ou serviços de qualidade superior, que nenhuma organização teria condições de realizar sozinha com a mesma rapidez e qualidade, diferenciando-se de uma *joint venture* na medida em que estas coalizões não são formalizadas como uma empresa legal constituída para determinado fim, mas por mecanismos de comprometimento mais informais.

Nesse estágio podemos citar parques temáticos, onde cada qual das empresas (hotéis, transportadoras terrestres, empresas de recreação e espetáculos, etc.) que o constituem através da coalizão de recursos, participam com suas competências básicas na prestação do serviço.

c) Empresas turísticas no Vetor 3

O vetor três trata do incentivo ao conhecimento, preocupando-se com a criação e disseminação do conhecimento tanto no âmbito interno das organizações quanto na criação de comunidades de especialistas além das fronteiras tradicionais das organizações.

No vetor 3, que trata de processos produtivos baseado na gestão do conhecimento e inteligência competitiva, com instrumentos tecnológicos de informação em ambiente tecnológico de Internet, alocamos as variáveis produto e preço do composto de marketing.

Produto e preço sob o ponto de vista de marketing de relacionamento estão intimamente vinculados. Segundo Sheth e Ram (1987), toda decisão de aquisição de um produto ou serviço é baseada na percepção da relação entre preço e performance oferecida por um produto; desta forma, empresas procuram uma abordagem que possa alterar esta relação sob a ótica dos clientes, e as inovações surgem como um caminho natural para esta abordagem, já que estas acreditam que inovações bem sucedidas aumentarão seu mercado potencial, motivarão os clientes a pagarem preços mais elevados ou pelo menos reduzirão seus custos.

Os chamados produtos turísticos, segundo Boullón (1995 apud DENCKER, 1998), são o resultado de uma série de combinações de serviços, efetuados pelas empresas especializadas no atendimento das necessidades dos viajantes desde que estes saem até que regressam às suas casas.

Visando a segmentação de mercado, os produtos turísticos vão diversificando-se e proporcionando a criação de novas ofertas. Ele é difuso, dando origem a uma complexidade de ramificações tais como hotéis, restaurantes, bares, etc., e refletindo geralmente sobre os interesses humanos.

Para Medlik (apud RUSCHMAN, 1995, p. 26) o produto turístico é definido como “a amálgama de elementos tangíveis e intangíveis, centralizados numa atividade específica e numa determinada destinação, as facilidades e as formas de acesso, das quais o turista compra a combinação de atividades e arranjos.”

Também para Krippendorf (apud RUSCHMANN, 1995) o produto turístico tem algumas particularidades tais como:

- o produto turístico é um bem de consumo abstrato, ou seja, imaterial e intangível. Os consumidores não podem vê-lo antes da compra, sendo impossível fornecer uma amostra do produto ao cliente;
- existe coincidência espacial e temporal da venda e prestação do serviço turístico com o seu consumo. Como os serviços são consumidos no momento da sua utilização, só podem ser avaliados *a posteriori*;
- existe a necessidade do cliente no local da produção, já que é necessária a presença do turista num determinado local (no hotel, bar, etc.);
- é impossível estocar o produto turístico, os que não são vendidos num dia, jamais poderão ser recuperados (leitos de um hotel, assentos no avião, etc.);
- existe concentração das atividades turísticas no espaço e no tempo, concentrando-se em determinadas regiões e temporadas, a chamada sazonalidade;
- existe também uma demanda heterogênea, os clientes de produtos turísticos se diferenciam um dos outros por fatores econômicos, sociais, culturais, políticos e legais, incluso até dentro de um país; e finalmente
- o produto turístico também é estático, pois é impossível mudar a localização ou a quantidade de uma atração turística.

No setor turístico o produto é, na sua maior parte, intangível, sendo composto também por parcelas tangíveis como por exemplo as aeronaves, as piscinas dos hotéis, as instalações físicas de restaurantes etc., que na verdade são insumos desses produtos turísticos.

A parte tangível deve ser analisada conforme as características citadas, e a parte intangível está presente nos demais atributos. O conjunto irá compor os serviços.

A parte intangível é percebida até mesmo pela Internet, porém a parte tangível somente será experimentada pelo turista através da logística da empresa ou por meio de realidade virtual.

Os esforços pela obtenção de inovações podem ocorrer não apenas nos produtos e serviços oferecidos ao mercado, mas também nos processos produtivos das empresas.

Segundo Tornatzky e Fleischer (1990), inovação é o processo de desenvolvimento e introdução de ferramentas, artefatos e dispositivos derivados do conhecimento pelos quais as pessoas estendem e interagem com o seu ambiente. Assim, a introdução de inovações em produtos e serviços tende a alterar a forma como pessoas interagem com o seu ambiente e diferenciam os mesmos perante a concorrência.

c.1) Estágio 1 do Vetor 3

O primeiro estágio busca maximizar o desempenho na execução de tarefas no contexto do trabalho distribuído no tempo e no espaço através de tecnologias da informação e sistemas inteligentes que têm sido utilizados para possibilitar a efetividade na execução de tarefas e processos, uma vez que facilitam a coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento em ambientes dispersos e remotos.

O surgimento do computador pessoal (PC) no início da década de 1980 reduziu significativamente o investimento necessário para a aquisição de computadores e sua utilização rapidamente se difundiu através de corporações e indivíduos. A operação dos primeiros computadores pessoais exigia conhecimentos especializados em *software* e *hardware*. Porém, a constante evolução dos componentes de um computador, com capacidades cada vez mais elevadas, configurações mais simples e custos cada vez mais reduzidos, juntamente com a evolução de programas (aumento no volume de recursos e simplificação na utilização dos mesmos) facilitava cada vez mais o acesso aos recursos da tecnologia de informação (HALLIDAY, 1997). Tendo acesso aos computadores por um baixo custo, diversas empresas automatizaram alguns de seus procedimentos administrativos, mesmo que de forma isolada, já que o processamento eletrônico mostrava-se bem mais ágil que o antigo processamento manual.

Com o surgimento da arquitetura cliente-servidor, que barateava sensivelmente o custo de criação e manutenção de redes centralizadas de pequeno porte, os computadores estabelecidos num mesmo ambiente físico foram conectados, permitindo que diferentes processos administrativos automatizados fossem integrados através das redes internas, gerando maior eficiência nas relações interdepartamentais.

A organização pode utilizar sistemas de informações para avaliar o mercado turístico e para verificar as necessidades, desejos e grau de satisfação do turista com vistas a oferta do melhor serviço; pode também servir para a automatização de execução de tarefas ou processos de formatação dos produtos turísticos.

c.2) Estágio 2 do Vetor 3

O segundo estágio objetiva disseminar o conhecimento entre unidades ou departamentos organizacionais, preocupando-se em compartilhar e criar não apenas o conhecimento codificável, explícito, mas principalmente o conhecimento tácito na organização como um todo.

Pode disseminar estas informações entre os integrantes da empresa como integrantes da localidade turística quer sejam empresas, população governo etc., possibilitando um planejamento turístico participativo, assim como criar conhecimento sobre o movimento turístico e suas respectivas tecnologias através de universidades e cursos voltados para a área; A disseminação de informação pode ocorrer na própria empresa com o intuito de formatar seus produtos seus produtos que estão fortemente baseados em informação.

c.3) Estágio 3 do Vetor 3

O terceiro estágio refere-se à utilização do conhecimento de comunidades de profissionais localizadas além das fronteiras organizacionais, obtendo aumento de efetividade com apoio da tecnologia da informação, através da busca do conhecimento em redes estendidas, onde fornecedores, consumidores, empresas aliadas e a comunidade profissional são as principais fontes.

Podem ainda levar tais informações ao meio externo a localidade turística através de seminários, palestras, congressos, enfim, eventos capazes de difundir o conhecimento sobre o turismo, além de propiciar meios para a busca de informações com consultorias externas a empresa ou localidade turística. Para a empresa pode servir para obtenção de informações sobre o ambiente externo como mercado, concorrência e outros fatores externos.

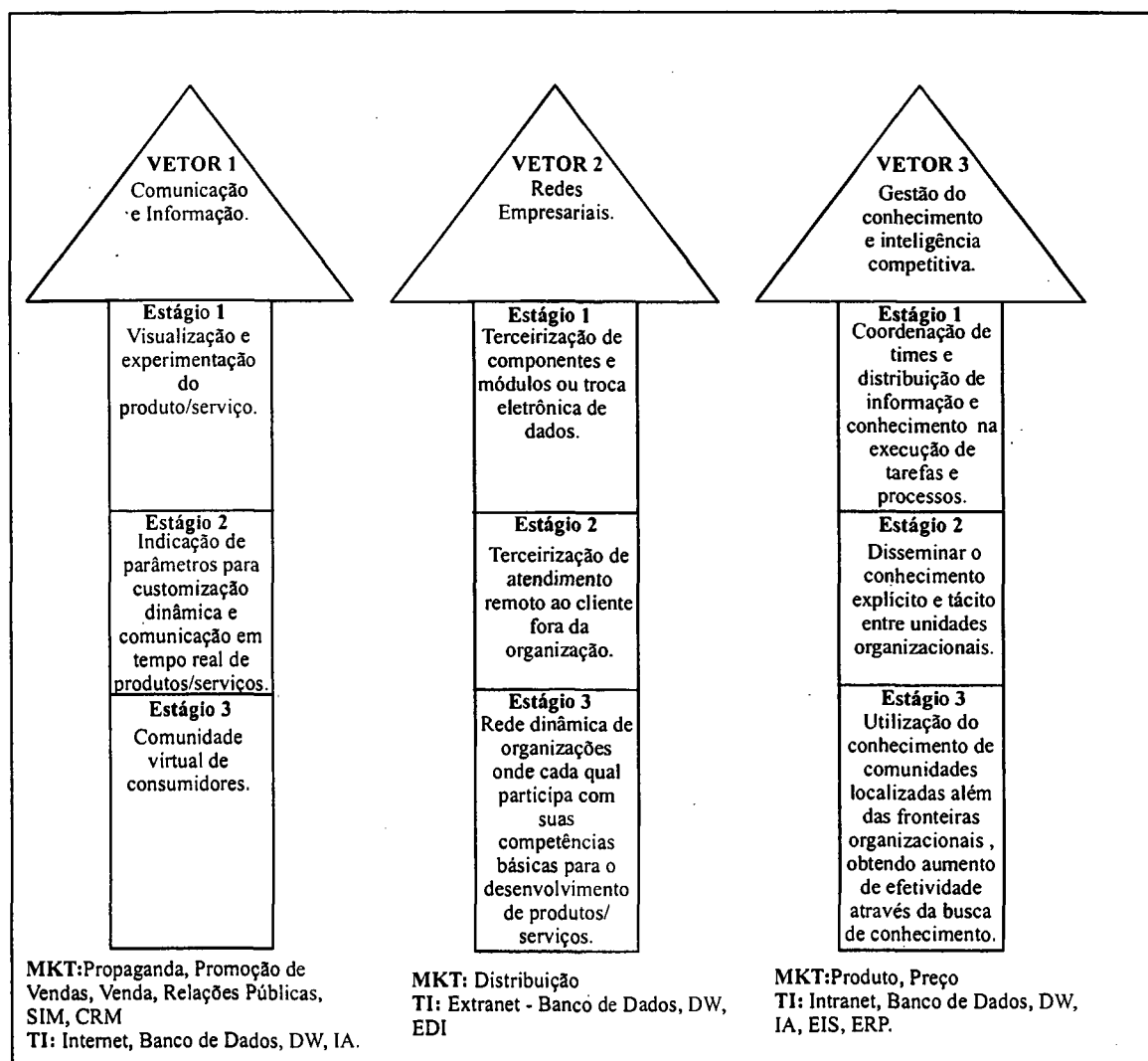


Figura 3 – Modelo de Venkatraman e Henderson adaptado

4.2 RELATÓRIO DA TABULAÇÃO

Questões classificatórias

As empresas pesquisadas e os cargos dos respectivos entrevistados são: operadora/agência para outros destinos (diretor/proprietário), hotel de negócios (executivo de contas), transportadora aérea (promotor de vendas que não ausência do gerente responde pela função).

A operadora/agência funciona há aproximadamente 35 anos o hotel de negócios entre 15 e 20 anos e a transportadora aérea há quase 70 anos.

A operadora/agência tem entre 6 e 10 empregados, hotel de negócios de 41 a 80 e a transportadora aérea possui de 21 a 40 trabalhando em Santa Catarina.

Em termos de estrutura organizacional máxima a operadora/agência possui uma diretoria, o hotel de negócios tem 3 diretorias para a rede nacional, existindo 3 gerências locais, sendo gerência geral, gerência comercial e gerência de alimentos e bebidas. A transportadora aérea tem 5 gerências em Santa Catarina.

Quando perguntado onde estaria a tecnologia da empresa, o entrevistado da operadora/agência declarou que está no conhecimento gerado internamente, principalmente pelo dono, o entrevistado do hotel de negócios afirmou que estava em *software*, sendo que o mesmo utiliza o SABRE, CM Soluções e CM NET. O entrevistado da transportadora aérea declarou que estava nas edificações e estrutura física, móveis e utensílios, equipamentos, logística, *software*, *hardware*, telecomunicações, sistemas de informação, conhecimento gerado internamente e conhecimento adquirido de terceiros.

Quanto a oferta de tecnologia necessária para a empresa os entrevistados da operadora/agência e transportadora aérea consideram abundante e o hotel de negócios considera escassa principalmente para a área comercial.

O hotel de negócios considera a pouca oferta de tecnologia necessária à empresa como a maior dificuldade em aderir de imediato a mesma, já a transportadora aérea declara que não existe dificuldade em aderir a tecnologia e a operadora/agência não sabe avaliar a razão.

Questões sobre mercado

O hotel de negócios estima anualmente atende a mais de 50.000 de turistas, a operadora/agência não quis responder e a transportadora aérea não sabe.

O entrevistado do hotel de negócios declarou tem capacidade anual para atendimento de mais de 200.000 turistas. O entrevistado da operadora/agência não quis responder e o entrevistado da transportadora aérea não sabe.

Tanto a operadora/agência quanto o hotel de negócios e a transportadora aérea não têm problemas com o baixo fluxo de turistas, já que nenhuma delas apontou qualquer mês em que o fluxo turístico é inferior a 25% da capacidade de atendimento das mesmas.

O entrevistado do hotel de negócios apontou março, maio e agosto como os meses em que o fluxo turístico na empresa fica entre 25% e 75% da sua capacidade de atendimento. O entrevistado da operadora/agência apontou janeiro, fevereiro, março, abril, julho, agosto,

setembro, outubro, novembro e dezembro, enquanto que o entrevistado da transportadora aérea declarou que em nenhum dos meses do ano a demanda fica nessa faixa.

O entrevistado da transportadora aérea declara que em todos os meses o fluxo turístico é superior a 75% da sua capacidade de atendimento, tendo venda anual estável. A operadora/agência apontou os meses de maio e junho como aqueles em que o fluxo turístico é superior a 75% da sua capacidade de atendimento, enquanto que o hotel de negócios aponta janeiro, fevereiro, abril, junho, julho, setembro, outubro, novembro e dezembro.

Tanto o hotel de negócios quanto a transportadora aérea tem como maioria de clientes os turistas nacionais. Já a operadora/agência tem como clientes apenas os turistas locais que na sua maioria tem como destino o exterior. Em passado distante fazia turismo receptivo, passando a fazer apenas emissivo. Atualmente está pensando em retornar a fazer turismo receptivo.

A operadora/agência entende que o turista cliente da empresa foi obtido principalmente através de esforço de vendas dirigida. O hotel de negócios atribui ao esforço de vendas dirigida além dos eventos e negócios que vêm sendo feitos no hotel desde sua implantação. Já o entrevistado da transportadora aérea não sabe a origem da sua clientela.

O hotel de negócios tem a percepção que sua clientela está estabilizada nos últimos cinco (5) anos. A operadora/agência percebe que vem diminuindo lentamente enquanto que a clientela da transportadora aérea vem aumentando rapidamente

O entrevistado da transportadora aérea considera que a concorrência no ramo de atuação de sua empresa, é principalmente crescente e nacional. Tanto para o hotel de negócios quanto para a operadora/agência a concorrência é crescente e local, sendo que o entrevistado da operadora/agência estima em torno de 50 Agências em Florianópolis e 10 operadoras.

VETOR 1 - Comunicação/informações com o cliente

Estágio 1: Visualização e experimentação do produto/serviço remotamente

Os principais meios usados para comunicar-se com os clientes pela operadora/agência são propaganda em jornal, propaganda na Internet, correspondência pela Internet e informações por telefone. Pelo hotel de negócios são propaganda em revista (patrocinada pela rede), propaganda em jornal, propaganda na Internet e correspondência pela Internet. pela

transportadora aérea são propaganda na Internet e jornal eletrônico para intermediários e parceiros.

As ferramentas promocionais para clientes utilizadas pela operadora/agência é a redução de preço por volume de compra, especificamente para grupos de empresas. O hotel de negócios utiliza redução de preço por volume de compra (para mensalistas existe redução de preço), redução de preço em função do período (reduz o preço no final de semana), redução de preços para hóspedes participantes de eventos no hotel e brinde em função do volume de compra (para grupos de 20 pessoas, a 21ª vaga é gratuita). A transportadora aérea utiliza redução de preço por volume de compra com o objetivo de fidelização, negociação de preço para grupos, redução de preço em função do período, tarifas reduzidas em trechos e períodos específicos, amostras para públicos de interesse da empresa (incentivo à instituições), e vantagem para empresas que comprem via agência.

A operadora/agência não faz promoção dando incentivos à equipe de vendas ou intermediários de seus produtos/serviços. O hotel de negócios dá comissão sobre faturamento para a equipe de vendas própria. A transportadora aérea dá incentivo à agências em função do volume de vendas aumentando a margem da comissão.

A operadora/agência não promove eventos ou participa de eventos de terceiros para promover seus produtos/serviços. O hotel de negócios participa de vários eventos nacionais de terceiros e internacionais de terceiros principalmente na Argentina (Feira Internacional de Turismo - FIT). A transportadora aérea também participa de ações promocionais de cunho social e beneficente, mas somente em São Paulo.

Na transportadora aérea a mala-direta é principalmente feita em forma de e-mail com o objetivo de comunicar linha de produtos especificamente para agências, enquanto na operadora/agência é feita em forma de e-mail com o objetivo de venda. No hotel de negócios é feita de forma impressa com o objetivo de venda, inclusive para pós-venda para atualização do valor da tarifa e feita de forma impressa com o objetivo de se informar sobre o cliente.

O hotel de negócios usa telemarketing principalmente para fazer propaganda de produtos/serviços para clientes efetivos e receber reclamações sobre produtos/serviços. A transportadora aérea e a operadora/agência não fazem telemarketing.

A transportadora aérea e o hotel de negócios fazem propaganda ou publicidade em outras mídias para comunicar sua *home-page* na Internet já a operadora/agência não faz.

As empresas pesquisadas não utilizam portais de Internet de outras empresas para fazer propaganda de seus produtos/serviços ou para fazer *links* para sua *home-page*.

Os entrevistados do hotel de negócios e da transportadora aérea não sabem responder quando empresa passou a usar Internet, e o entrevistado da operadora/agência declara que ocorreu recentemente.

A transportadora aérea está conectada a Internet para troca de *e-mail* principalmente com empresas de turismo clientes - neste caso as agências, ou sua diretoria em São Paulo. O hotel de negócios com empresas de turismo clientes, clientes potenciais ou clientes efetivos com objetivo de vendas. A operadora/agência com empresas de turismo clientes, empresas fornecedoras de insumos, empresas fornecedoras de clientes, clientes potenciais ou clientes efetivos interessados em informações adicionais, informações sobre novos produtos/serviços, reclamações sobre produtos, clientes potenciais ou clientes efetivos com objetivo de vendas, clientes potenciais ou clientes efetivos com objetivo de propaganda.

A *home-page* na Internet é principalmente utilizada para comunicar a imagem institucional, comunicar a linha de produtos/serviços, apoiar as vendas e servir de meio para relações-públicas na operadora/agência. Na transportadora aérea comunicar a imagem institucional, comunicar sua linha de produtos/serviços, apoiar as vendas. A empresa começou gradativamente efetuar vendas pela Internet que são crescentes. No hotel de negócios para comunicar parcialmente sua linha de produtos/serviços.

O site das empresas pesquisadas permite no processo de vendas apresentar ao cliente as características do produto/serviço turístico a ser prestado por escrito e por fotos.

A operadora/agência acessa a Internet por cabo ao provedor, enquanto o hotel de negócios e a transportadora aérea por rádio ao provedor.

O serviço prestado ao cliente com tecnologia acontece tanto no hotel de negócios quanto na operadora/agência e na transportadora aérea no seu próprio ambiente físico operacional e no ambiente físico de empresas terceirizadas, parceiras ou representantes.

Tanto a operadora/agência quanto a transportadora aérea utilizam como meio virtual para a prestação de serviços o telefone, o fax, o e-mail e o site da Internet. Além desses, o hotel de negócios utiliza também a central de telemarketing.

Estágio 2: Sistema informações permite a indicação por parte dos consumidores de parâmetros para customização dinâmica e que estes tenham comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados as suas necessidades

Na operadora/agência o registro de clientes existe somente para oferecer produtos/serviços. No hotel de negócios principalmente para cumprir exigências fiscais e

legais externas e procedimentos estatísticos externos. Já a transportadora aérea tem banco de dados onde todas as agências-clientes estão cadastradas com respectivo desempenho.

As empresas pesquisadas nunca fazem pesquisa de opinião para verificar necessidade e medir o grau de satisfação do cliente, sendo que o hotel de negócios apesar de deixar questionário no apartamento, o hóspede geralmente não responde tornando-se ineficaz o instrumento. Já a transportadora aérea prefere receber as reclamações que são encaminhadas ao DAC e às agências de viagens que notificam a empresa. O DAC se encarrega de fazer as estatísticas de qualidade, sendo que a empresa em estudo é a que menos atrasou vôos, menos cancelou vôos e menos extraviou bagagens.

As empresas em pauta nunca fazem pesquisa para verificar o tipo de mídia de preferência do cliente.

Também nunca fazem pesquisa para verificar onde e como o cliente gosta de comprar.

A transportadora aérea nunca faz levantamento do perfil sócio-econômico do cliente enquanto que a operadora/agência faz apenas nos casos de clientes especiais e grupos de empresas. Já o entrevistado do hotel de negócios declara que o procedimento faz parte da sistemática de marketing da empresa porém de forma parcial por usar a ficha padrão da EMBRATUR.

Quando perguntado se a empresa faz levantamento dos hábitos de compra do cliente em relação aos produtos/serviços da mesma o entrevistado da operadora/agência respondeu que apenas em alguns casos e situações, o entrevistado do hotel de negócios declarou que faz parte da sistemática de vendas da empresa e a transportadora aérea nunca faz

Quando perguntado se a empresa faz levantamento em seus registros das diversas faixas de preços de compra que os diversos tipos de clientes costumam pagar pelos vários produtos/serviços da mesma, o entrevistado da operadora/agência declarou que a mesma não registra produto/preço individual de compra. A transportadora aérea embora faça o registro de produto/preço individual de compra, não faz tal levantamento. Já no hotel de negócios o procedimento faz parte da sistemática de vendas da empresa.

O banco de dados da operadora/agência fornece para consulta apenas informações básicas sobre o cliente tal como nome, endereço, nascimento, RG. Já o banco de dados do hotel de negócios além de fornecer para consulta informações básicas sobre o cliente tal como nome, endereço, nascimento, RG, também tem informações disponíveis sobre a frequência de compra e valor gasto. A transportadora aérea tem apenas banco de dados com informações sobre as agências de turismo parceiras.

A operadora/agência e a transportadora aérea não usam meio eletrônico para obter informações sobre o cliente. Já o hotel de negócios usa sua central de telemarketing e *e-mail*.

A operadora/agência não usa software específico para relacionamento com o cliente. O hotel de negócios usa o *software* CM, CM-Net e SABRE cujos fabricantes são CM Soluções e SABRE respectivamente. A transportadora aérea usa Amadeus, Sabre, Zeus, sendo que o Galileu está temporariamente fora de uso.

O *software* de relacionamento com o cliente que o hotel de negócios adota tem condições de obter informações sobre o cliente agrupá-los em segmentos de mercado e definir seu perfil de compra. Já o *software* de relacionamento com o cliente da transportadora aérea permite obter informações genéricas sobre o cliente de forma indiferenciada, enquanto que a operadora/agência não utiliza *software* de relacionamento com o cliente

O *software* de relacionamento com o cliente que a transportadora aérea e o hotel de negócios adotam não têm condições de operar de forma integrada com outros meios de comunicação capazes de ouvir sugestões ou reclamações acerca dos produtos/serviços. A operadora/agência não possui *software* de relacionamento com o cliente.

O *software* de relacionamento com o cliente que a transportadora aérea adota está integrado com *software* de produção de serviços enquanto o do hotel de negócios não está. A operadora/agência não possui *software* de produção de serviços.

O *software* de relacionamento com o cliente da transportadora aérea e do hotel de negócios não tem condições de comunicar de forma automatizada produtos/serviços ao cliente cadastrado. A operadora/agência não possui *software* de relacionamento com o cliente.

Estágio 3: Comunidade virtual de consumidores onde os mesmos possam interagir entre si possibilitando um canal direto de comunicação que poderá adicionar valor a seus produtos e ganhar lealdade do consumidor

A operadora/agência não promove o relacionamento entre clientes para troca de informações sobre produtos/serviços por ela oferecidos, ou assuntos a ela relacionados. A transportadora aérea já promoveu este tipo de relacionamento, sendo que atualmente faz de maneira informal. O hotel de negócios realiza *fantou*, *happy hour* com clientes, jantar pelo dia das secretárias.

As empresas pesquisadas não possuem *chat*, lista de discussões, ou fóruns na Internet para troca de informações entre seus clientes.

VETOR 2 - Redes de negócios virtualmente integrados - suprimentos

Estágio 1: Terceirização de componentes e módulos ou troca eletrônica de dados

No tocante a terceirização, a operadora/agência tem a política de terceirizar parte das atividades-meio, e grande parte da atividade operacional, exceto vendas. O hotel de negócios terceiriza maior parte do serviço de lavanderia e a transportadora aérea terceiriza as atividades de produção de alimentação, por julgarem como atividades de produção desnecessárias que a empresa faça .

A troca eletrônica de dados sobre insumos turísticos de fornecedores com a operadora/agência acontece *on line* via Internet. A transportadora aérea e o hotel de negócios não estão conectada eletronicamente com fornecedores de insumos turísticos.

A transportadora aérea troca eletronicamente dados acerca de seus módulos de produtos/serviços que servirão de insumos para outras empresas ou para empresas vendedoras de seus produtos/serviços. No hotel de negócios a troca acontece on-line via terminal remoto e também pelo sistema CM-Net via Internet, pelo qual o mesmo mantém troca de dados com empresas da própria rede hoteleira. A operadora/agência e não o faz.

Estágio 2: Terceirização de atendimento remoto ao cliente fora da organização

A operadora/agência não tem empregados próprios nem terceirizados em regime de teletrabalho. A transportadora aérea também não tem empregados próprios ou terceirizados em regime de teletrabalho, mas declara que uma das empresas concorrentes tem, não considerando isso como uma alternativa razoável. O hotel de negócios mantém equipe própria em regime de teletrabalho em São Paulo e Curitiba, e centrais de reservas parceiras (IRC e OPTHEL) para operar vendas e prestação de serviços de informação ao cliente.

Estágio 3: Engajamento em uma rede dinâmica de organizações onde cada qual através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/serviços

Na formação de redes com empresas parceiras, a operadora/agência tem a função de compradora de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final, compradora de produtos turísticos acabados que serão comercializados e fornecedora de produtos turísticos

acabados que serão comercializados. Já o hotel de negócios é comprador de insumos gerais de natureza não-turística, fornecedor de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final, que são os pacotes turísticos por exemplo e fornecedor de produtos turísticos acabados que serão comercializados, como por exemplo hospedagem, eventos e alimentação. A Transportadora aérea é compradora de insumos gerais de natureza não-turística, fornecedora de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final - no caso o transporte aéreo que irá compor os pacotes turísticos das operadoras, e fornecedora de produtos turísticos acabados que serão comercializados - no caso passagens aéreas que são comercializadas por Operadoras e Agências de viagens, que consiste em aproximadamente 80% dos negócios da transportadora. Caso as transportadoras passem a operar vendas exclusivamente pela Internet e retirem as comissões concedidas às agências e operadoras, as mesmas devem passar a cobrar comissão diretamente do cliente para remuneração do serviço prestado, caso contrário tendem a desaparecer, segundo declaração do entrevistado.

A forma de telecomunicações que a operadora/agência utiliza para conexão de seus computadores com computadores de empresas parceiras é a ligação de computadores a provedor individualmente via cabo. As formas utilizadas pelo hotel de negócios são computadores em rede externa com modem e linha dedicada e computadores ligados a provedor individualmente via rádio. A transportadora aérea usa computadores ligados a provedor individualmente via rádio

VETOR 3 - Gestão do conhecimento e inteligência competitiva

Estágio 1: Maximização de desempenho efetividade na execução de tarefas e processos no contexto do trabalho, facilitando a coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento

A área operacional da operadora/agência tem condições de oferecer ampla diversidade de produtos/serviços adequada a vários perfis de clientes. A área operacional do hotel de negócios tem condições de oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de cliente como por exemplo sala de eventos, sala de negócios, dois tipos e preços de suítes com opção de preço promocional chegando a até 50% do preço de balcão. A transportadora aérea tem condições de oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de cliente, pois a produção é

massificada com empregados bem treinados que proporcionam qualidade e impressão de personalização.

A transportadora aérea utiliza software aplicativo específico para as áreas contábil, recursos humanos, faturamento, financeira, vendas, custos, planejamento e controle da produção, logística, clientes. O hotel de negócios para as áreas contábil, recursos humanos, faturamento, financeira, clientes. A operadora/agência não utiliza software aplicativo para área específica.

O sistema de informações gerenciais permite que a produção da operadora/agência particione produtos e serviços em módulos básicos para que estes possam ser customizados rapidamente de acordo com a demanda dos clientes. Já o sistema de informações gerenciais do hotel de negócios e da transportadora aérea permite que a produção das mesmas produza um produto único.

O sistema de informações gerenciais do hotel de negócios permite monitorar custos do processo de produção de cada serviço que é prestado, monitorar preços e margem de lucro de cada serviço que é prestado, monitorar margem de contribuição de cada serviço que é prestado. Na transportadora aérea o sistema de informações gerenciais permite monitorar custos do processo de produção de cada serviço que é prestado, monitorar preços e margem de lucro de cada serviço que é prestado, monitorar margem de contribuição de cada serviço que é prestado, monitorar o rentabilidade da empresa. Na operadora/agência não permite é possível monitorar nenhuma das alternativas citadas pelas outras empresas.

O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da transportadora aérea e do hotel de negócios permite visualização on-line dos dados. Já a operadora/agência não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos.

O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos do hotel de negócios fornece informações referentes ao processo de produção de serviços, informações referentes ao desempenho contábil-financeiro e informações referentes ao desempenho de vendas. O sistema da transportadora aérea fornece informações referentes ao processo de produção de serviços, informações referentes ao desempenho contábil-financeiro, informações referentes ao desempenho de vendas, informações referentes ao desempenho mercadológico. A operadora/agência não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos.

A operadora/agência passou a usar computador no seu terceiro terço de vida. Os entrevistados do hotel de negócios e da transportadora aérea não souberam responder.

A velocidade dos processadores dos computadores tanto da operadora/agência quanto do hotel de negócios são na maioria de 100 a 300 MHz. O entrevistado da transportadora aérea não soube responder.

A forma de telecomunicações utilizada pela operadora/agência e pelo hotel de negócios para conexão interna de computadores é em rede sem servidor. Já a transportadora aérea trabalha com computadores em rede com servidor.

Estágio 2: Disseminar o conhecimento explícito e tácito entre unidades organizacionais

A transportadora aérea adota sistemas integrando *softwares* da maioria das diferentes áreas da organização que utilizem computadores, porém com acesso restrito de acordo com os níveis hierárquicos. O entrevistado do hotel de negócios não sabe responder se os diversos *softwares* estão integrados entre si através de sistemas, já na operadora/agência não existem *softwares* integrados por sistemas.

A Intranet da transportadora aérea e do hotel de negócios permite disseminar o conhecimento entre unidades ou departamentos organizacionais. Na operadora/agência não existe Intranet.

O sistema de informações de executivos da transportadora aérea permite monitorar sua participação e crescimento no mercado, monitorar a participação e crescimento dos concorrentes no mercado, monitorar os recursos competitivos dos concorrentes e monitorar as variáveis externas a organização que possam influenciar o negócio - fatores econômicos, políticos, legais, sociais e tecnológicos. Já no hotel de negócios é possível monitorar sua participação e crescimento no mercado e monitorar a participação e crescimento dos concorrentes no mercado. A operadora/agência não possui formalizado um sistema de informações de executivos

Estágio 3: Utilização do conhecimento de comunidades de profissionais localizadas além das fronteiras organizacionais, obtendo aumento de efetividade através da busca de conhecimento em redes estendidas formadas por clientes, fornecedores, empresas aliadas, e comunidades profissionais

A operadora/agência está conectada a Internet para consultar principalmente sites de interesse pessoal dos empregados e/ou proprietários, sites indefinidos de interesse geral da empresa, sites de informações sobre turismo, sites de informação especializada em relação a

atividade fim da empresa e sites de fornecedores de suprimentos e equipamentos para a atividade fim da empresa. O hotel de negócios está conectado a Internet para consultar principalmente sites de informações sobre turismo - prioritariamente sobre eventos, sites de informação especializada em relação a atividade fim da empresa, sites de intermediários dos produtos da empresa, no caso principal as agências. A transportadora aérea está conectada a Internet para consultar principalmente sites de interesse pessoal dos empregados, sites indefinidos de interesse geral da empresa, sites de notícias, sites de informações econômicas, sites de informações sobre turismo, sites de informação especializada em relação a atividade fim da empresa, sites de fornecedores de suprimentos e equipamentos para a atividade fim da empresa, sites de seus intermediários ou parceiros

As empresas pesquisadas não têm alianças estratégicas através de disponibilização de *softwares* de empresas fornecedoras de serviços turísticos.

Consequentemente, como os *softwares* são inexistentes nada pode-se afirmar quanto a existência de módulos de relacionamento com o cliente.

4.3 ANÁLISE DE DADOS DAS EMPRESAS TURÍSTICAS

A análise dos dados coletados é feita por vetor, por estágio com suas características e por empresa sob a ótica de marketing, tecnologia da informação, alinhamento de marketing e tecnologia da informação e cumprimento dos critérios estabelecidos pelo modelo para o estágio conforme suas características, sendo apresentada no apêndice C.

4.4 APRESENTAÇÃO CONSOLIDADA DOS DADOS ANALISADOS DO GRUPO DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Os dados analisados foram consolidados de maneira que se tenha o resultado global sobre o nível de virtualização das empresas turísticas agrupadas, que são apresentadas no apêndice D. As figuras 4, 5 e 6 a seguir, sintetizam a adoção de marketing, tecnologia da informação bem como seu alinhamento, nos três estágios dos três vetores.

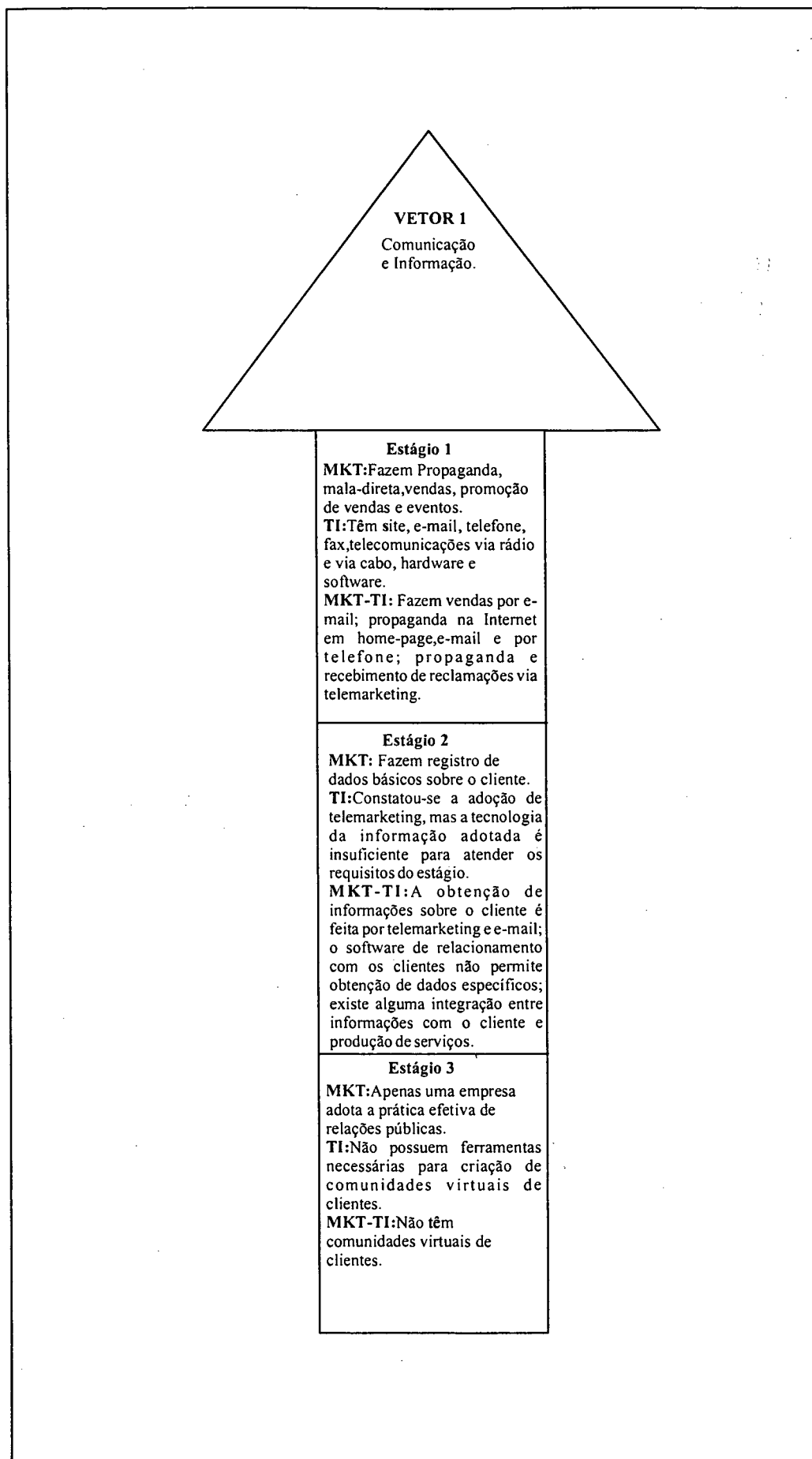


Figura 4 – Vetor 1 das empresas turísticas de Florianópolis.

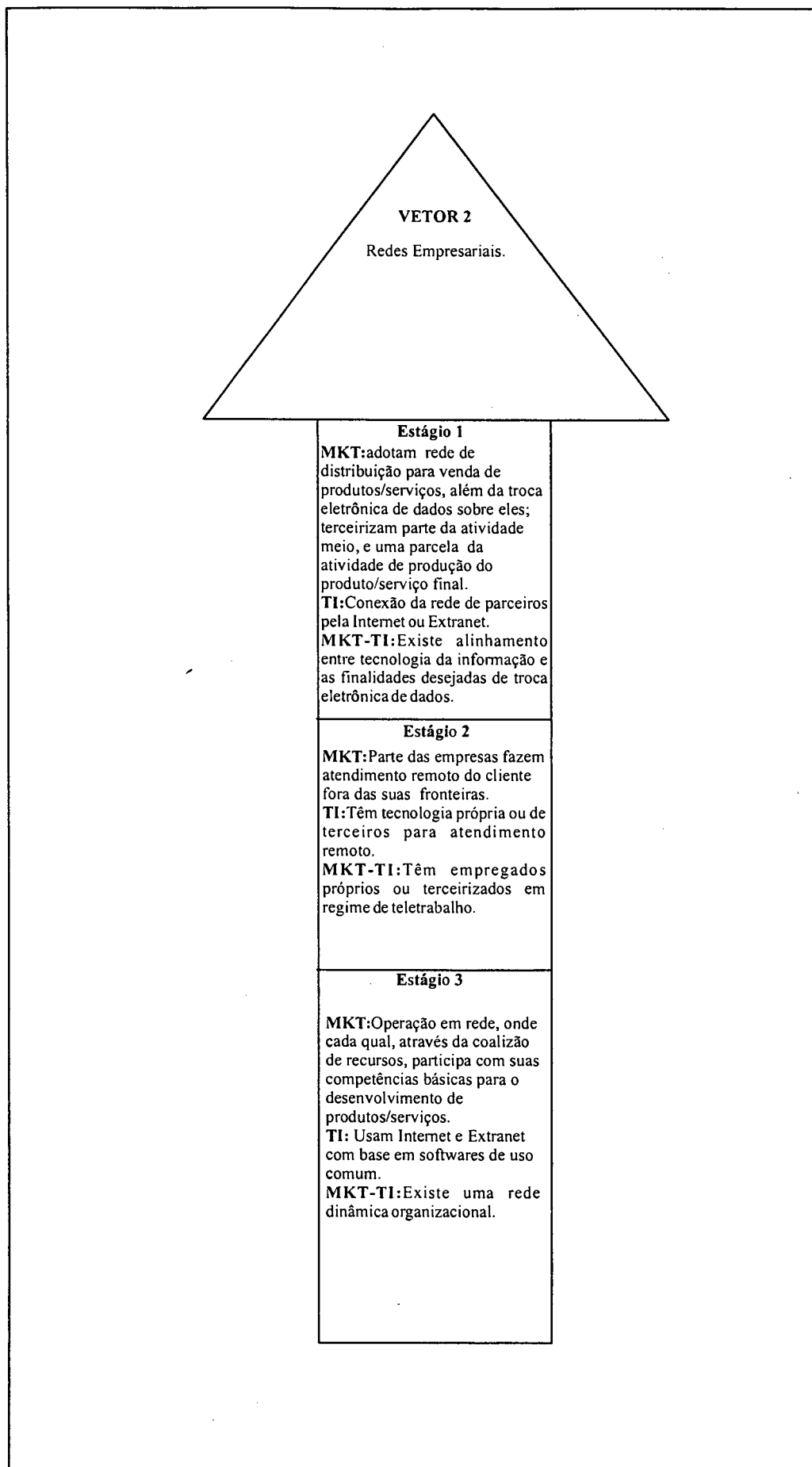


Figura 5 – Vetor 2 das empresas turísticas de Florianópolis.

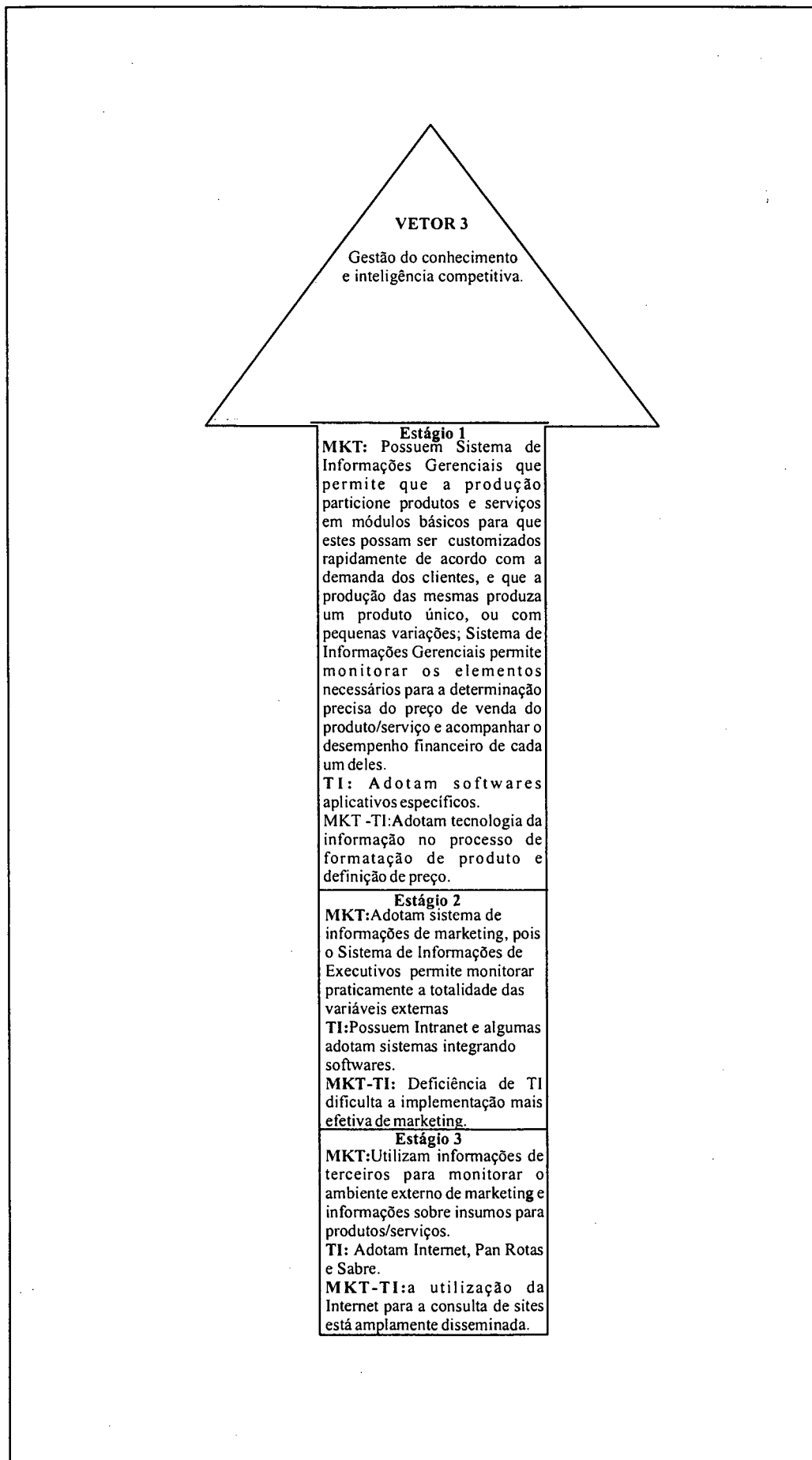


Figura 6 – Vetor 3 das empresas turísticas de Florianópolis.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O NÍVEL DE VIRTUALIZAÇÃO DO GRUPO DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Passa-se a definir que estágios dos respectivos vetores o grupo de empresas turísticas está ocupando.

4.5.1 Considerações finais sobre as características das empresas turísticas pesquisadas

As empresas turísticas pesquisadas estão, cada qual em sua respectiva atividade, bem consolidadas no mercado e ocupantes de posição de liderança. Os entrevistados pertencem aos níveis gerenciais e diretivos das organizações com conhecimento suficiente para fornecer informações sobre o funcionamento das mesmas no que diz respeito a marketing e tecnologia da informação, foco do presente trabalho.

4.5.2 Considerações finais sobre a tecnologia adotada pelas empresas turísticas pesquisadas

Para as empresas turísticas pesquisadas a visão de tecnologia é bastante diversa, estando relacionada a sua atividade operacional finalística. A tecnologia está disponível à maioria das empresas, e de maneira geral as mesmas não têm dificuldade de aderir a tecnologia pois a consideram acessível.

4.5.3 Considerações finais sobre o mercado

As empresas turísticas pesquisadas, de maneira geral, não estão preocupadas em quantificar exatamente o número de turistas que atendem anualmente. Não têm problemas de mercado já que nenhuma delas apontou qualquer mês em que o fluxo turístico é inferior a 25% da capacidade de atendimento das mesmas, sendo que a maioria declarou que na maioria dos meses o fluxo turístico é superior a 75%, exceto a agência/operadora que tem a maioria dos meses do ano com fluxo entre 25% e 75%. A sazonalidade varia para cada tipo de empresa pesquisada do setor turístico. Consta-se que empresas que estão trabalhando com

clientes relacionados a eventos, como o hotel de negócios, já estão conseguindo fluxo turístico regular durante todo o ano. Que a operadora/agência é a única que faz exclusivamente turismo emissivo, e é justamente a que tem alguns problemas relacionados a mercado e sazonalidade. Essa empresa, além do fato de contribuir para a economia em menor proporção que as demais empresas turísticas pesquisadas que fazem turismo receptivo, é o centro da cadeia e poderia trazer mais divisas para o destino turístico, no caso Florianópolis.

Uma das empresas turísticas pesquisadas não conhece o motivo da demanda dos seus clientes enquanto que duas delas atribuem ao esforço de vendas.

Uma delas trabalha exclusivamente com clientes locais enquanto que duas delas trabalham com turistas nacionais.

Uma empresa pesquisada declara que seu mercado está crescendo, outra delas afirma que a demanda está estável e a última declara que sua clientela vem diminuindo.

Uma das empresas afirma que no seu ramo de atividade a concorrência é crescente e nacional, enquanto que duas delas declaram que a concorrência é crescente e local.

4.5.4 Considerações finais sobre o Vetor 1

Nas empresas turísticas pesquisadas, de forma geral, é possível a visualização do produto/serviço remotamente de maneira parcial assim como é parcial a experimentação do produto/serviço.

A operadora/agência, o hotel de negócios e a transportadora aérea encontram-se cada qual parcialmente no estágio 1 do vetor 1. A presença parcial nesse estágio deve-se ao fato das empresas não atuarem efetivamente com o composto comunicação em ambiente virtual, fazendo propaganda, publicidade, promoção e venda não apenas usando os recursos de *e-mail* e *home-page* em *sites* da Internet, mas também tecnologias de ação interativa em tempo real e três dimensões, com recursos de imagem texto e som, de formas que turista possa ao mesmo tempo visualizar e experimentar o produto/serviço remotamente.

As empresas turísticas pesquisadas estão presentes parcialmente no estágio um, por não adotarem o composto de marketing comunicação em toda sua amplitude e por não intensificarem o uso de novas tecnologias da informação, fazendo a adequação e alinhamento entre ambos.

Não estão presentes no estágio dois por não adotarem o conceito de marketing buscando informações sobre o cliente para atender suas necessidades e desejos e pela não

adoção de mecanismos de tecnologia da informação para captação dessas informações no próprio ambiente virtual.

Não estão presentes no estágio três por não praticarem relações públicas através de comunidades de clientes usando tecnologia da informação capaz de criar comunidades virtuais.

4.5.5 Considerações finais sobre o Vetor 2

Dentre as empresas turísticas pesquisadas, em uma delas existe terceirização de componentes e módulos que irão compor o produtos/serviço final, prevalecendo nessas empresas a troca eletrônica de dados entre empresas parceiras, tanto fornecedoras de insumos quanto intermediárias no processo de venda, podendo-se considerar que as mesma estejam presentes no estágio 1 vetor 2.

Podemos considerar que as empresas turísticas pesquisadas estejam presentes no estágio 2 de vetor 2, tendo em vista que uma das três empresas turísticas pesquisadas terceiriza o atendimento remoto ao cliente fora da organização e uma segunda empresa, apesar de não adotar essa prática, revela que seu concorrente a tem. Assim sendo, podemos considerar representativa entre as empresas turísticas a prática de terceirizar ou executar através de teletrabalho de empregados próprios, ou de terceiros, o atendimento remoto ao cliente fora das fronteiras da organização. As empresas turísticas que não adotam essa prática é por opção de gestão e não por falta de disponibilidade de tecnologia da informação.

As empresas turísticas pesquisadas sem dúvida estão engajadas em rede dinâmica de organizações onde participam com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/serviços, portanto estão presentes no estágio 3 do vetor 2.

Esse panorama que apresenta as empresas turísticas pesquisadas posicionadas nos três estágios do vetor 2- que representa redes, vem a confirmar a afirmação que as empresas turísticas tradicionalmente operam em rede e que foram pioneiras na adoção de tecnologia da informação na operação em rede.

4.5.6 Considerações finais sobre o Vetor 3

As empresas turísticas pesquisadas estão de forma geral ocupando os três estágios do vetor 3.

Na maior parte delas existe a distribuição de informação e conhecimento, através de tecnologia da informação, para a formatação de produto com seu respectivo preço, que também propiciará a coordenação de times para maximização de desempenho e efetividade na execução de tarefas e processos no contexto do trabalho, estando dessa forma essas empresas presentes no estágio 1 do vetor 3.

Apesar da dificuldade de tecnologia da informação existe disseminação do conhecimento explícito e tácito entre as unidades organizacionais o que nos leva a afirmar que as empresas turísticas pesquisadas estão no estágio 2 do vetor 3.

De forma geral as empresas turísticas pesquisadas utilizam conhecimento de fornecedores, empresas aliadas, e profissionais localizados além das fronteiras da organização, fazendo uso da Internet, o que as localiza no estágio 3 do vetor 3.

O nível de virtualização das empresas turísticas de Florianópolis está representado abaixo:

VETOR 1 Comunicação e Informação.		VETOR 2 Redes Empresariais.		VETOR 3 Gestão do conhecimento e inteligência competitiva.	
Estágio 1 Visualização e experimentação do produto/serviço.	MKT: Parcial TI: Parcial MKT-TI: Parcial Estágio: Parcial	Estágio 1 Terceirização de componentes e módulos ou troca eletrônica de dados.	MKT: Sim TI: Sim MKT-TI: Sim Estágio: Sim	Estágio 1 Coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento na execução de tarefas e processos.	MKT: Sim TI: Sim MKT-TI: Sim Estágio: Sim
Estágio 2 Indicação de parâmetros para customização dinâmica e comunicação em tempo real de produtos/serviços.	MKT: Não TI: Não MKT-TI: Não Estágio: Não	Estágio 2 Terceirização de atendimento remoto ao cliente fora da organização.	MKT: Sim TI: Sim MKT-TI: Sim Estágio: Sim	Estágio 2 Disseminar o conhecimento explícito e tácito entre unidades organizacionais.	MKT: Sim TI: Parcial MKT-TI: Parcial Estágio: Sim
Estágio 3 Comunidade virtual de consumidores.	MKT: Não TI: Não MKT-TI: Não Estágio: Não	Estágio 3 Rede dinâmica de organizações onde cada qual participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/ serviços.	MKT: Sim TI: Sim MKT-TI: Sim Estágio: Sim	Estágio 3 Utilização do conhecimento de comunidades localizadas além das fronteiras organizacionais, obtenção aumento de efetividade através da busca de conhecimento.	MKT: Sim TI: Sim MKT-TI: Sim Estágio: Sim

Figura 7 - Nível de virtualização das empresas turísticas de Florianópolis.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA

4.6.1 Sobre a adoção de marketing

De forma geral, as empresas turísticas de Florianópolis adotam marketing parcialmente, no que se refere ao composto comunicação, envolvendo propaganda, promoção, vendas e publicidade.

Dispensam informações detalhadas sobre os clientes, principalmente os clientes finais.

Não têm a prática de ações de relações públicas envolvendo clientes, o que poderia criar comunidades de consumidores e trazer informações para melhoria de produtos/serviços e processos.

Adotam marketing representado pela rede de distribuição para venda de produtos/serviços, além da troca de informação sobre eles.

Atendem ao critério de marketing de atendimento remoto do cliente fora das fronteiras da organização.

Exemplificam a característica mais marcante do setor turístico que é a tradição de operação em rede, onde cada qual através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/serviços.

Adotam estratégias de segmentação de marketing diferenciado - por oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de clientes e Marketing Indiferenciado - por oferecer ampla diversidade de produtos/serviços adequada a vários perfis de clientes, indicando produção massificada para dar conta dos requisitos operacionais que essas estratégias ensejam.

Adotam sistema de informações de marketing pois o sistema de informações de executivos da maioria permite monitorar praticamente a totalidade ou parte das variáveis externas de marketing.

Utilizam informações de terceiros para monitorar o ambiente externo de marketing, obtém de terceiros informações sobre o mercado e a concorrência e utilizam informações/conhecimento de parceiros estratégicos, principalmente sobre insumos para produtos/serviços.

4.6.2 Sobre a adoção de tecnologia da informação

Adotam com pouca intensidade a tecnologia da informação disponível representada por telecomunicações, hardware e software para fazer comunicação ou permitir a experimentação remota do produto/serviço por parte do cliente.

Os recursos de tecnologia da informação de *hardware*, *software* e telecomunicações disponíveis nas empresas turísticas não estão preparados para processar e fornecer informações sobre o cliente.

Em se tratando de ambiente virtual, as empresas pesquisadas não possuem *chat*, lista de discussões, ou fóruns na Internet para troca de informações entre seus clientes.

Como parte das empresas operam em atendimento remoto e a utilização da tecnologia da informação está vinculada a isso, conseqüentemente a existência da referida tecnologia ocorre em parte das empresas. Nesta modalidade de atuação, está implícito o uso de tecnologia da informação que é fornecida pelo próprio terceirizado, ou da própria empresa quando empregados próprios atuam na modalidade de teletrabalho.

A tecnologia da informação é suficiente para a forma como as empresas operam sua rede de distribuição e rede de fornecedores. As empresas turísticas foram as pioneiras na troca eletrônica de dados sobre insumos turísticos e sobre produtos acabados ao intermediário, sendo que mudou apenas o tipo de tecnologia ou mais precisamente o ambiente de apresentação da informação e a forma de conexão, que no início era feita por conexão ponto a ponto de terminais remotos, e hoje é feito em ambiente mais amigável e flexível que é a Internet ou Extranet.

Para a formação de rede dinâmica de organizações, as formas de telecomunicações que as empresas turísticas pesquisadas utilizam para conexão de seus computadores com computadores de empresas parceiras é a ligação via cabo, via rádio e linha dedicada, utilizando o ambiente de Internet, Extranet ou não, com base em *softwares* de uso comum.

De maneira geral as empresas adotam tecnologia da informação, representada por *softwares* de capacidade razoável para coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento, *hardware* de certa forma deficientes mas em condições de desempenhar essa tarefa, e recursos de telecomunicações capazes de atender a essas operações.

Embora adotando Intranet, a adoção de tecnologia da informação é baixa na disseminação do conhecimento explícito e tácito entre as várias unidades organizacionais, pois não adota sistemas integrando *softwares* da maioria das diferentes áreas da organização que utilizem computadores.

Usam a Internet como tecnologia para obtenção de informação/conhecimento no ambiente externo, além do Pan Rotas e Sabre.

4.6.3 Sobre o alinhamento entre marketing e tecnologia da informação

A pesquisa constatou, de maneira geral, alinhamento entre marketing e tecnologia da informação no estágio referente a comunicação.

Existe pouca integração da tecnologia da informação - representada por *software* e *hardware*, com vistas a um sistemático relacionamento com o cliente.

A adoção de tecnologia da informação necessária para a criação de comunidades virtuais é inibida pela pouca preocupação da maioria das empresas em integrar clientes, perdendo assim a oportunidade de incrementar o valor dos produtos e garantir a fidelidade.

Existe alinhamento entre tecnologia da informação e as finalidades desejadas na operacionalização da rede de distribuição de marketing.

Nas empresas onde existe a política de atender remotamente o cliente, através da terceirização ou teletrabalho executado pelos próprios empregados, conseqüentemente a tecnologia da informação está alinhada.

De maneira geral as empresas turísticas pesquisadas adotam tecnologia da informação no processo de formatação de produto e definição de preço, o que define alinhamento entre marketing e tecnologia da informação.

Existe alinhamento entre marketing e tecnologia da informação, porém poderia ser mais bem aproveitado se não fosse a deficiência da última, permitindo ainda mais a disseminação do conhecimento explícito e tácito entre as unidades organizacionais.

Existe alinhamento entre tecnologia da informação e marketing pois a utilização da Internet para a consulta de sites relacionados ao ambiente de marketing está amplamente disseminada nas empresas pesquisadas.

4.6.4 Sobre o nível de virtualização das empresas turísticas de Florianópolis

De maneira geral, as empresas turísticas de Florianópolis pesquisadas estão posicionadas homogeneamente nos três estágios do vetor 3, demonstrando - apesar da pouca tecnologia da informação utilizada, a capacidade de captação de informação no meio externo

junto a parceiros, fornecedores e profissionais externos e a disseminação do conhecimento entre as diversas unidades organizacionais, facilitando a coordenação de times com vistas maximização do desempenho e a execução de tarefas e processos no contexto do trabalho, obtendo a produção efetiva de um produto/serviço com seu respectivo preço.

Estão posicionadas homoganeamente nos três estágios do vetor 2, mostrando domínio da tecnologia da informação que permite que troquem dados eletronicamente, façam o atendimento remoto ao cliente fora das fronteiras da organização de forma terceirizada ou por teletrabalho e participem com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/serviços em rede dinâmica de organizações, confirmando a afirmação que as empresas turísticas tradicionalmente operam em rede e que foram pioneiras na adoção de tecnologia da informação na operação em rede.

Estão posicionadas homoganeamente no estágio 1 do vetor 1, onde de forma parcial-não por falta de tecnologia mas sim pela não adoção da tecnologia, permitem a visualização e experimentação remota de seus produtos/serviços por parte do cliente. As empresas têm a prática do marketing - representado por comunicação na sua forma tradicional em ambiente não - virtual, porém não vislumbraram a possibilidade de adoção de novas tecnologias para dar maior efetividade na visualização e experimentação do produto/serviço turístico em ambiente virtual. Não atingiram o estágio 2 do vetor 1 por não oferecerem meios para indicação por parte dos consumidores de parâmetros para customização dinâmica e para que estes tenham comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados as suas necessidades. Tal fato ocorre não pela falta de tecnologia da informação mas pela pouca preocupação das empresas pesquisadas com a obtenção de informações sobre o cliente, contrariando o conceito de marketing. Também não atingiram o estágio 3 do vetor 1 pela pouca capacidade de criar comunidades de clientes que leva ao desinteresse de tornar essas comunidades em comunidades virtuais através da acessível tecnologia da informação, o que possibilitaria a criação de canal direto ente eles e a empresa para adicionar valor a seus produtos e ganhar lealdade. Essa falta de iniciativa de relações públicas vem acarretar uma grande perda para as empresas turísticas, que normalmente têm suas operações compostas por grupos de turistas que costumam fazer viagens de maneira sistemática, e através de suas impressões sobre experiências em determinados destinos turísticos, motivariam novos turistas a aderir ao pacote.

4.6.5 Sobre a pertinência do modelo adaptado para ser aplicado em empresas turísticas

A proposta inicial do modelo de Venkatraman e Henderson para organizações virtuais era verificar o grau de virtualização das empresas pesquisadas de acordo com o posicionamento das mesmas nos respectivos estágios dos vetores, com base nas características de cada estágio.

A adaptação do modelo, à partir da inclusão das variáveis de marketing, permitiu explicitar critérios dentro de cada estágio, que quando cumpridos e alinhados com ferramentas de tecnologia da informação possibilitariam atingir os objetivos apresentados como características de cada estágio.

O modelo, apresentando as características de cada estágio dos respectivos vetores, foi positivo no sentido de criar objetivos à serem atingidos por marketing e tecnologia da informação de maneira alinhada.

Em contrapartida, a inclusão das variáveis de marketing e de tecnologia da informação no modelo de Venkatraman e Henderson contribuiu para explicitar critérios capazes de posicionar com mais clareza as empresas nos estágios correspondentes, e definir seu nível de virtualização.

As empresas turística por venderem promessas de produto/serviço a ser efetivado no destino turístico ou a caminho dele, por operarem em rede e por formatarem seu produto com base em algo intangível - a informação, tradicionalmente e naturalmente são virtuais, razão pelo qual o sucesso da aplicação do modelo de Venkatraman e Henderson para organizações virtuais e o fácil enquadramento das mesmas às característica do modelo, inclusive, comportando-se de forma bastante homogênea quando da sua aplicação, independente do ramo de atividade da empresa no setor turístico.

O modelo de Venkatraman e Henderson ao ser apresentado, a primeira vista, leva a impressão que o nível de virtualização das empresas seria constatado de forma incremental, ou seja, as empresas iriam ocupando gradativamente as posições do estágio 1 ao estágio 3, iniciando pelo vetor 1 até o vetor 3 conforme seu nível de virtualização. O presente estudo permitiu verificar que no setor turístico o nível de virtualização não é medido nessa ordem e que não necessariamente é incremental, mas sim avaliado pela posição que as empresas turísticas ocupam nos estágios e vetores, o que permite um diagnóstico da situação da empresa em relação ao setor ou as empresas concorrentes, para posterior intervenção com vistas a melhoria da situação de virtualização, proporcionando maior competitividade. É provável que fato semelhante possa ocorrer em empresas de outros setores da economia.

O papel da inclusão dos critérios de marketing alinhados com as ferramentas de tecnologia da informação é conseguir maior precisão no diagnóstico, já que a tendência é que todas as empresas turísticas sejam virtuais, sendo de fundamental importância uma análise mais detalhada sobre os motivos da virtualização para obtenção da competitividade.

Assim sendo, podemos afirmar que os resultados obtidos atendem à questões de pesquisa.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Ao pesquisar empresas turísticas de diferentes ramos de atividade, consolidadas no mercado e líderes em seus ramos de atuação, localizadas no destino turístico Florianópolis, pode-se confirmar o que foi apresentado na problemática ao afirmar que o turismo cresce como atividade econômica no que se refere a demanda mas também cresce pelo lado da oferta. As empresas turísticas pesquisadas - que na maioria fazem turismo receptivo, declararam que a demanda vem crescendo ou que está estabilizada, ao mesmo tempo que afirmam unanimemente que a concorrência está crescendo. O fluxo turístico irregular e o turista de baixa renda, considerado na problemática de pesquisa, não é sentido na maioria das empresas turísticas pesquisadas tendo em vista a mudança de visão das mesmas acerca das novas oportunidades de mercado que vêm surgindo, como o turismo de negócios que proporciona às mesmas demanda turística regular durante todos os meses do ano, e a natureza de operação dessas empresas, que tem seu foco voltado para turistas de alta renda, o que se constitui em vantagem competitiva para as empresas e para o destino turístico em que estão inseridas.

Confirmou-se também da problemática, que as empresas turísticas estão imersas em um cenário onde a evolução tecnológica é uma realidade, mas que a mesma está disponível e é acessível à maioria das empresas turísticas pesquisadas; que embora constatado a adoção de tecnologia da informação por parte das mesmas em tempo hábil, que a referida tecnologia está na eminência de ficar em descompasso com o tempo, ou seja, obsoleta em todos os sentidos, tanto em *hardware*, software e telecomunicações e; que apesar de não haver retardo na adoção de tecnologia de gestão, no caso o marketing - para efeitos do presente estudo, constatou-se a adoção parcial do mesmo e de forma pouco intensiva, principalmente no que se refere ao conceito de marketing que não é adotado pelas empresas turísticas pesquisadas, constituindo-se um ponto fraco de competência das mesmas.

As empresas turísticas pesquisadas ainda não sentem os efeitos positivos da demanda global, apesar da adoção de tecnologia da informação - justamente pelo fato da utilização inadequada dos instrumentos de marketing, e não sentem, ou não perceberam, a ação da concorrência global - já que declaram que é a mesma é principalmente de natureza local ou

nacional, talvez pelo baixo nível de monitoramento do mercado. Conforme apresentado como problemática de pesquisa, tal fato constitui-se uma ameaça competitiva para as empresas turísticas de Florianópolis, principalmente levando em conta que as pesquisadas fazem parte de um grupo privilegiado de empresas com um volume representativo de investimentos e tradição no mercado.

Ao verificar a adoção de marketing pelas empresas turísticas de Florianópolis, constatou-se que as empresas pesquisadas adotam homogeneamente marketing de maneira tímida e sem muita sofisticação, contudo procurando gerenciar o composto de marketing de forma mais abrangente possível de acordo com suas respectivas necessidades operacionais, já que não adotam o conceito de marketing, por motivos distintos.

Ao verificar a adoção de tecnologia da informação pelas empresas turísticas de Florianópolis, constatou-se que as empresas pesquisadas adotam tecnologia da informação básica, representada pelos ambientes virtuais de Internet, Extranet e Intranet; possuem *software* de baixo à médio grau de complexidade para dar conta de ações de marketing sem integração entre sistemas; mantém *hardware* obsoleto e telecomunicações nas suas diversas formas disponíveis no mercado.

De maneira geral foi constatado alinhamento entre marketing e tecnologia da informação nas empresas turísticas pesquisadas, sendo que no vetor um - representado por comunicação foi sentida alguma dificuldade de alinhamento em dois estágios em função da deficiência em marketing, acontecendo o oposto no vetor três - representado por gestão do conhecimento e inteligência competitiva para formatação de produto e preço, onde a dificuldade de alinhamento se deu pela deficiência parcial de tecnologia da informação principalmente em *software*. Já no vetor dois - representado por redes empresariais, houve alinhamento entre marketing e tecnologia da informação, porém na medida da intensidade requerida pelas distintas atividades desenvolvidas pelas empresas.

As empresas turísticas de Florianópolis pesquisadas são virtuais segundo o modelo de Venkatraman e Henderson por estarem presentes no estágio 1 do vetor 1 que refere-se a informação e comunicação com cliente, nos três estágios do vetor 2 que refere-se a redes empresariais e nos três estágios do vetor 3 que refere-se a gestão de conhecimento e inteligência competitiva, o que representa um bom grau de virtualização.

Foi possível confirmar a premissa que as empresas turísticas se baseiam em redes virtuais com uso, inclusive, de tecnologia da informação e que, mais recentemente, vem aderindo a comunicação em ambiente virtual.

O modelo de Venkatraman e Henderson, adaptado por detalhamento de critérios de marketing e de tecnologia da informação apoiados em seu alinhamento, mostrou-se eficaz e pertinente para o estudo do grau de virtualização das empresas turísticas de diferentes ramos de atividade localizadas no destino turístico Florianópolis.

O modelo de Venkatraman e Henderson adaptado permitiu verificar o nível de virtualização das empresas turísticas de Florianópolis, e constatar que o nível de virtualização no setor turístico não evoluiu de forma incremental do estágio 1 ao estágio 3 e do vetor 1 ao vetor 3, mas sim pela presença das empresas turísticas nos estágios e vetores.

Finalizando, pode-se afirmar que foi possível cumprir o objetivo da pesquisa ao definir o nível de virtualização das empresas turísticas de Florianópolis, tomando como base o modelo de Venkatraman e Henderson levando em conta o alinhamento entre marketing e tecnologia da informação.

5.1 RECOMENDAÇÕES FINAIS

5.1.1 Recomendações para as empresas turísticas

Tendo como objeto a virtualização de empresas turísticas de Florianópolis para atuar em mercado global, crescente e competitivo, propomos as seguintes recomendações que entendemos que sejam adequadas para esse intento:

- buscar novas opções de mercado através de outras modalidades de turismo como o turismo de negócios, ação que a operadora/agência está procurando fazer e já vem sendo empreendida pelo hotel de negócios que possibilita a redução da sazonalidade;
- trazer o foco para turistas de alta renda, captado através de mecanismos de informação e estratégia de Marketing de relacionamento;
- fazer investimentos notadamente nas áreas de *hardware* e *software*; implementação dos *sites* no que diz respeito as ferramentas de *chat* em texto, voz e imagem; criação de ambientes virtuais interativos em 3D; implantação de banco de dados flexíveis compatíveis com ambientes virtuais representados por Internet, Intranet e Extranet; além de integração entre sistemas de produção, vendas e clientes representado por ERP e CRM e integração com outros instrumentos de telecomunicações como por exemplo o telemarketing;

- assumir o conceito de marketing e implementar com maior intensidade o composto de marketing que vem sendo adotado, e adaptá-lo para marketing em ambiente virtual com a adoção de novas tecnologias da informação de forma alinhada, já que foi constatado que as empresas turísticas pesquisadas têm experiência com o composto de marketing, facilitando o processo de virtualização;
- implementar sistemas de monitoramento do mercado com vistas a avaliar a aproximação da concorrência global, e buscar com mais energia mercados globais praticando turismo receptivo através de tecnologia da informação e marketing alinhados em ambiente virtual;
- implementar, através de tecnologia da informação, gestão do conhecimento para formatação de produto e preço, e inteligência competitiva para monitoramento do ambiente de marketing;
- continuar avançando no sentido de se fazer presente nos estágios dois e três do vetor um do modelo de Venkatraman e Henderson com vistas a melhorar seu nível de virtualização, através da adoção do conceito de marketing e implementação de ações de relações públicas com a criação de comunidades virtuais de clientes, bem como aumentar em todos os vetores a intensidade de adoção de marketing e tecnologia da informação e seu alinhamento no contexto de época, pois é essa intensidade que indicará o nível da inovação tecnológica - representada pela virtualização, em relação a concorrência, e que conseqüentemente definirá a competitividade da empresa.

5.1.2 Recomendações para trabalhos futuros

- Aplicar o modelo de Venkatraman e Henderson adaptado, em empresas turísticas de outro destino turístico e que atuem em atividades diferentes daquelas pesquisadas no presente trabalho, para verificar o comportamento e funcionamento do modelo nessas circunstâncias.
- Aplicar o modelo de Venkatraman e Henderson adaptado, em diversas empresas turísticas com a mesma atividade e concorrentes, para comparar o nível de virtualização dessas empresas.

- Aplicar o modelo de Venkatraman e Henderson adaptado em uma única empresa com vistas a diagnosticar seu nível de virtualização e prescrever ações capazes de colocá-la em patamar superior de virtualização.
- Aplicar o modelo de Venkatraman e Henderson adaptado através de pesquisa quantitativa, para diagnosticar todo o setor turístico de um destino turístico.
- Aprimorar, através do instrumento de coleta de dados, os critérios de verificação da adoção de marketing, tecnologia da informação e respectivo alinhamento no setor turístico.
- Aplicar o modelo de Venkatraman e Henderson adaptado em empresas de outros setores da economia, para verificar se o nível de virtualização evolui de forma incremental do estágio 1 ao estágio 3 e do vetor 1 ao vetor 3.
- Incluir no modelo de Venkatraman e Henderson adaptado, conceitos de CRM, ERP e EDI com vistas a tornar as empresas turísticas mais competitivas.
- Desenvolver estudo sobre marketing de relacionamento e virtualização baseado no modelo adaptado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Aline França de. **Gestão tecnológica e planejamento estratégico**. Florianópolis: Convênio UFSC/IDAQ, 1996.

ACTIVEWORLDS. Disponível em: < <http://www.activeworlds.com/> >. Acesso em: 18 ago. 1999.

AGRASSO NETO, Manoel; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação: manual de sobrevivência da nova empresa**. São Paulo: Arte & Ciência Vilipress, 2000.

AMORIM, Gianna. **Estratégias para difusão de um ambiente virtual para comércio eletrônico via internet**, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

ANDRADE, José Vicente. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 1992.

APPLEGATE, Linda. **Corporate information systems management: the issues facing senior executives**. 4. ed. [S.l.: s.n], 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – SC. Disponível em: <www.abih-sc.com.br>. Acesso em: 18 ago. 2001.

BARKER, Janet. **Creating an effective website**. University Park, Oct. 1996. Disponível em: <www.ecnet.net/users/gjbarker/thesis.htm>. Acesso em: 20 out. 2000.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. São Paulo: Papirus, 1995.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, May 1985.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 1995.

CANTO, A.; LUZ, R. P.; TAVARES, P. V. A aplicação de realidade virtual como inovação tecnológica nas atividades de Marketing em empresas turísticas com vistas a obtenção de vantagens competitivas. In: ENEMPRESA, 1., 1999. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s.n], 1999.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo e marketing: uma abordagem hoteleira**. Porto Alegre: Sulina, 1984.

- COBRA, Marcos **Plano estratégico de marketing**. São Paulo, Atlas, 1986.
- COBRA, Marcos **Administração de marketing**. São Paulo, Atlas, 1990.
- COSTA, A. A chave do e-commerce é a entrega. **Gazeta Mercantil**, p. 13, 20 jun. 2000.
- COSTA, E. M. Uma revolução que agita as formas de negociar. Relatório e-commerce. **Gazeta Mercantil**, 15 jun. 2000.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia de informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSACK, Laurence. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVIDOW, William; MALONE, Michael. **A corporação virtual: lições das empresas mais avançadas do mundo**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DEMARCHI, C. Mídia on line começa a ganhar impulso. **Gazeta Mercantil Latino Americana**, p. 3, 28 ago. 2000.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.
- FINNERAN, Michael F. Tough gets tougher: intercompany data networking. **Business Communication Review**, v. 25. n. 9, Sept. 1995.
- FREITAS, Henrique M. R. et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FURLAN, José Dav; IVO, Ivonildoda Motta; AMARAL, Francisco Piedade. **Sistemas de informação executiva (EIS)**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GOLDMAN, S.; NAGEL, R.; PREISS, K. **Agile competitors: concorrência e organizações virtuais**. São Paulo: Érica, 1995. Cap. 6 - Organizações virtuais.
- GRACIOSO, F. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2000. Cap. 3, p. 53-85.
- HAGEL III, John; ARMSTRONG, Arthur. **Net gain: vantagem competitiva na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HALLIDAY, Caroline M. **Segredos do PC**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1997.
- HAMM, Steve; STEPANEK, Marcia. What every CEO needs to know about electronic business. **Revista Business Week**, 22 mar. 1999. Suplemento e.biz.
- HOLTZ, Herman. **Database marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HOWARD, John A. **Gerência de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1970.

INTERSPACE. Disponível em: <<http://www.interspace.com>>. Acesso em: 10 ago. 1999.

JACOBSON, Robert. The "Austrian" school of strategy. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 4, p. 782-07, 1992.

JANAL, Daniel S. **Como fazer marketing na Internet: como anunciar, promover e vender seus produtos e serviços na Internet e nos sistemas de comunicação on line**. Rio de Janeiro: Infobook, 1996.

KALIL, Mariana. Hotelaria: a profissão 5 estrelas. **Época**, São Paulo, n. 118, p. 54-60, ago. 2000.

KOTLER, Philip **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1981.

KOTLER, Philip. **Marketing management**. 6. ed. Englewoods Cliffs: Prentice Halls, 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: PHB, 1993.

LA TORRE, Francisco de. **Administracion de agencias de viajes**. Mexico: Compania Editorial Continental, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems organization and technology**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

MALLOF, Joel. **Sucesso on line**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1997.

MANZO, José Maria Campos. **Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

MAYA, P. C. C.; NEVES, J. B. **Afinal, quais as perspectivas do mercado eletrônico?** Trabalho acadêmico UFSC/CSE –CAD– FEPESE, maio 2000.

- MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- MCCUNE, J. Yin e yang. **HSM Management**, n. 19, mar./abr. 2000.
- MCKENNA, R. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MIRANDA, José Guilherme. Promovendo seu site na Internet. **Manual de Exportação de Software - Programa Softex**, ano 1, n. 1, jan. 1997.
- NADLER, D. A. et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NORTON, Peter. **Introdução à informática**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- O'LEARY, Daniel; KUOKKA, Daniel; PLANT, Robert. Artificial intelligence and virtual organizations. **Communications of the ACM**, v. 40, n. 1, Jan. 1997.
- OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. E a Internet reinventou os negócios. **HSM Management**, n. 21, jul./ago. 2000.
- PINCHOT III, Gifford. Two types of competition. **Executive Excellence**, v. 11, n. 4, Apr. 1994.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/June 1990.
- RAPP, S.; COLLINS, T. **MaxiMarketing**. São Paulo: Mcgraw-hill, 1988.
- REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- RICHERS, R. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996.
- RODRIGUES, Martius V.; FERRANTE, Agustin J. **A tecnologia de informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- RUSCHMANN, Doris. **Marketing turístico: um enfoque promocional**. Campinas: Papyrus, 1995. Coleção Turismo.
- SHAW, Robert; STONE, Merlin. **Marketing com banco de dados**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SHET, Jagdish; RAM, S. **Bringing innovation to market**. New York: John Willey & Sons, 1987.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SMITH, M. D. et al. Understanding digital markets: **Review and Assessment**, 1999, Working paper. Disponível em: <www.ecommerce.mit.edu/erik/index.html>. Acesso em: 10 out. 2001.

SNOW, Charles C.; HREBINIAK, Lawrence G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 317-336, June 1980.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TAVARES, P. V.; ABREU, A. F. Empreendimentos turísticos virtuais. In: ENEMPRES, 2., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s.n.], 2000.

TORNATZKY, Louis; FLEISCHER, Mitchell. **The process of technological innovation**. Massachusetts: Lexington Books, 1990.

VASSOS, Tom. **Marketing estratégico na Internet**. São Paulo: Makron Books, 1997.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, Fall 1998.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WORLDSNET. Disponível em: <<http://www.worlds.net/3dcd/3dcdget.html>>. Acesso: em 18 ago. 1999.

YESIL, Magdalena. **Criando a loja virtual**. Rio de Janeiro: Infobook, 1999.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Califórnia: Sage, 1989.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Califórnia: Sage, 1991.

APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este instrumento de coleta de dados primários faz parte da dissertação de mestrado de Paulo Vitor Tavares no Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFSC, sob a orientação da Professora Doutora Aline França de Abreu.

A Pesquisa pretende definir o nível de virtualização em que se encontram as empresas turísticas de Florianópolis, bem como a tecnologia da informação e marketing adotados para atuar competitivamente em mercado crescente, global e tecnológico. Para isso, contamos com sua valiosa colaboração, respondendo as questões da forma mais precisa possível, contribuindo assim para diagnosticar o setor turístico de Florianópolis.

Questões classificatórias

1) Sua empresa é:

- a) Agência de receptivo
- b) Agência de emissivo
- c) Agência receptivo e emissivo
- d) Operadora para Florianópolis
- e) Operadora para outros destinos
- f) Operadora para Florianópolis e para outros destinos
- g) Hotel de lazer
- h) Hotel de negócios
- i) Pousada
- j) Central de reservas para hospedagem
- k) Locadora de veículos
- l) Transportadora aérea
- m) Centro de eventos
- n) Nenhuma delas. Qual?.....
- o) Não quer responder.

2) Qual o tempo de funcionamento da empresa?

- a) Até 1 ano
- b) Acima de 1 ano até 2 anos
- c) Acima de 2 ano até 3 anos
- d) Acima de 3 ano até 5 anos
- e) Acima de 5 ano até 10 anos
- f) Acima de 10 ano até 15 anos
- g) Acima de 15 ano até 20 anos
- h) Acima de 20 anos. Quanto:
- i) Não quer responder

3) Qual o número de empregados da empresa?

- a) Nenhum

- b) 1 a 5
- c) 6 a 10
- d) 11 a 20
- e) 21 a 40
- f) 41 a 80
- g) Mais de 80
- h) Não sabe ou não quer responder

4) A estrutura organizacional da empresa é composta por:

- a) Diretoria. Quantas?
- b) Gerencia. Quantas?
- c) Departamentos. Quantos?
- d) Estrutura horizontal com equipes multitarefas
- e) Proprietário que desenvolve as atividades
- f) Outras. Quais?
- g) Não sabe ou não quer responder

5) Em resumo, a tecnologia adotada pela empresa está principalmente em:

- a) Edificações e estrutura física
- b) Móveis e utensílios
- c) Equipamentos
- d) Logística
- e) *Software*
- f) *Hardware*
- g) Telecomunicações
- h) Sistemas de Informação
- i) Conhecimento gerado internamente
- j) Conhecimento adquirido de terceiros
- k) Outros. Qual?
- l) Não utiliza qualquer tecnologia
- m) Não sabe ou não quer responder

6) Você considera a oferta de tecnologia necessária para a empresa:

- a) Abundante
- b) Escassa
- c) Não sabe avaliar
- d) Outra. Qual?
- e) Não quer responder

7) Qual a maior dificuldade em aderir de imediato a tecnologia necessária a empresa?

- a) Legislação
- b) Valor
- c) Pouca oferta
- d) Falta de capacidade de recursos humanos na utilização
- e) Falta de capacidade para desenvolver tecnologia
- f) Outra razão. Qual?
- g) Não sabe avaliar
- h) Não quer responder

Questões sobre mercado

- 8) Qual o estimado anual de turistas que a empresa atende?
- a) Nenhum
 - b) 1 a 120
 - c) 121 a 600
 - d) 601 a 1.200
 - e) 1.201 a 2.400
 - f) 2.401 a 6.000
 - g) 6.001 a 12.000
 - h) Mais de 12.000. Quanto:
 - i) Não sabe
 - j) Não quer responder
- 9) Qual a capacidade anual de atendimento de turistas da empresa?
- a) Nenhum
 - b) 1 a 120
 - c) 121 a 600
 - d) 601 a 1.200
 - e) 1.201 a 2.400
 - f) 2.401 a 6.000
 - g) 6.001 a 12.000
 - h) Mais de 12.000. Quanto:
 - i) Não sabe
 - j) Não quer responder
- 10) Meses em que o fluxo turístico é inferior a 25% da capacidade de atendimento da empresa:
- a) Janeiro
 - b) Fevereiro
 - c) Março
 - d) Abril
 - e) Maio
 - f) Junho
 - g) Julho
 - h) Agosto
 - i) Setembro
 - j) Outubro
 - k) Novembro
 - l) Dezembro
 - m) Nenhum deles
 - n) Todos eles
 - o) Não sabe
 - p) Não quer responder
- 11) Meses em que o fluxo turístico fica entre 25% e 75% da capacidade de atendimento da empresa:
- a) Janeiro
 - b) Fevereiro
 - c) Março

- d) Abril
- e) Maio
- f) Junho
- g) Julho
- h) Agosto
- i) Setembro
- j) Outubro
- k) Novembro
- l) Dezembro
- m) Nenhum deles
- n) Todos eles
- o) Não sabe
- p) Não quer responder

12) Meses em que o fluxo turístico é superior a 75% da capacidade de atendimento da empresa:

- a) Janeiro
- b) Fevereiro
- c) Março
- d) Abril
- e) Maio
- f) Junho
- g) Julho
- h) Agosto
- i) Setembro
- j) Outubro
- k) Novembro
- l) Dezembro
- m) Nenhum deles
- n) Todos eles
- o) Não sabe
- p) Não quer responder

13) A maioria dos turistas que sua empresa atende é:

- a) Local
- b) Estadual
- c) Nacional
- d) Internacional
- e) Não sabe
- f) Não quer responder

14) O turista cliente da empresa foi obtido principalmente através:

- a) De casualidade
- b) Da cidade de Florianópolis que por si só atrai o turista
- c) De atração promovida pelos concorrentes que não puderam atender
- d) De propaganda feita pela própria empresa
- e) De esforço de vendas dirigida
- f) Outros. Quais?
- g) Não sabe
- h) Não quer responder

- 15) A clientela da empresa nos últimos cinco(5) anos:
- a) Vem aumentando lentamente
 - b) Vem aumentando rapidamente
 - c) Está estabilizada
 - d) Vem diminuindo lentamente
 - e) Vem diminuindo rapidamente
 - f) Não sabe responder
 - g) Não quer responder
- 16) Você considera que a concorrência no ramo de atuação da empresa, é principalmente:
- a) Crescente local
 - b) Crescente estadual
 - c) Crescente nacional
 - d) Crescente global
 - e) Decrescente local
 - f) Decrescente estadual
 - g) Decrescente nacional
 - h) Decrescente global
 - i) Estagnada local
 - j) Estagnada estadual
 - k) Estagnada nacional
 - l) Estagnada global
 - m) Não existe concorrência
 - n) Não sabe ou não quer responder

VETOR 1 - COMUNICAÇÃO/INFORMAÇÕES COM O CLIENTE

Estágio 1: Visualização e experimentação do produto/serviço remotamente

- 17) Qual o principal meio que a empresa usa para comunicar-se com os clientes?
- a) Propaganda em TV
 - b) Propaganda em rádio
 - c) Propaganda em revista
 - d) Propaganda em jornal
 - e) *Out-door*
 - f) Propaganda na internet
 - g) Correspondência pela internet
 - h) Carta pelo correio
 - i) *Folder* pelo correio
 - j) Informações por fax
 - k) Informações por telefone
 - l) Central de telemarketing
 - m) Outras. Qual?
 - n) Não sabe ou não quer responder
- 18) Indique as ferramentas promocionais para clientes que a empresa utiliza:
- a) Redução de preço em função da frequência de compra
 - b) Redução de preço por volume de compra

- c) Redução de preço em função do período
- d) Brinde através de produto/serviço em função da frequência de compra
- e) Brinde através de produto/serviço em função do volume de compra
- f) Brindes em geral para clientes que forneçam informações relevantes
- g) Amostras para públicos de interesse da empresa
- h) Outras ferramentas promocionais. Quais?
- i) Não adota promoção
- j) Não sabe ou não quer responder

19) A empresa faz promoção dando incentivos à equipe de vendas ou intermediários de seus produtos/serviços?

- a) Não
- b) Sim. Qual?
- c) Não tem equipe de vendas ou intermediários
- d) Não sabe ou não quer responder

20) A empresa promove eventos ou participa de eventos de terceiros para promover seus produtos/serviços?

- a) Não
- b) Sim. Quais?
- c) Não sabe ou não quer responder

21) Na empresa a mala-direta é principalmente:

- a) Feita de forma impressa com o objetivo de relações-públicas
- b) Feita de forma impressa com o objetivo de firmar a marca institucional
- c) Feita de forma impressa com o objetivo de comunicar linha de produtos
- d) Feita de forma impressa com o objetivo de venda
- e) Feita de forma impressa com o objetivo de se informar sobre o cliente
- f) Feita em forma de e-mail com o objetivo de relações-públicas
- g) Feita em forma de e-mail com o objetivo de firmar a marca institucional
- h) Feita em forma de e-mail com o objetivo de comunicar linha de produtos
- i) Feita em forma de e-mail com o objetivo de venda
- j) Feita em forma de e-mail com o objetivo de se informar sobre o cliente
- k) Não faz qualquer tipo de mala-direta
- l) Não sabe ou não quer responder

22) A empresa usa telemarketing principalmente para:

- a) Fazer Propaganda de produtos/serviços para clientes potenciais
- b) Fazer Propaganda de produtos/serviços para clientes efetivos
- c) Operacionalizar vendas de produtos/serviços
- d) Serviços pós-vendas
- e) Receber reclamações sobre produtos/serviços
- f) Prestar informações sobre solicitações acerca de produtos/serviços
- g) Fazer pesquisa sobre satisfação com produtos/serviços
- h) Fazer pesquisa sobre necessidades por produtos/serviços
- i) Não faz telemarketing
- j) Não sabe ou não quer responder

23) A empresa faz propaganda ou publicidade em outras mídias para comunicar sua *home-page* na Internet?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não possui *home-page*
- d) Não sabe ou não quer responder

24) A empresa utiliza portais de internet de outras empresas para fazer propaganda de seus produtos/serviços ou para fazer links para sua *home-page*?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não possui *home-page*
- d) Não sabe ou não quer responder
- i) Não sabe ou não quer responder

25) A empresa passou a usar Internet

- a) Na sua fundação
- b) No seu primeiro terço de vida
- c) No seu segundo terço de vida
- d) No seu terceiro terço de vida
- e) Recentemente
- f) Não usa internet
- g) Não sabe ou não quer responder

26) A empresa está conectada a Internet para troca de *e-mail* principalmente com:

- a) Pessoas do relacionamento pessoal dos empregados e/ou proprietários
- b) Pessoas ou empresas com perfil indefinido para tratar de assuntos gerais
- c) Empresas de turismo concorrentes
- d) Empresas de turismo clientes
- e) Empresas fornecedoras de insumos
- f) Empresas fornecedoras de clientes
- g) Clientes potenciais ou clientes efetivos interessados em informações adicionais, informações sobre novos produtos/serviços, reclamações sobre produtos
- h) Clientes potenciais ou clientes efetivos com objetivo de vendas
- i) Clientes potenciais ou clientes efetivos com objetivo de propaganda
- j) Outro. Qual?
- k) Não usa *e-mail*
- l) Não sabe ou não quer responder

27) A empresa tem *home-page* na internet principalmente para:

- a) Comunicar a imagem institucional
- b) Comunicar sua linha de produtos/serviços
- c) Apoiar as vendas
- d) Servir de meio para relações-públicas
- e) Operacionalizar todo o processo de vendas
- f) Servir de meio para obtenção de informações sobre o cliente
- g) Integrar o processo de vendas com o processo de produção de serviços
- h) Não tem *home-page*

28) O site da empresa permite no processo de vendas apresentar ao cliente as características do produto/serviço turístico a ser prestado:

- a) Por escrito em *home-page*

- b) Por fotos em *home-page*
- c) Por animação gráfica em *home-page*
- d) Por recursos de áudio em *home-page*
- e) Por filme em *home-page*
- f) Por escrito em *chat*
- g) Por fotos e *chat* integrados
- h) Por animação gráfica e *chat* integrados
- i) Por *chat* de voz
- j) Por *chat* 3D interativo
- k) Outra forma. Qual?
- l) A empresa não possui site na Internet
- m) A empresa não opera vendas pela Internet
- n) Não sabe ou não quer responder

29) A empresa acessa a Internet:

- a) Por linha discada ao provedor
- b) Por linha dedicada ao provedor
- c) Por cabo ao provedor
- d) Por rádio ao provedor
- e) Por outros meios. Qual?
- f) Não tem acesso a Internet
- g) Não sabe ou não quer responder

30) O serviço prestado ao cliente pela empresa com tecnologia acontece:

- a) No ambiente físico operacional da empresa
- b) No ambiente físico de empresas terceirizadas ou representantes
- c) No ambiente físico do cliente
- d) Em ambiente virtual da empresa
- e) Em ambiente virtual de empresas terceirizadas ou representantes
- d) Outro. Qual?
- f) Não sabe ou não quer responder

31) Qual o meio virtual que a empresa utiliza para a prestação de serviços?

- a) Telefone
- b) Central de telemarketing
- c) Fax
- d) *E-mail*
- e) *Site* da Internet
- f) Outro. Qual?
- g) Não usa meio virtual para prestação de serviços
- h) Não sabe ou não quer responder

Estágio 2: Sistema informações permite a indicação por parte dos consumidores de parâmetros para customização dinâmica e que estes tenham comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados as suas necessidades

32) O registro de clientes da empresa existe principalmente para:

- a) Cumprir exigências fiscais e legais externas e procedimentos estatísticos externos.

- b) Cumprir critérios de segurança internos, atender procedimentos contábeis e estatísticos internos, procedimentos internos e enviar correspondências relacionadas a contas pendentes.
 - c) Pesquisar necessidades, preferência do cliente por determinado produto/serviço, conhecer costumes, e verificar satisfação dos clientes.
 - d) Outra razão. Qual?
 - e) Não faz registro de clientes
 - f) Não sabe ou não quer responder
- 33) A empresa faz pesquisa de opinião para verificar necessidade e medir grau de satisfação do cliente:
- a) Sempre
 - b) Às vezes
 - c) Nunca
 - d) Não quer responder
- 34) A empresa faz pesquisa para verificar o tipo de mídia de preferência do cliente:
- a) Sempre
 - b) Às vezes
 - c) Nunca
 - d) Não quer responder
- 35) A empresa faz pesquisa para verificar onde como o cliente gosta de comprar?
- e) Sempre
 - f) Às vezes
 - g) Nunca
 - h) Não quer responder
- 36) A empresa faz levantamento do perfil sócio-econômico do cliente?
- a) Sim, faz parte da sistemática de marketing da empresa
 - b) Sim, mas de forma eventual
 - c) Apenas em alguns casos e situações
 - d) Não, nunca faz
 - e) Não sabe ou não quer responder
- 37) A empresa faz levantamento dos hábitos de compra do cliente em relação aos produtos/serviços da mesma?
- a) Sim, faz parte da sistemática de vendas da empresa
 - b) Sim, mas de forma eventual
 - c) Apenas em alguns casos e situações
 - d) Não, nunca faz
 - e) Não sabe ou não quer responder
- 38) A empresa faz levantamento em seus registros das diversas faixas de preços de compra que os diversos tipos de clientes costumam pagar pelos vários produtos/serviços da mesma?
- a) Sim, faz parte da sistemática de vendas da empresa
 - b) Sim, mas de forma eventual
 - c) Parcialmente. Apenas em alguns casos e situações
 - d) Não registra produto/preço individual de compra
 - e) Não. Registra produto/preço individual de compra mas não faz tal levantamento

- f) Não sabe ou não quer responder
- 39) O banco de dados da empresa fornece para consulta:
- Apenas informações básicas sobre o cliente tal como nome, endereço, nascimento, RG
 - Além de informações básicas, algumas informações sócio-econômicas tais como profissão, tamanho da família, hábitos de compra, volume de destinação de renda para turismo
 - Além de informações básicas, sócio-econômicas, informações sobre necessidades e desejos de produtos/serviços turísticos
 - Além de informações básicas, sócio-econômicas, informações sobre necessidades e desejos, informações sobre histórico de compras de produtos/serviços turísticos e informações pós-venda
 - Nenhuma delas. Qual?
 - Não possui banco de dados de clientes
- 40) Que meios eletrônicos a empresa utiliza para obter informações sobre o cliente?
- Telefone
 - Central de telemarketing
 - Fax
 - E-mail
 - Site da internet
 - Outro. Qual?
 - Não usa meio eletrônico para obter informações sobre o cliente
 - Não sabe ou não quer responder
- 41) Cite o fabricante e nome do *software* específico que a empresa utiliza para se relacionar com o cliente:
- Fabricante: nome:
 - Não usa *software* específico para relacionamento com o cliente
 - Não sabe ou não quer responder
- 42) O *software* de relacionamento com o cliente que a empresa adota tem condições de:
- Obter informações sobre o cliente e agrupá-los em segmentos de mercado
 - Obter informações sobre o cliente agrupá-los em segmentos de mercado e definir seu perfil de compra
 - Obter informações sobre o cliente e seu perfil de compra e oferecer o produto/serviço em tempo real de forma personalizada
 - Obter informações genéricas sobre o cliente de forma indiferenciada
 - Obter outras informações. Quais?
 - Não utiliza *software* de relacionamento com o cliente
 - Não sabe ou não quer responder
- 43) O software de relacionamento com o cliente que a empresa adota tem condições de operar de forma integrada com outros meios de comunicação capazes de ouvir sugestões ou reclamações acerca dos produtos/serviços?
- Sim
 - Não
 - Não possui *software* de relacionamento com o cliente
 - Não sabe ou não quer responder

44) O *software* de relacionamento com o cliente que a empresa adota está integrado com *software* de produção de serviços?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não possui *software* de relacionamento com o cliente
- d) Não possui *software* de produção de serviços
- e) Não sabe ou não quer responder

45) O *software* de relacionamento com o cliente tem condições de comunicar de forma automatizada produtos/serviços ao cliente cadastrado?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não possui *software* de relacionamento com o cliente
- d) Não sabe ou não quer responder

Estágio 3: Comunidade virtual de consumidores onde os mesmos possam interagir entre si possibilitando um canal direto de comunicação que poderá adicionar valor a seus produtos e ganhar lealdade do consumidor

46) A empresa promove o relacionamento entre clientes para troca de informações sobre produtos/serviços por ela oferecidos, ou assuntos a ela relacionados?

- a) Não
- b) Sim. Como?.....
- c) Parcialmente. Como?
- d) Não sabe ou não quer responder.

47) A empresa possui *chat*, lista de discussões, ou fóruns na internet para troca de informações entre seus clientes?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não possui *site*
- d) Não sabe ou não quer responder

VETOR 2 - REDES DE NEGÓCIOS VIRTUALMENTE INTEGRADOS - SUPRIMENTOS

Estágio 1: Terceirização de componentes e módulos ou troca eletrônica de dados

48) No tocante a terceirização, a empresa tem a política de:

- a) Terceirizar todo o processo de vendas
- b) Terceirizar parte do processo de vendas
- c) Terceirizar toda a produção
- d) Terceirizar as atividades de produção que julga desnecessário que a empresa faça
- e) Terceirizar todas as atividades-meio
- f) Terceirizar parte das atividades-meio
- g) Não terceirizar nenhuma de suas atividades
- h) Outra. Qual?.....

h) Não sabe ou não quer responder

49) A troca eletrônica de dados sobre insumos turísticos de fornecedores com a empresa acontece:

- a) *On line* via Extranet
- b) *On line* via terminal remoto
- c) *Off-line* através de CDs
- d) A empresa não está conectada eletronicamente com fornecedores de insumos turísticos
- e) De outra forma. Qual:
- e) Não sabe ou não quer responder

50) A empresa troca eletronicamente dados acerca de seus módulos de produtos/serviços que servirão de insumos para outras empresas ou para empresas vendedoras de seus produtos/serviços?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe ou não quer responder

Estágio 2:Terceirização de atendimento remoto ao cliente fora da organização

51) A empresa tem empregados próprios em regime de teletrabalho nas atividades:

- a) Administrativas
- b) Vendas
- c) Controle de processos de produção
- d) Prestação de serviços de informação ao cliente
- e) Prestação de serviço final ao cliente
- f) Outras atividades. Quais?
- g) Não tem empregados próprios em regime de teletrabalho
- h) Não sabe ou não quer responder

Estágio 3:Engajamento em uma rede dinâmica de organizações onde cada qual através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/serviços

52) Na formação de redes com empresas parceiras, a empresa tem a função de:

- a) Compradora de insumos gerais de natureza não-turística
- b) Compradora de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final
- c) Compradora de produtos turísticos acabados que serão comercializados
- d) Fornecedora de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final
- e) Fornecedora de produtos turísticos acabados que serão comercializados
- f) Participar com suas competências básicas através da coalizão de recursos com outras empresas para o desenvolvimento de produtos ou serviços de qualidade superior
- g) Outras funções. Quais?
- h) Não participa de redes empresariais
- i) Não sabe
- j) Não quer responder

53) Aponte a forma de telecomunicações que a empresa utiliza para conexão de seus computadores com computadores de empresas parceiras:

- a) Computadores em rede externa com modem e linha dedicada
- b) Computadores em rede externa com sistema rádio de terceiros
- c) Computadores em rede externa com sistema rádio próprio
- d) Terminais ligados a *mainframe* próprio externo via modem e linha dedicada
- e) Terminais ligados a *mainframe* próprio externo via sistema rádio de terceiros
- f) Terminais ligados a *mainframe* próprio externo via sistema rádio próprio
- g) Terminais ligados a *mainframe* externo de fornecedores via modem e linha dedicada
- h) Terminais ligados a *mainframe* externo de fornecedores via sistema rádio de terceiros
- i) Terminais ligados a *mainframe* externo de fornecedores via sistema rádio próprio
- j) Computadores ligados a provedor individualmente via linha discada
- k) Computadores ligados a provedor individualmente via cabo
- l) Computadores ligados a provedor individualmente via rádio
- m) Usa computadores isolados
- n) Outros. Qual?
- o) Não sabe ou não quer responder

VETOR 3 - GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Estágio 1: Maximização de desempenho efetividade na execução de tarefas e processos no contexto do trabalho, facilitando a coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento

54) A área operacional da empresa tem condições de:

- a) Criar produtos/serviços personalizados conforme solicitado pelo cliente
- b) Oferecer produtos/serviços conforme hábitos de compra do cliente
- c) Oferecer ampla diversidade de produtos/serviços adequada a vários perfis de clientes
- d) Oferecer ampla diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de clientes
- e) Oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender vários perfis de turistas
- f) Oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de cliente
- g) Oferecer produto/serviço único para atender vários perfis de turista
- h) Oferecer produto/serviço único para atender único perfil de turista
- i) Não sabe classificar
- j) Não quer responder

55) A empresa utiliza *software* aplicativo específico para as áreas:

- a) Contábil
- b) Recursos humanos
- c) Faturamento
- d) Financeira
- e) Vendas

- f) Custos
 - g) Planejamento e controle da produção
 - h) Logística
 - i) Clientes
 - j) Outros. Qual?
 - k) Não utiliza *software* aplicativo para área específica
 - l) Não sabe ou não quer responder
- 56) O sistema de informações gerenciais permite que a produção da empresa:
- a) Produza sob encomenda todo tipo de produto/serviço solicitado pelo cliente
 - b) Particione produtos e serviços em módulos básicos para que estes possam ser customizados rapidamente de acordo com a demanda dos clientes
 - c) Produza uma linha de produtos permanente para escolha dos clientes
 - d) Produza um produto único
 - e) Outra alternativa. Qual?
 - f) Não possui sistema de informações gerenciais para produção
- 57) O sistema de informações gerenciais da empresa permite:
- a) Monitorar custos do processo de produção de cada serviço que é prestado
 - b) Monitorar preços e margem de lucro de cada serviço que é prestado
 - c) Monitorar margem de contribuição de cada serviço que é prestado
 - d) Monitorar o rentabilidade da empresa
 - e) Não permite monitorar as alternativas apresentadas acima
 - f) Não sabe
 - g) Não quer responder
- 58) O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da empresa permite:
- a) Visualização *on-line* dos dados
 - b) Acesso rápido aos dados
 - c) *Interface* amigável com os dados
 - d) Não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos
 - e) Nenhuma das alternativas anteriores. Qual?
 - f) Não sabe ou não quer responder
- 59) O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da empresa fornece:
- a) Informações referentes ao processo de produção de serviços
 - b) Informações referentes ao desempenho contábil-financeiro
 - c) Informações referentes ao desempenho de vendas
 - d) Informações referentes ao desempenho mercadológico
 - e) Outra informação. Qual?
 - f) Não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos
 - g) Não sabe ou não quer responder
- 60) A empresa passou a usar computador:
- a) Na sua fundação
 - b) No seu primeiro terço de vida

- c) No seu segundo terço de vida
- d) No seu terceiro terço de vida
- e) Recentemente
- f) Não usa computador
- g) Não sabe ou não quer responder

61) A velocidade dos processadores dos computadores da empresa são na maioria:

- a) Inferiores a 100 MHz
- b) De 100 a 300 MHz
- c) Acima de 300 a 500 Mhz
- d) Acima de 500 até 1.000MHz
- e) Acima de 1.000MHz
- f) Não sabe ou não quer responder

62) Aponte a forma de telecomunicações que a empresa utiliza para conexão interna de computadores:

- a) Computadores em rede sem servidor
- b) Computadores em rede com servidor
- c) Terminais ligados a *mainframe* interno via cabo
- d) Usa computadores isolados
- e) Outros. Qual?
- f) Não sabe ou não quer responder

Estágio 2: Disseminar o conhecimento explícito e tácito entre unidades organizacionais

63) A empresa adota sistemas integrando *softwares* de diferentes áreas da organização que utilizem computadores?

- a) Sim, integrando a maioria das áreas da organização
- b) Sim, integrando boa parte das áreas da organização
- c) Sim, porém integrando pequena parte das áreas da organização
- d) Não existem sistemas integrados
- e) Não sabe ou não quer responder

64) A Intranet da empresa permite:

- a) A difusão sistematizada de conhecimentos sobre processos através de sistemas inteligentes
- b) Disseminar o conhecimento entre unidades ou departamentos organizacionais
- c) Utilização do conhecimento de comunidades de profissionais localizadas além das fronteiras da empresa
- d) Não possui sistema para gestão do conhecimento
- e) Não possui intranet
- f) Não sabe ou não quer responder

65) O sistema de informações de executivos da empresa permite:

- a) Monitorar sua participação e crescimento no mercado
- b) Monitorar a participação e crescimento dos concorrentes no mercado
- c) Monitorar os recursos competitivos dos concorrentes
- d) Monitorar as variáveis externas a organização que possam influenciar o negócio (fatores econômicos, políticos, legais, sociais e tecnológicos)

- e) Não permite monitorar as alternativas apresentadas acima
- f) Não possui formalizado um sistema de informações de executivos
- g) Não sabe
- h) Não quer responder

Estágio 3: utilização do conhecimento de comunidades de profissionais localizadas além das fronteiras organizacionais , obtendo aumento de efetividade através da busca de conhecimento em redes estendidas formadas por clientes, fornecedores, empresas aliadas, e comunidades profissionais

66) A empresa está conectada a internet para consultar principalmente:

- a) *Sites* de interesse pessoal dos empregados e/ou proprietários
- b) *Sites* indefinidos de interesse geral da empresa
- c) *Sites* de notícias
- d) *Sites* de informações econômicas
- e) *Sites* de informações sobre turismo
- f) *Sites* de informação especializada em relação a atividade fim da empresa
- g) *Sites* de fornecedores de suprimentos e equipamentos para a atividade fim da empresa
- h) *Sites* de seus intermediários ou parceiros
- h) Outro. Qual?
- i) Não faz consultas na Internet
- j) Não sabe ou não quer responder

67) A empresa tem alianças estratégicas através de disponibilização de *softwares* de empresas fornecedoras de serviços turísticos?

- a) Não
- b) Sim. Qual empresa e *software*?
- c) Não sabe
- d) Não quer ou não pode responder

68) Os *softwares* disponibilizados pelos parceiros estratégicos tem módulo de relacionamento com o cliente?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não possui *software* de parceiros estratégicos
- c) Não sabe ou não quer responder

Empresa:

Nome do entrevistado:

Fone para contato:

Cargo do entrevistado:

APÊNDICE B - TABULAÇÃO

TABULAÇÃO			
QUESTÕES	RESPOSTAS		
	Operadora/Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Questões Classificatórias			
1. Sua empresa é:	Operadora/Agência para outros destinos.	Hotel de negócios.	Transportadora aérea.
2. Qual o tempo de funcionamento da empresa?	Acima de 20 anos. Quanto: 35.	Acima de 15 anos até 20 anos.	Acima de 20 anos. Quanto: Quase 70 anos.
3. Qual o número de empregados da empresa?	6 a 10.	41 a 80.	21 a 40 em SC.
4. A Estrutura organizacional da empresa é composta por:	Diretoria. Quantas? 1	3 Diretorias para a rede. 3 gerências locais, sendo gerência geral, gerência comercial e gerência de alimentos e bebidas.	Gerencia. Quantas? 5 em SC.
5. Em resumo, a tecnologia adotada pela empresa está principalmente em:	Conhecimento gerado internamente.	<i>Software</i> , sendo que utiliza o SABRE, CM Soluções e CM NET.	Edificações e estrutura física; móveis e utensílios; equipamentos; logística; <i>software</i> ; <i>hardware</i> ; telecomunicações; sistemas de informação; conhecimento gerado internamente; conhecimento adquirido de terceiros.
6. Você considera a oferta de tecnologia necessária para a empresa:	Abundante.	Escassa, principalmente para a área comercial.	Abundante.
7. Qual a maior dificuldade em aderir de imediato a tecnologia necessária a empresa?	Não sabe avaliar.	Pouca oferta.	Outra razão. Qual? Não existe dificuldade.
Questões sobre o			

mercado			
8. Qual o estimado anual de turistas que a empresa atende?	Não quer responder.	Mais de 50.000.	Não sabe.
9. Qual a capacidade anual de atendimento de turistas da empresa?	Não quer responder.	Mais de 200.000	Não sabe.
10. Meses em que o fluxo turístico é inferior a 25% da capacidade de atendimento da empresa:	Nenhum deles.	Nenhum deles.	Nenhum deles.
11. Meses em que o fluxo turístico fica entre 25% e 75% da capacidade de atendimento da empresa:	Janeiro, Fevereiro, Março, Abril, Julho, Agosto, Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro.	Março, Maio e Agosto.	Nenhum deles.
12. Meses em que o fluxo turístico é superior a 75% da capacidade de atendimento da empresa:	maio e junho.	janeiro, fevereiro, abril, junho, julho, setembro, outubro, novembro e dezembro.	Todos eles : A venda é estável.
13. A maioria dos turistas que sua empresa atende é:	Local: fazia no passado distante turismo receptivo, passando fazer apenas emissivo. Atualmente está pensando em retornar a fazer turismo receptivo.	Nacional.	Nacional.
14. O turista cliente da empresa foi obtido principalmente através:	De esforço de vendas dirigida.	De esforço de vendas dirigida, outras. Qual? Eventos e negócios.	Não sabe.
15. A clientela da empresa nos últimos cinco (5) anos:	Vem diminuindo lentamente.	Está estabilizada.	Vem aumentando rapidamente.
16. Você considera que a concorrência no ramo de atuação da empresa, é principalmente:	Crescente local : Estima em torno de 50 agências em Florianópolis e 10 operadoras.	Crescente local.	Crescente nacional.

Vetor 1 – Estágio 1			
17. Qual o principal meio que a empresa usa para comunicar-se com os clientes?	Propaganda em jornal, propaganda na internet, correspondência pela internet e informações por telefone.	Propaganda em revista (patrocinada pela rede);propaganda em jornal; propaganda na Internet e correspondência pela internet.	Propaganda na Internet, Outras. Qual? Jornal eletrônico para intermediários e parceiros.
18. Indique as ferramentas promocionais para clientes que a empresa utiliza:	Redução de preço por volume de compra: Para grupos de empresas.	Redução de preço por volume de compra (para mensalistas existe redução de preço); redução de preço em função do período (reduz o preço no final de semana); brinde em função do volume de compra (para grupos de 20 o 21º é gratuito); e outras ferramentas promocionais. Quais? Redução de preços para hóspedes participantes de eventos no hotel.	Redução de preço por volume de compra (negociação de preço para grupos: fidelização); redução de preço em função do período (tarifas reduzidas em trechos e períodos específicos); amostras para públicos de interesse da empresa; incentivo à instituições e outras ferramentas promocionais. Quais? Vantagem para empresas que comprem via agência.
19. A empresa faz promoção dando incentivos à equipe de vendas ou intermediários de seus produtos/serviços?	Não.	Sim. Qual? Comissão sobre faturamento para a equipe de vendas própria.	Sim. Qual? Incentivo à agências em função do volume de vendas (aumento da margem).
20. A empresa promove eventos ou participa de eventos de terceiros para promover seus produtos/serviços?	Não.	Sim. Quais? Vários eventos nacionais de terceiros e internacionais de terceiros principalmente na Argentina (Feira Internacional de Turismo - FIT).	Sim. Quais? Participa de ações promocionais de cunho social e beneficente, mas somente em São Paulo.
21. Na empresa a mala-direta é principalmente:	Feita em forma de <i>e-mail</i> com o objetivo de venda.	Feita de forma impressa com o objetivo de venda (inclusive para pós	Feita em forma de <i>e-mail</i> com o objetivo de comunicar linha de produtos:

		venda: atualização do valor da tarifa); feita de forma impressa com o objetivo de se informar sobre o cliente; feita em forma de <i>e-mail</i> com o objetivo de venda (inclusive para pós venda: atualização do valor da tarifa); feita em forma de <i>e-mail</i> com o objetivo de se informar sobre o cliente.	especificamente para agências.
22. A empresa usa telemarketing principalmente para:	Não faz telemarketing.	Fazer propaganda de produtos/serviços para clientes efetivos e receber reclamações sobre produtos/serviços.	Não faz telemarketing.
23. A empresa faz propaganda ou publicidade em outras mídias para comunicar sua <i>home-page</i> na Internet?	Não.	Sim.	Sim.
24. A empresa utiliza portais de Internet de outras empresas para fazer propaganda de seus produtos/serviços ou para fazer <i>links</i> para sua <i>home-page</i> ?	Não.	Não.	Não.
25. A empresa passou a usar Internet:	Recentemente.	Não sabe ou não quer responder.	Não sabe ou não quer responder.
26. A empresa está conectada a internet para troca de <i>e-mail</i> principalmente com:	Empresas de turismo clientes; Empresas fornecedoras de insumos; Empresas fornecedoras de clientes; Clientes potenciais ou clientes efetivos interessados em	Empresas de turismo clientes e clientes potenciais ou clientes efetivos com objetivo de vendas.	Empresas de turismo clientes (neste caso as agências). Outro. Qual? Diretoria em São Paulo.

	informações adicionais, informações sobre novos produtos/serviços, reclamações sobre produtos; Clientes potenciais ou clientes efetivos com objetivo de vendas; Clientes potenciais ou clientes efetivos com objetivo de propaganda.		
27. A empresa tem <i>home-page</i> na Internet principalmente para:	Comunicar a imagem institucional; Comunicar sua linha de produtos/serviços; Apoiar as vendas; Servir de meio para relações-públicas;	Comunicar sua linha de produtos/serviços (comunica parcialmente).	Comunicar a imagem institucional; comunicar sua linha de produtos/serviços; apoiar as vendas (as vendas pela Internet na empresa são crescentes).
28. O site da empresa permite no processo de vendas apresentar ao cliente as características do produto/serviço turístico a ser prestado:	Por escrito em <i>home-page</i> e por fotos em <i>home-page</i> .	Por escrito em <i>home-page</i> e por fotos em <i>home-page</i> .	Por escrito em <i>home-page</i> e por fotos em <i>home-page</i> .
29. A empresa acessa a Internet:	Por cabo ao provedor.	Por rádio ao provedor.	Por rádio ao provedor.
30. O serviço prestado ao cliente pela empresa com tecnologia acontece:	No ambiente físico operacional da empresa e no ambiente físico de empresas terceirizadas ou parceiras.	No ambiente físico operacional da empresa e no ambiente físico de empresas terceirizadas ou representantes.	No ambiente físico operacional da empresa e no ambiente físico de empresas terceirizadas ou representantes.
31. Qual o meio virtual que a empresa utiliza para a prestação de serviços?	Telefone; <i>fax</i> ; <i>e-mail</i> e <i>site</i> da Internet.	Telefone; central de telemarketing; <i>fax</i> ; <i>e-mail</i> ; e <i>site</i> da Internet.	Telefone; <i>fax</i> ; <i>e-mail</i> e <i>site</i> da Internet.
Vetor 1 - Estagio 2			
32. O registro de clientes da empresa existe principalmente para:	Outra razão. Qual? Somente para oferecer produtos/serviços.	Cumprir exigências fiscais e legais externas e procedimentos	Outra razão. Qual? Tem banco de dados onde todas as agências-clientes

		estatísticos externos.	estão cadastradas com respectivo desempenho.
33. A empresa faz pesquisa de opinião para verificar necessidade e medir grau de satisfação do cliente:	Nunca.	Sempre. (faz no apartamento mas geralmente o hóspede não responde).	Nunca. As reclamações são encaminhadas ao DAC e às Agências de Viagens que notificam a empresa. O DAC se encarrega de fazer as estatísticas de qualidade, sendo que a empresa em estudo é a que menos atrasou vôos, menos cancelou vôos e menos extraviou bagagens.
34. A empresa faz pesquisa para verificar o tipo de mídia de preferência do cliente:	Nunca.	Nunca	Nunca.
35. A empresa faz pesquisa para verificar onde como o cliente gosta de comprar?	Nunca.	Nunca	Nunca.
36. A empresa faz levantamento do perfil sócio-econômico do cliente?	Apenas em alguns casos e situações : nos casos de clientes especiais e grupos de empresas.	Sim, faz parte da sistemática de marketing da empresa(mas de forma parcial por usar a ficha padrão da EMBRATUR).	Não, nunca faz.
37. A empresa faz levantamento dos hábitos de compra do cliente em relação aos produtos/serviços da mesma?	Apenas em alguns casos e situações.	Sim, faz parte da sistemática de vendas da empresa.	Não, nunca faz.
38. A empresa faz levantamento em seus registros das diversas faixas de preços de compra que os diversos tipos de clientes costumam	Não registra produto/preço individual de compra.	Sim, faz parte da sistemática de vendas da empresa.	Não. Registra produto/preço individual de compra mas não faz tal levantamento.

pagar pelos vários produtos/serviços da mesma?			
39. O banco de dados da empresa fornece para consulta:	Apenas informações básicas sobre o cliente tal como nome, endereço, nascimento e RG.	Nenhuma delas. Qual? Informações básicas sobre o cliente tal como nome, endereço, nascimento, RG, frequência de compra e valor gasto.	Nenhuma das opções. Outra. Qual? Tem apenas banco de dados das agências de turismo parceiras.
40. Que meios eletrônicos a empresa utiliza para obter informações sobre o cliente?	Não usa meio eletrônico para obter informações sobre o cliente.	Central de telemarketing e e-mail.	Não usa meio eletrônico para obter informações sobre o cliente.
41. Cite o fabricante e nome do <i>software</i> específico que a empresa utiliza para se relacionar com o cliente:	Não usa <i>software</i> específico para relacionamento com o cliente.	Fabricante: CM Soluções e SABRE. Nome: CM, CM-Net, SABRE.	Amadeus, Sabre, Zeus. Galileu está fora.
42. O <i>software</i> de relacionamento com o cliente que a empresa adota tem condições de:	Não utiliza <i>software</i> de relacionamento com o cliente.	Obter informações sobre o cliente agrupá-los em segmentos de mercado e definir seu perfil de compra.	Obter informações genéricas sobre o cliente de forma indiferenciada.
43. O <i>software</i> de relacionamento com o cliente que a empresa adota tem condições de operar de forma integrada com outros meios de comunicação capazes de ouvir sugestões ou reclamações acerca dos produtos/serviços?	Não possui <i>software</i> de relacionamento com o cliente.	Não.	Não.
44. O <i>software</i> de relacionamento com o cliente que a empresa adota está integrado com <i>software</i> de produção de serviços?	Não possui <i>software</i> de produção de serviços.	Não.	Sim.
45. O <i>software</i> de relacionamento com	Não possui <i>software</i> de relacionamento	Não.	Não.

o cliente tem condições comunicar de forma automatizada produtos/serviços ao cliente cadastrado?	com o cliente.		
Vetor 1 - Estagio 3			
46. A empresa promove o relacionamento entre clientes para troca de informações sobre produtos/serviços por ela oferecidos, ou assuntos a ela relacionados?	Não.	Sim. Como? <i>fantour</i> , <i>happy hour</i> com clientes, jantar pelo dia das secretárias.	Não. Já existiu. Hoje de maneira informal.
47. A empresa possui <i>chat</i> , lista de discussões, ou fóruns na Internet para troca de informações entre seus clientes?	Não.	Não	Não.
Vetor 2 - Estagio 1			
48. No tocante a terceirização, a empresa tem a política de:	Terceirizar parte das atividades-meio; Outra. Qual? Terceiriza grande parte da atividade operacional, exceto vendas.	Terceirizar as atividades de produção que julga desnecessário que a empresa faça (terceiriza maior parte do serviço de lavanderia).	Terceirizar as atividades de produção que julga desnecessário que a empresa faça: alimentação.
49. A troca eletrônica de dados sobre insumos turísticos de fornecedores com a empresa acontece:	De outra forma. Qual: <i>on line</i> via Internet.	A empresa não está conectada eletronicamente com fornecedores de insumos turísticos.	A empresa não está conectada eletronicamente com fornecedores de insumos turísticos.
50. A empresa troca eletronicamente dados acerca de seus módulos de produtos/serviços que servirão de insumos para outras empresas ou para empresas vendedoras de seus produtos/serviços?	Não	Sim. mantém troca de dados com empresas da própria rede hoteleira <i>on line</i> via terminal remoto e pelo sistema CM-Net via Internet.	Sim.

<p>Vetor 2 - Estagio 2</p> <p>51. A empresa tem empregados próprios em regime de teletrabalho nas atividades:</p>	<p>Não tem empregados próprios em regime de teletrabalho.</p>	<p>Vendas e prestação de serviços de informação ao cliente Obs: Mantém equipe própria em regime de teletrabalho em São Paulo e Curitiba, e centrais de reservas parceiras (IRC e OPTHEL).</p>	<p>Não tem empregados próprios em regime de teletrabalho. Uma das empresas concorrentes tem, mas não é considerada uma alternativa razoável pela empresa.</p>
<p>Vetor 2 - Estagio 3</p> <p>52. Na formação de redes com empresas parceiras, a empresa tem a função de:</p>	<p>Compradora de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final; Compradora de produtos turísticos acabados que serão comercializados; e Fornecedora de produtos turísticos acabados que serão comercializados.</p>	<p>Compradora de insumos gerais de natureza não-turística; Fornecedora de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final (compõe pacotes turísticos) e fornecedora de produtos turísticos acabados que serão comercializados (como por exemplo hospedagem, eventos e alimentação).</p>	<p>Compradora de insumos gerais de natureza não-turística; fornecedora de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final (transporte aéreo que irá compor os pacotes turísticos das operadoras) e fornecedora de produtos turísticos acabados que serão comercializados (passagens aéreas que são comercializadas por operadoras e agências de viagens que consiste em aproximadamente 80% dos negócios. Caso as transportadoras retirem as comissões concedidas às agências e operadoras, as mesmas devem passar a cobrar comissão diretamente do cliente para remuneração do serviço prestado, caso contrário tendem a</p>

			desaparecer).
53. Aponte a forma de telecomunicações que a empresa utiliza para conexão de seus computadores com computadores de empresas parceiras:	Computadores ligados a provedor individualmente via cabo.	Computadores em rede externa com modem e linha dedicada e computadores ligados a provedor individualmente via rádio.	Computadores ligados a provedor individualmente via rádio.
Vetor 3 - Estagio 1			
54. A área operacional da empresa tem condições de:	Oferecer ampla diversidade de produtos/serviços adequada a vários perfis de clientes.	Oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de cliente (sala de eventos, sala de negócios, tem dois preços de suites, opção de preço é promocional chegando a até 50% do preço de balcão).	Oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de cliente (a produção é massificada com empregados bem treinados que proporcionam qualidade e impressão de personalização).
55. A empresa utiliza <i>software</i> aplicativo específico para as áreas:	Não utiliza <i>software</i> aplicativo para área específica.	Contábil; Recursos humanos; Faturamento; Financeira e clientes.	Contábil; Recursos humanos; Faturamento; Financeira; Vendas; Custos; Planejamento e controle da produção; Logística e clientes.
56. O sistema de informações gerenciais permite que a produção da empresa:	Particione produtos e serviços em módulos básicos para que estes possam ser customizados rapidamente de acordo com a demanda dos clientes.	Produza um produto único.	Produza um produto único.
57. O sistema de informações gerenciais da empresa permite:	Não permite monitorar as alternativas apresentadas.	Monitorar custos do processo de produção de cada serviço que é prestado; Monitorar preços e margem de lucro de cada serviço que é prestado e monitorar margem de contribuição de cada	Monitorar custos do processo de produção de cada serviço que é prestado; monitorar preços e margem de lucro de cada serviço que é prestado; monitorar margem de contribuição de cada

		serviço que é prestado.	serviço que é prestado e monitorar o rentabilidade da empresa.
58. O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da empresa permite:	Não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos.	Visualização <i>on line</i> dos dados.	Visualização <i>on line</i> dos dados.
59. O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da empresa fornece:	Não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos.	Informações referentes ao processo de produção de serviços; informações referentes ao desempenho contábil-financeiro e informações referentes ao desempenho de vendas.	Informações referentes ao processo de produção de serviços; informações referentes ao desempenho contábil-financeiro; Informações referentes ao desempenho de vendas e informações referentes ao desempenho mercadológico.
60. A empresa passou a usar computador:	No seu terceiro terço de vida.	Não sabe responder.	Não sabe ou não quer responder.
61. A velocidade dos processadores dos computadores da empresa são na maioria:	De 100 a 300 MHz.	De 100 a 300 MHz.	Não sabe ou não quer responder.
62. Aponte a forma de telecomunicações que a empresa utiliza para conexão interna de computadores:	Computadores em rede sem servidor.	Computadores em rede sem servidor.	Computadores em rede com servidor.
Vetor 3 - Estagio 2			
63. A empresa adota sistemas integrando softwares de diferentes áreas da organização que utilizem computadores?	Não existem sistemas integrados.	Não sabe responder.	Sim, integrando a maioria das áreas da organização (porém com acesso restrito de acordo com níveis hierárquicos).
64. A Intranet da empresa permite:	Não possui intranet.	Disseminar o conhecimento entre	Disseminar o conhecimento entre

		unidades ou departamentos organizacionais.	unidades ou departamentos organizacionais.
65. O sistema de informações de executivos da empresa permite:	Não possui formalizado um sistema de informações de executivos.	Monitorar sua participação e crescimento no mercado e monitorar a participação e crescimento dos concorrentes no mercado.	Monitorar sua participação e crescimento no mercado; monitorar a participação e crescimento dos concorrentes no mercado; monitorar os recursos competitivos dos concorrentes e monitorar as variáveis externas a organização que possam influenciar o negócio (fatores econômicos, políticos, legais, sociais e tecnológicos).
Vetor 3 - Estagio 3			
66. A empresa está conectada a Internet para consultar principalmente:	<i>Sites</i> de interesse pessoal dos empregados e/ou proprietários; <i>sites</i> indefinidos de interesse geral da empresa; <i>sites</i> de informações sobre turismo; <i>sites</i> de informação especializada em relação a atividade fim da empresa; e <i>sites</i> de fornecedores de suprimentos e equipamentos para a atividade fim da empresa.	<i>Sites</i> de informações sobre turismo (principalmente sobre eventos); <i>sites</i> de informação especializada em relação a atividade fim da empresa e <i>sites</i> de intermediários dos produtos da empresa (agências).	<i>Sites</i> de interesse pessoal dos empregados e/ou proprietários; <i>sites</i> indefinidos de interesse geral da empresa; <i>sites</i> de notícias; <i>sites</i> de informações econômicas; <i>sites</i> de informações sobre turismo; <i>sites</i> de informação especializada em relação a atividade fim da empresa; <i>sites</i> de fornecedores de suprimentos e equipamentos para a atividade fim da empresa e <i>sites</i> de seus intermediários ou parceiros.
67. A empresa tem alianças estratégicas	Sim. Pan Rotas e Sabre.	Sim. SABRE E CM.	Não.

através de disponibilização de <i>softwares</i> de empresas fornecedoras de serviços turísticos?			
68. Os <i>softwares</i> disponibilizados pelos parceiros estratégicos tem módulo de relacionamento com o cliente?	Não.	Sim.	Não possui <i>software</i> de parceiros estratégicos.

APÊNDICE C - ANÁLISE DE DADOS DAS EMPRESAS TURÍSTICAS

Caracterização geral das empresas turísticas pesquisadas

As empresas pesquisadas foram uma operadora/agência para outros destinos que funciona há aproximadamente 35 anos tendo como entrevistado seu diretor/proprietário, um hotel de negócios em funcionamento entre 15 e 20 anos cujo entrevistado foi seu executivo de contas, e uma transportadora aérea que está no mercado há quase 70 anos tendo como entrevistado o promotor de vendas que não ausência do gerente responde pela função. Trata-se de empresas turísticas consolidadas no mercado e líderes em seu ramo de atuação, cujos entrevistados pertencem ao nível gerencial ou estratégico da organização. A estrutura organizacional da operadora/agência possui uma diretoria a qual estão vinculados entre 6 e 10 empregados, a do hotel de negócios tem 3 diretorias para a rede nacional - existindo 3 gerências locais, sendo gerência geral, gerência comercial e gerência de alimentos e bebidas onde estão lotados de 41 a 80 empregados e a estrutura da transportadora aérea possui de 21 a 40 pessoas trabalhando em 5 gerências em Santa Catarina. A ampla faixa do número de empregados nas empresas turísticas pesquisadas deve-se a natureza da atividade operacional de cada uma delas.

Análise quanto ao uso da tecnologia

Quando perguntado onde estaria a tecnologia da empresa, o entrevistado da operadora/agência declarou que está no conhecimento gerado internamente, principalmente pelo dono, o entrevistado do hotel de negócios afirmou que estava em software, sendo que o mesmo utiliza o SABRE, CM Soluções e CM NET. O entrevistado da transportadora aérea declarou que estava nas edificações e estrutura física, móveis e utensílios, equipamentos, logística, *software*, *hardware*, telecomunicações, sistemas de informação, conhecimento gerado internamente e conhecimento adquirido de terceiros.

Tal situação deixa claro que as empresas turísticas pesquisadas tem a visão de tecnologia bastante diversa, estando relacionada a sua atividade operacional finalística, como o caso da operadora/agência que tem sua prestação de serviços voltada principalmente para a informação através dos pacotes turísticos ou similares. A competência da empresa está na capacidade de se informar e passar a informação ao cliente, motivo pelo qual o diretor da empresa trata do assunto diretamente e é o centralizador do conhecimento que é difundido aos empregados. O hotel de negócios como tem maior parte do seu processo produtivo desempenhado por pessoas de forma artesanal, quando perguntado sobre tecnologia tende a vislumbrar de imediato o hardware e software disponíveis. Já a transportadora aérea como tem o processo produtivo e seu negócio como um todo baseado na tecnologia que naturalmente é empregada nas aeronaves, é esperado que em função desse fator que a tecnologia venha permear toda a organização em decorrência das exigências operacionais das próprias aeronaves, que se estendem para as atividades meio da empresa.

Quanto a oferta de tecnologia necessária para a empresa, os entrevistados da operadora/agência e transportadora aérea consideram abundante e o hotel de negócios considera escassa principalmente para a área comercial, sendo esse fator a maior dificuldade em aderir de imediato a mesma. A transportadora aérea declara que não existe dificuldade em aderir a tecnologia e a operadora/agência não sabe avaliar a razão. Tal situação acontece em função da tecnologia para operação aeronáutica ser bastante desenvolvida e difundida, sendo acessível e disponível para as empresas que nessa atividade atuam. Já a adoção de tecnologia por agências/operadoras de turismo é mais tímida comparado às transportadoras aéreas mas estão disponíveis dentro das suas necessidades. O hotel de negócios ao avaliar a pouca oferta de tecnologia e ser esse o fator principal para a não adoção por entender e tratar a tecnologia de maneira muito específica, ou seja, vislumbra a tecnologia como softwares para determinadas áreas, principalmente a comercial.

Análise do mercado

O hotel de negócios estima que anualmente atende a mais de 50.000 de turistas e tem capacidade anual para atendimento de mais de 200.000 turistas. A operadora/agência não quis responder quanto atende e qual sua capacidade de atendimento e a transportadora aérea não sabe dizer quanto atende por ano assim como sua capacidade de atendimento.

Fica evidente que a transportadora com base no seu sistema de informações tem condições de saber quantos clientes atende e sua capacidade de atendimento, porém tais informações passam despercebidas pelo nível gerencial, mesmo que da área comercial, demonstrando a despreocupação com o cliente. A agência/operadora não sente segurança de tratar de assuntos referentes ao mercado, enquanto que o hotel de negócios atua de maneira proativa em busca de clientes por ser um mercado bastante competitivo.

Tanto a operadora/agência quanto o hotel de negócios e a transportadora aérea não têm problemas com o baixo fluxo de turistas, já que nenhuma delas apontou qualquer mês em que o fluxo turístico é inferior a 25% da capacidade de atendimento das mesmas.

O entrevistado do hotel de negócios apontou março, maio e agosto como os meses em que o fluxo turístico na empresa fica entre 25% e 75% da sua capacidade de atendimento. O entrevistado da operadora/agência apontou janeiro, fevereiro, março, abril, julho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro, enquanto que o entrevistado da transportadora aérea declarou que em nenhum dos meses do ano a demanda fica nessa faixa.

O entrevistado da transportadora aérea declara que em todos os meses o fluxo turístico é superior a 75% da sua capacidade de atendimento, tendo venda anual estável. A operadora/agência apontou os meses de maio e junho como aqueles em que o fluxo turístico é superior a 75% da sua capacidade de atendimento, enquanto que o hotel de negócios aponta janeiro, fevereiro, abril, junho, julho, setembro, outubro, novembro e dezembro.

Isso demonstra claramente que a sazonalidade varia para cada tipo de empresa do setor turístico. Fica evidente que a agência/operadora pelo fato de trabalhar exclusivamente com turismo emissivo, tem demanda no período de inverno em Florianópolis, verão no hemisfério norte para onde leva os turistas locais. Perde a agência/operadora por não fazer turismo receptivo nos períodos de alta demanda para a Florianópolis. O hotel de negócios como trabalha com hospedagem e eventos, tem ocupação em quase todo o ano. A transportadora aérea se beneficia dos demais componentes da rede turística, que têm demanda em épocas diferentes, para ter ocupação superior a 75% durante todo o ano.

Tanto o hotel de negócios quanto a transportadora aérea tem como maioria de clientes os turistas nacionais. Já a operadora/agência tem como clientes apenas os turistas locais que na sua maioria tem como destino o exterior. Em passado distante fazia turismo receptivo, passando a fazer apenas emissivo. Atualmente está pensando em retornar a fazer turismo receptivo. Tal situação, analisada sob o ponto de vista econômico, demonstra que o hotel de negócios e a transportadora aérea contribuem para trazer divisas para Florianópolis, enquanto que a operadora/agência promove a evasão de divisas.

A operadora/agência entende que o turista cliente da empresa foi obtido principalmente através de esforço de vendas dirigida. O Hotel de negócios atribui ao esforço de vendas dirigida além dos eventos e negócios que vêm sendo feitos no hotel desde sua implantação. Já o entrevistado da transportadora aérea não sabe a origem da demanda da sua clientela, demonstrando mais uma vez a despreocupação com o cliente, embora admita que sua clientela venha aumentando rapidamente. Já hotel de negócios tem a percepção que sua clientela está estabilizada nos últimos cinco (5) anos, razão pela qual tem empreendido esforço de vendas para obter maior espaço no mercado. A operadora/agência percebe que vem diminuindo lentamente.

O entrevistado da transportadora aérea considera que a concorrência no ramo de atuação de sua empresa, é principalmente crescente e nacional. Tanto para o hotel de negócios quanto para a operadora/agência a concorrência é crescente e local, sendo que o entrevistado da operadora/agência estima em torno de 50 agências em Florianópolis e 10 operadoras.

VETOR 1 – Comunicação/informações com o cliente.

Estágio 1 - Visualização e experimentação do produto/serviço remotamente.

	Operadora/ Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Adoção MKT	Adota marketing parcialmente no que se refere ao composto comunicação. Faz propaganda em mídias tradicionais. Mas não usa essas mídias para divulgar sua <i>home-page</i> . Faz promoção por redução de preços para clientes organizados em grupos, não	Adota marketing substancialmente no que se refere ao composto comunicação. Faz propaganda em jornal e revista - patrocinada pela rede, e usa essas mídias para comunicar sua <i>home-page</i> na Internet. Faz mala-direta de forma	Adota marketing de forma tímida no que se refere ao composto comunicação, levando em conta o potencial geral da empresa, mas já começa a avançar rumo as possibilidades de vendas pela Internet. Usa para comunicar-se com os clientes propaganda na

	<p>fazendo promoção para equipe de vendas e intermediários. Não promove eventos próprios nem participa de eventos promovido por terceiros. Faz venda de forma proativa, porém não usa a ferramenta de telemarketing.</p>	<p>impressa com o objetivo de Venda - inclusive para pós venda no que se refere a atualização do valor da tarifa, e com o objetivo de se informar sobre o cliente. Faz promoção dirigida à clientes através da redução de preço por volume de compra, como é o caso dos mensalistas, redução de preço em função do período, como é o caso do final de semana, redução de preços para hóspedes participantes de eventos no hotel e oferece brinde em função do volume de compra, como por exemplo para grupos de 20 o 21º é gratuito. A empresa faz promoção dando comissão sobre faturamento para a equipe de vendas própria à título de incentivos. Participa de vários eventos nacionais de terceiros e internacionais de terceiros principalmente na Argentina como por exemplo a Feira Internacional de Turismo - FIT.</p>	<p>Internet, e jornal eletrônico para intermediários e parceiros. Faz propaganda e publicidade em outras mídias para comunicar sua <i>home-page</i> na Internet. Não utiliza portais de internet de outras empresas para fazer propaganda de seus produtos/serviços ou para fazer links para sua <i>home-page</i>. Faz pequena parcela de suas vendas pela Internet. As ferramentas promocionais para clientes que a empresa utiliza são redução de preço por volume de compra à título de negociação de preço para grupos com vistas a fidelização e redução de preço em função do período como por exemplo tarifas reduzidas em trechos e períodos específicos, amostras para públicos de interesse da empresa como por exemplo incentivo à instituições, e ainda vantagem para empresas que comprem via agência. Faz promoção dando Incentivo à agências em função do volume de vendas de seus produtos/serviços através do aumento da margem. Participa de eventos de terceiros para promover seus produtos/serviços através de ações promocionais de cunho social e beneficente, mas somente em São Paulo.</p>
Adoção TI	<p>Adota com pouca intensidade a tecnologia da informação representada por recursos razoáveis de telecomunicações e <i>hardware</i>, e tem insuficiência em <i>software</i>. Tem Internet conectada por cabo ao provedor, utiliza e-mail, telefone e fax. Tem tecnologia para operação de telemarketing, mas não a utiliza.</p>	<p>A empresa tem bons recursos de tecnologia da informação representados por <i>hardware</i>, telecomunicações e <i>software</i>, embora exista algumas deficiências em <i>software</i> para a atividade de vendas. A empresa acessa a internet por rádio ao provedor. Não sabe responder quando a empresa passou a usar Internet.</p>	<p>A adoção de tecnologia da informação é muito incipiente. A empresa não faz telemarketing. Não sabe responder quando passou a usar Internet. Acessa a Internet por rádio ao provedor. O serviço prestado ao cliente pela empresa com tecnologia acontece no ambiente físico operacional da empresa, no ambiente</p>

		Usa telefone, central de telemarketing, <i>fax</i> , <i>e-mail</i> e <i>site</i> da Internet.	físico de empresas terceirizadas ou representantes. O meio virtual utilizado para a prestação de serviços é o telefone, <i>fax</i> , <i>e-mail</i> e <i>site</i> da Internet.
Alinhamento MKT - TI	<p>Os pequenos recursos de tecnologia da informação estão alinhados com os poucos instrumentos de marketing que já costumava adotar através de mídias tradicionais. Uma exceção é o telemarketing, no qual a empresa possui tecnologia, mas não adota recursos de marketing para fazer o referido alinhamento, perdendo esse valioso recurso competitivo.</p> <p>Usa a Internet, com base em site com texto e fotos, para apoiar vendas, fazer propaganda de produto, propaganda institucional e relações públicas.</p> <p>Não faz propaganda em outros portais com o objetivo de divulgar seu site.</p> <p>O meio virtual que a empresa utiliza para a prestação de serviços é o telefone, <i>fax</i>, <i>e-mail</i> e <i>site</i> da Internet</p> <p>Faz mala-direta usando e-mail, não integra a tecnologia da informação disponível com marketing para efetuar operações de telemarketing.</p> <p>Tem a informação como um dos insumos de sua operação adotando tecnologia.</p> <p>A prestação do serviço com tecnologia é realizada na própria empresa ou em empresas parceiras.</p>	<p>Os recursos de tecnologia da informação que a empresa têm disponíveis estão bem alinhados com as ações de marketing que a mesma desempenha.</p> <p>Faz propaganda na Internet e correspondência pela internet.</p> <p>Tem <i>home-page</i> na Internet principalmente para comunicar sua linha de produtos/serviços, que é feita parcialmente.</p> <p>Não utiliza portais de Internet de outras empresas para fazer propaganda de seus produtos/serviços ou para fazer links para sua <i>home-page</i>.</p> <p>O <i>site</i> da empresa permite no processo de vendas apresentar ao cliente as características do produto/serviço turístico a ser prestado por escrito em <i>home-page</i> e por fotos em <i>home-page</i>.</p> <p>Usa <i>e-mail</i> para comunicação com empresas de turismo clientes, clientes potenciais ou clientes efetivos com o objetivo de venda - inclusive para pós venda no que se refere a atualização do valor da tarifa e com o objetivo de se informar sobre o cliente.</p> <p>Faz telemarketing principalmente para fazer propaganda de produtos/serviços para clientes efetivos e para receber reclamações sobre produtos/serviços.</p> <p>O serviço prestado ao cliente pela empresa com tecnologia acontece no ambiente físico operacional da empresa e no ambiente físico de empresas terceirizadas ou representantes.</p>	<p>Apesar de ser adotante de tecnologia de ponta e a mesma fazer parte da sua cultura, a empresa demonstra-se pouco inovadora na adoção de tecnologias da informação existentes mais arrojadas, talvez pela baixa adoção de marketing - levando-se em conta a magnitude da empresa, que não conduz ao alinhamento com a tecnologia da informação ao alcance da empresa.</p> <p>A mala-direta é principalmente feita em forma de e-mail com o objetivo de comunicar linha de produtos, especificamente para agências.</p> <p>A empresa está conectada a internet para troca de <i>e-mail</i> principalmente com empresas de turismo clientes - neste caso as agências, e com sua diretoria em São Paulo.</p> <p>A empresa tem <i>home-page</i> na Internet principalmente para comunicar a imagem institucional, comunicar sua linha de produtos/serviços, para apoiar e fazer a vendas - que pela Internet são crescentes para a empresa.</p> <p>O <i>site</i> da empresa permite no processo de vendas apresentar ao cliente as características do produto/serviço turístico a ser prestado por escrito em <i>home-page</i> e por fotos em <i>home-page</i>.</p>

		O meio virtual que a empresa utiliza para a prestação de serviços é o telefone, central de telemarketing, <i>fax</i> , <i>e-mail</i> e <i>site</i> da Internet.	
Estágio	A visualização dos produtos/serviços não é proporcionada em toda a sua amplitude conforme o potencial das tecnologias disponíveis. A experimentação remota também é feita parcialmente e se restringe a possibilidade de experimentação visual em duas dimensões do produto/serviço. A presença da empresa no estágio 1 do vetor 1 é parcial.	A visualização dos produtos/serviços não é proporcionada em toda a sua amplitude conforme o potencial das tecnologias de informação disponíveis. A experimentação remota também é feita parcialmente com possibilidade de experimentação visual em duas dimensões do produto/serviço com apoio de telemarketing e equipe externa de vendas. A presença da empresa no estágio 1 do vetor 1 é parcial.	Apesar de já ter iniciado o processo de vendas pela Internet, a empresa mostra-se pouco preocupada em integrar marketing e tecnologia a informação para dar pelo menos melhor visualização remota do produto/serviço que será prestado, já que a experimentação remota fica praticamente restrita e por conta do processo de vendas onde também está ausente a ação de telemarketing. A empresa encontra-se parcialmente no estágio 1 do vetor 1.

VETOR 1 – Comunicação/informações com o cliente			
Estágio 2 - Sistema informações permite a indicação por parte dos consumidores de parâmetros para customização dinâmica e que estes tenham comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados as suas necessidades.			
	Operadora/Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Adoção MKT	Não adota o conceito de marketing, ou seja, a empresa não procura manter-se informada sobre as necessidades e desejos do cliente para oferecer o produto/serviço adequado. Faz registro de clientes para oferta de produtos e serviços. Nunca faz pesquisa sobre o cliente para verificar sua necessidade, seu grau de satisfação, seu tipo de mídia preferida, onde e como ele gosta de comprar. Não conhece com precisão o perfil sócio-econômico do seu cliente, apenas de grupos de clientes ou alguns clientes especiais. Não conhece os hábitos de compra dos clientes em relação aos produtos/serviços	A empresa já vem demonstrando preocupação em relação as informações sobre o cliente e já vem implementando ações isoladas nesse sentido. O sistema de informações de marketing em funcionamento não vem alcançando eficácia pois nem todos os registros efetuados estão acessíveis ou apresentados de forma sistematizada para atendimento das necessidades e desejos do cliente. O sistema possui algumas entradas mas as saídas são poucas e não são utilizadas em seu potencial. Faz registro sistemático de clientes para cumprir exigências fiscais e legais externas e procedimentos estatísticos externos, através do qual pode fazer	A empresa - que é voltada para a produção, não se preocupa com a existência do cliente, já que praticamente vende todo o produto e serviço que oferta ao mercado, não adotando o conceito de marketing. O registro de clientes da empresa, feito em bando de dados, existe principalmente para cadastrar todas as agências-clientes com respectivo desempenho. A empresa nunca faz pesquisa de opinião para verificar necessidade e medir grau de satisfação do cliente. Os clientes geralmente encaminham reclamações ao Departamento de Aviação Civil - DAC e às agências de viagens que notificam a empresa. O DAC se encarrega de fazer as

	<p>oferecidos pela empresa, com exceção de alguns casos raros e situações especiais. Não faz registro por cliente de produto X preço.</p>	<p>levantamento dos hábitos de compra do cliente em relação aos produtos/serviços da mesma, saber as diversas faixas de preços de compra que os diversos tipos de clientes costumam pagar e obter o perfil sócio-econômico do cliente, porém de forma parcial por usar a ficha padrão da EMBRATUR. A consulta a esses dados é feita eventualmente. A empresa faz pesquisa de opinião para verificar necessidade e medir grau de satisfação do cliente no apartamento mas geralmente o hóspede não responde. Nunca faz pesquisa para verificar o tipo de mídia de preferência do cliente, onde e como o cliente gosta de comprar.</p>	<p>estatísticas de qualidade, sendo que a empresa em estudo é a que menos atrasou vôos, menos cancelou vôos e menos extraviou bagagens. A empresa nunca faz pesquisa para verificar o tipo de mídia de preferência do cliente, nunca faz pesquisa para verificar onde como o cliente gosta de comprar, nunca faz levantamento do perfil sócio-econômico do cliente e nunca faz levantamento dos hábitos de compra do cliente em relação aos produtos/serviços da mesma A empresa não faz levantamento em seus registros das diversas faixas de preços de compra que os diversos tipos de clientes costumam pagar pelos vários produtos/serviços da mesma. Apenas registra produto X preço individual de compra mas não faz tal levantamento. O banco de dados da empresa fornece para consulta apenas dados das agências de turismo parceiras.</p>
Adoção TI	<p>Tecnologia da informação pouco adequada às necessidades reais da empresa. Possui banco de dados com pouca sofisticação em termos de recursos tecnológicos.</p>	<p>A tecnologia da informação, representada por <i>hardware</i> e telecomunicações é suficiente para que o cliente indique automaticamente suas necessidades e desejos e que obtenha da mesma forma informações sobre o produto/serviço, porém o <i>software</i> não dá condições da efetivação dessas ações em ambiente de Internet. Possui banco de dados, central de telemarketing e e-mail. O <i>software</i> específico que a empresa utiliza para se relacionar com o cliente é o CM, CM-Net, SABRE, cujos fabricantes são CM Soluções e SABRE</p>	<p>Pelo nível tecnológico da empresa, percebe-se que a tecnologia da informação adotada não está no patamar esperado. O <i>software</i> específico que a empresa utiliza para se relacionar com o cliente são Amadeus, Sabre e Zeus. O Galileu está fora de uso.</p>
Alinhamento MKT - TI	<p>Tecnologia da informação pouco adequada para conhecer sistematicamente seu cliente, tendo em vista a não adoção do conceito de marketing.</p>	<p>Marketing e tecnologia da informação estão desalinhados, pois mesmo possuindo <i>softwares</i> específicos para registrar a demanda de clientes, não consegue atuar com o mesmo</p>	<p>Como a empresa não adota o conceito de Marketing, sua tecnologia da informação também não está voltada para o cliente. Não usa meio eletrônico para obter informações sobre o</p>

	<p>Banco de dados fornece para consulta apenas dados básicos sobre o cliente. Não usa meios eletrônicos para obter informações sobre o cliente. Não utiliza <i>software</i> específico para relacionamento com o cliente. Não possui <i>software</i> para produção de serviços.</p>	<p>no processo de vendas no que diz respeito as necessidades e desejos do cliente. Tal relação com o cliente fica por conta de <i>e-mail</i> e telemarketing que não são integrados a um sistema informatizado. O banco de dados da empresa fornece para consulta informações básicas sobre o cliente tal como nome, endereço, nascimento, RG, frequência de compra e valor gasto. Os meios eletrônicos que a empresa utiliza para obter informações sobre o cliente é a central de telemarketing e o <i>e-mail</i>. O <i>software</i> de relacionamento com o cliente adotado tem condições de obter informações sobre o cliente agrupá-los em segmentos de mercado e definir seu perfil de compra, não tem condições de operar de forma integrada com outros meios de comunicação capazes de ouvir sugestões ou reclamações acerca dos produtos/serviços, não está integrado com <i>software</i> de produção de serviços e não tem condições comunicar de forma automatizada produtos/serviços ao cliente cadastrado.</p>	<p>cliente. O <i>software</i> de relacionamento com o cliente que a empresa adota tem condições de obter informações genéricas sobre o cliente de forma indiferenciada, não tem condições de operar de forma integrada com outros meios de comunicação capazes de ouvir sugestões ou reclamações acerca dos produtos/serviços, está integrado com <i>software</i> de produção de serviços e não tem condições comunicar de forma automatizada produtos/serviços ao cliente cadastrado.</p>
<p>Estágio</p>	<p>Como a empresa não possui sistemas de informações para conhecer as necessidades e desejos do cliente, fica impossível que esse indique parâmetros para que a empresa produza produtos/serviços de acordo com suas necessidades e desejos de maneira dinâmica. A não adoção do conceito de marketing atrasa a implantação de tecnologia da informação mais avançada com vistas a produção e comunicação em tempo real de produtos/serviços customizados.</p>	<p>A indicação de parâmetros para customização dinâmica e a comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados as necessidades do cliente não é praticada, apesar da empresa vir implementando ações isoladas no sentido de obter informações sobre o cliente, porém o sistema de informações de marketing em funcionamento não vem alcançando eficácia pois nem todos os registros efetuados estão acessíveis ou apresentados de forma sistematizada para atendimento das necessidades e desejos do cliente. A tecnologia da informação,</p>	<p>A empresa como não faz customização dinâmica e não está interessada nas necessidades e desejos do cliente, consequentemente é inexistente a comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados as necessidades do cliente. A empresa não encontra-se no estágio 2 do vetor 1.</p>

	<p>A empresa não encontra-se no estágio 2 do vetor 1.</p>	<p>representada por <i>hardware</i> e telecomunicações é suficiente para que o cliente indique automaticamente suas necessidades e desejos e que obtenha da mesma forma informações sobre o produto/serviço, porém o <i>software</i> não dá condições da efetivação dessas ações em ambiente de Internet, Além disso o sistema de informações de marketing e tecnologia da informação estão desalinhados, pois mesmo possuindo <i>softwares</i> específicos para registrar a demanda de clientes, não consegue atuar com o mesmo no processo de vendas no que diz respeito as necessidades e desejos do cliente. Tal relação com o cliente fica por conta de <i>e-mail</i> e telemarketing que não são integrados a um sistema de informações de marketing informatizado.</p> <p>A empresa não encontra-se no estágio 2 do vetor 1.</p>	
--	---	---	--

VETOR 1 – Comunicação/informações com o cliente.

Estágio 3 – Comunidade virtual de consumidores onde os mesmos possam interagir entre si possibilitando um canal direto de comunicação que poderá adicionar valor a seus produtos e ganhar lealdade do consumidor.

	Operadora/Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Adoção MKT	<p>Não adota marketing, nesse estágio representado pela ação de relações públicas. Não promove relacionamento entre clientes para troca de informações.</p>	<p>Adota marketing através da ferramenta de relações públicas com formadores de opinião. A empresa promove o relacionamento entre clientes para troca de informações sobre produtos/serviços por ela oferecidos, ou assuntos a ela relacionados através de <i>fantour, happy hour</i> com clientes institucionais e jantar pelo dia das secretárias, por exemplo.</p>	<p>A empresa não promove o relacionamento entre clientes para troca de informações sobre produtos/serviços por ela oferecidos, ou assuntos a ela relacionados. Já existiu essa atividade, hoje acontece de maneira informal.</p>
Adoção TI	<p>Não possui <i>chat</i>, lista de discussões ou fóruns na Internet.</p>	<p>Não adota tecnologia da informação para operacionalizar a ação de relações públicas</p>	<p>A empresa não possui <i>chat</i>, lista de discussões, ou fóruns na Internet para troca de informações</p>

		referente a esse estágio. A empresa não possui <i>chat</i> , lista de discussões, ou fóruns na Internet para troca de informações entre seus clientes.	entre seus clientes.
Alinhamento MKT – TI	Como não existe o hábito de promover o relacionamento entre clientes de forma tradicional, a empresa em estudo não busca mecanismos tecnológicos para fazê-la em ambiente virtual.	Os instrumentos tradicionais de marketing, representado por relações públicas, está centrado nas relações públicas com base em produto tangível. Não está ocorrendo o alinhamento entre marketing e tecnologia da informação pelo fato da empresa não ter vislumbrado a hipótese de ampliar o trabalho de relações públicas do ambiente atual para o ambiente virtual, já que a tecnologia necessária é bastante acessível e a empresa já possui parte dela, que é o <i>site</i> .	Não apenas inexistente tecnologia da informação para a criação de comunidades virtuais- que não deveria ser problema para a empresa adotante de alta tecnologia, mas como também a falta da prática de relações públicas, ou até mesmo de marketing, com o cliente final.
Estágio	A operadora/agência dentre as empresas turísticas é a que mais perde em competitividade por não possuir comunidade virtual de consumidores, pois os pacotes turísticos ensejam no turista a vontade de comunicar sua experiência de viagem, ou seja, compartilhar com turistas potenciais compradores desse pacote. Além disso os turistas podem fornecer informações importantes sobre a operacionalização do pacote que poderá aperfeiçoá-lo para outra partida de turistas. A empresa não encontra-se no estágio 3 do vetor 1.	Possui uma comunidade de clientes restrita, porém não se trata de uma comunidade virtual tendo em vista a ausência da tecnologia da informação para esse fim. A empresa não encontra-se no estágio 3 do vetor 1.	Não existe a intenção por parte da organização em criar comunidades virtuais de clientes tendo em vista não centrar seu foco de vendas no cliente final, ou melhor, por não adotar o conceito de marketing. A empresa não encontra-se no estágio 3 do vetor 1.

VECTOR 2 - Redes de negócios virtualmente integrados - suprimentos.			
Estágio 1 – Terceirização de componentes e módulos ou troca eletrônica de dados.			
	Operadora/Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Adoção MKT	Não adota marketing- representado pelo	Terceiriza maior parte do serviço de lavanderia por	No tocante a terceirização, a empresa

	<p>composto distribuição, em toda sua Amplitude por não possuir uma rede de distribuição compatível com a atividade da empresa.</p> <p>A empresa terceiriza parte da atividade meio e grande parte da atividade Operacional, exceto vendas. O esperado é que a mesma tivesse uma rede de vendas bem mais ampliada operada por intermediários.</p> <p>A empresa enquanto operadora é uma receptora de insumos ou módulos, trocando dados sobre insumos turísticos, porém não troca dados acerca de seus módulos de produtos/serviços que servirão de insumos para outras empresas ou empresas vendedoras parceiras por vender principalmente o produto/serviço acabado, que é o pacote turístico.</p>	<p>julgar desnecessário que a empresa faça essa atividades de produção de serviço.</p> <p>Passa informações para outras empresas sobre seus produtos/serviços e não recebe de fornecedores dados sobre insumos turísticos.</p>	<p>tem a política de terceirizar as atividades de produção que julga desnecessário que a empresa faça, como no caso da alimentação que é servida ao passageiro.</p>
Adoção TI	<p>A tecnologia da informação adotada para receber insumos turísticos é bastante primitiva. Simplesmente troca dados <i>on line</i> via Internet.</p>	<p><i>On line</i> via terminal remoto e pelo sistema CM-Net via Internet.</p>	<p>Como já foi abordado, a empresa usa sistemas como o Sabre, Extranet e a própria Internet, por exemplo, para disponibilizar informações sobre seus produtos/serviços para sua rede de distribuição parceira.</p>
Alinhamento MKT – TI	<p>A tecnologia da informação é suficiente para a atividade da empresa, porém como a mesma não adota marketing - representado pela rede de distribuição, em toda a sua amplitude, marketing e tecnologia da informação estão alinhados.</p>	<p>Não existe troca eletrônica de dados sobre insumos turísticos de fornecedores com a empresa. Troca eletronicamente dados acerca de seus módulos de produtos/serviços que servirão de insumos para outras empresas ou para empresas vendedoras de seus produtos/serviços, como no caso de empresas da própria rede hoteleira.</p>	<p>A empresa não está conectada eletronicamente com fornecedores de insumos turísticos, pois não tem esses fornecedores. A empresa troca eletronicamente dados acerca de seus módulos de produtos/serviços que servirão de insumos para outras empresas ou para empresas vendedoras de seus produtos/serviços.</p>
Estágio	<p>A empresa atua como receptora de módulos ou componentes turísticos, como hotéis, restaurantes,</p>	<p>A empresa está presente no estágio 1 do vetor 2, porque troca eletronicamente, com</p>	<p>A empresa não adquire componentes ou módulos de insumos turísticos de terceiros, mas fornece</p>

	<p>transporte aéreo, transporte terrestre, parques temáticos, etc, que farão parte do pacote turístico formatado pela mesma como operadora. Assim sendo, estes produtos/serviços são de terceiros prestados no destino turístico para onde a operadora levará seus turistas clientes. Para isso, é necessário troca de informações por meio eletrônico, no caso da empresa a Internet-representada por site ou <i>e-mail</i>.</p> <p>Assim, a empresa está presente no módulo 1 do vetor 2 por receber componentes ou módulos de terceiros e por trocar dados eletronicamente.</p>	<p>seus intermediários ou parceiros, dados acerca de seus produtos/serviços.</p>	<p>produtos/serviços acabados para seus intermediários e parceiros, podendo ser considerada como presente no estágio 1 do vetor 2.</p>
--	--	--	--

VETOR 2 - Redes de negócios virtualmente integrados - suprimentos.			
Estágio 2 – Terceirização de atendimento remoto ao cliente fora da organização.			
	Operadora/Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Adoção MKT	<p>Não adota marketing no sentido de atender o cliente fora de suas fronteiras.</p> <p>Não tem a política de operacionalizar suas ações, inclusive de vendas e atendimento ao cliente, fora da organização.</p>	<p>Adota marketing no sentido de atender o cliente fora de suas fronteiras.</p> <p>A empresa tem empregados próprios em São Paulo e Curitiba em regime de teletrabalho além de centrais de reservas parceiras, nas atividades de vendas e prestação de serviços de informação ao cliente.</p>	<p>Apesar de uma das empresas concorrentes ter empregados próprios em regime de teletrabalho, a empresa não considerada esta como uma alternativa razoável, não atendendo o critério de marketing de terceirização de atendimento remoto ao cliente, nem atendimento fora da organização através de teletrabalho.</p>
Adoção TI	<p>Não tem tecnologia para operação na modalidade teletrabalho ou atendimento remoto.</p>	<p>Tem tecnologia própria e de terceiros para operação na modalidade teletrabalho e atendimento remoto.</p>	<p>Não possui tecnologia da informação para a realização de atendimento remoto ou teletrabalho.</p>
Alinhamento MKT – TI	<p>Em decorrência de não costumar terceirizar suas atividades operacionais de vendas, nem executá-las fora de seus limites físicos, não ocorreu a necessidade de buscar tecnologia da informação para fazer atendimento remoto do cliente fora da</p>	<p>A tecnologia está alinhada aos objetivos de marketing, contemplando o atendimento remoto dos clientes fora dos limites da empresa.</p>	<p>Como a empresa não fez a opção estratégica de atendimento remoto ao cliente fora de seus limites organizacionais, não buscou tecnologia da informação compatível que lhe é disponível. Não existe alinhamento entre marketing e tecnologia da</p>

	mesma.		informação pela não adoção da ação de marketing prevista para este estágio.
Estágio	A empresa não está presente no estágio 2 do vetor1 pois não terceiriza o atendimento remoto ao cliente fora de sua fronteira.	A empresa está presente no estágio 2 do vetor 1, pois tem serviço de atendimento remoto ao cliente terceirizado e empregados próprios em regime de teletrabalho.	Não tem terceirizado o atendimento remoto de clientes, portanto não estando presente no estágio 2 do vetor 1.

VETOR 2 - Redes de negócios virtualmente integrados - suprimentos.			
Estágio 3 – Engajamento em uma rede dinâmica de organizações onde cada qual através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/serviços.			
	Operadora/Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Adoção MKT	Adota marketing pois compõe a rede de distribuição do setor turístico. Na rede a empresa compra insumos turístico que irão compor o produto turístico final. Compra também produtos turísticos acabados e fornece produtos turísticos acabados ao cliente final.	Adota marketing pois compõe a rede de distribuição do setor turístico. Na formação de redes com empresas parceiras tem a função de compradora de insumos gerais de natureza não-turística, fornecedora de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final - que é o pacote turístico e fornecedora de produtos turísticos acabados que serão comercializados, como por exemplo hospedagem, eventos e alimentação.	Adota marketing pois compõe a rede de distribuição do setor turístico. Na formação de redes com empresas parceiras, a empresa tem a função de compradora de insumos gerais de natureza não-turística, fornecedora de insumos turísticos que irão compor o produto turístico final- nesse caso específico o transporte aéreo irá compor os pacotes turísticos das operadoras e fornecedora de produtos turísticos acabados que serão comercializados - no caso as passagens aéreas que são comercializadas por operadoras e agências de viagens que consiste em aproximadamente 80% dos negócios da empresa. Caso as transportadoras retirem as comissões concedidas às agências e operadoras, as mesmas devem passar a cobrar comissão diretamente do cliente para remuneração do serviço prestado, caso contrário tendem a desaparecer, desfazendo parte da rede de negócios turísticos.
Adoção	Adota tecnologia da	Adota tecnologia da	Adota tecnologia da

TI	informação representada por telecomunicações, no caso computadores ligados a provedor individualmente via cabo.	informação representada por telecomunicações, no caso a conexão de seus computadores com computadores de empresas parceiras em rede externa com <i>modem</i> e linha dedicada, e computadores ligados a provedor individualmente via rádio.	informação, representada por telecomunicações, através da conexão de seus computadores, ligados a provedor individualmente via rádio, a computadores de empresas parceiras.
Alinhamento MKT - TI	A empresa adota tecnologia da informação, no caso a Internet acessada por computadores ligados a provedor individualmente via cabo, que é suficiente para atender suas necessidades de marketing pouco complexas, que é a aquisição de insumos turísticos e aquisição de produtos acabados.	Marketing e tecnologia da informação estão alinhados para a finalidade pretendida. A tecnologia da informação que conecta ponto-a-ponto a empresas às empresas do próprio grupo empresarial, através de Extranet ou não, permite a formação de rede parceira na oferta de produtos/serviços ao cliente final e conecta a empresa a esta mesma rede através da Internet ou Extranet. A empresa está conectada ao sistema Sabre que permite que seus produtos/serviços sejam levados à agências e operadoras e comercializados por elas.	Marketing e tecnologia da informação estão alinhados para a finalidade pretendida. A empresa utiliza o ambiente de Internet e Extranet para disponibilizar as informações através dos sistemas Amadeus, Sabre e Zeus à rede de organizações que irão levar o produto/serviço final ao cliente.
Estágio	A empresa em rede dinâmica participa com competências básicas, no caso a obtenção e centralização de informação de formas a formatar um produto/serviço e levá-lo ao turista, estando, portanto, presente no estágio 3 do vetor 2.	A empresa em rede dinâmica participa com competências básicas, no caso o fornecimento de insumo turístico - para o caso do pacote turístico, e produto final acabado - no caso da hospedagem, salão de eventos, etc., estando presente no estágio 3 do vetor 2.	A empresa participa de rede dinâmica com competências básicas, no caso o fornecimento de insumo turístico - para o caso do pacote turístico, e produto final acabado - no caso o serviço de transporte aéreo, estando presente no estágio 3 do vetor 2.

VETOR 3 - Gestão do conhecimento e inteligência competitiva.			
Estágio 1 - Maximização de desempenho e efetividade na execução de tarefas e processos no contexto do trabalho, facilitando a coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento.			
	Operadora/Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Adoção MKT	A empresa adota marketing na atividade de formatação de produtos onde busca informações no ambiente externo	Tem sistema de informação gerencial rigoroso no que diz respeito ao controle da disponibilidade do	Possui sistema de informações gerenciais quanto a quantidade de produtos a serem ofertados ao cliente e um

	<p>sobre insumos turísticos e dissemina, através do diretor da empresa, o conhecimento aos demais membros do time.</p> <p>A empresa tem flexibilidade em termos de produto/serviço, porém não possui mecanismos sistematizados para a determinação eficaz de preços.</p> <p>Área operacional tem condições de oferecer ampla diversidade de produtos/serviços adequada a vários perfis de clientes.</p> <p>Sistema de informações gerenciais permite que a produção particione produtos e serviços em módulos básicos para que estes possam ser customizados rapidamente de acordo com a demanda dos clientes.</p> <p>Sistema de informações não permite monitorar elementos relacionados a preço tais como custos, margem de lucro, margem de contribuição, rentabilidade entre outros.</p>	<p>produto único que é a hospedagem, embora tenha uma linha de produtos um pouco mais ampliada, e tem condições de trabalhar com segurança o composto de marketing preço.</p> <p>A área operacional da empresa tem condições de oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de cliente, como sala de eventos, sala de negócios, dois tipos de suítes com preços distintos, preços promocionais com opções chegando até 50% do preço de balcão.</p> <p>O sistema de informações gerenciais permite que a produção da empresa produza um produto único.</p> <p>O sistema de informações gerenciais da empresa permite monitorar custos do processo de produção de cada serviço que é prestado, monitorar preços e margem de lucro de cada serviço que é prestado, monitorar margem de contribuição de cada serviço que é prestado.</p>	<p>rigoroso sistema de custos que irá determinar o preço referente aos produtos vendidos.</p> <p>Produto e preço estão bem equacionados com base em sistema de informações.</p> <p>A área operacional da empresa tem condições de oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de cliente. A produção é massificada com empregados bem treinados que proporcionam qualidade e impressão de personalização.</p> <p>A empresa utiliza <i>software</i> aplicativo específico para as áreas contábil, recursos humanos, faturamento, financeira, vendas, custos. Planejamento e controle da produção, logística, clientes.</p> <p>O sistema de informações gerenciais permite que a produção da empresa produza um produto único.</p> <p>O sistema de informações gerenciais da empresa permite, monitorar custos do processo de produção de cada serviço que é prestado, monitorar preços e margem de lucro de cada serviço que é prestado, monitorar margem de contribuição de cada serviço que é prestado, monitorar o rentabilidade da empresa</p> <p>O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da empresa permite visualização <i>on line</i> dos dados.</p> <p>O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da empresa fornece informações</p>
--	--	--	--

			referentes ao processo de produção de serviços, informações referentes ao desempenho contábil-financeiro, informações referentes ao desempenho de vendas, informações referentes ao desempenho mercadológico.
Adoção TI	<p>A tecnologia da informação adotada representada por telecomunicações é suficiente para a forma como a empresa trabalha atualmente, porém o <i>hardware</i> instalado é obsoleto e não tem softwares compatíveis com a tradição, potencial da empresa.</p> <p>Não utiliza <i>softwares</i> aplicativos específico para as diversas áreas funcionais.</p> <p>Utiliza computadores há bastante tempo, contudo observa-se obsolescência dos mesmos.</p> <p>Os computadores estão ligados internamente em rede sem servidor.</p>	<p>A tecnologia da informação adotada pela empresa dá conta da coordenação de times operacionais e de vendas através da distribuição de informação e conhecimento.</p> <p>A empresa utiliza <i>software</i> aplicativo específico para as áreas contábil, recursos humanos, faturamento, financeira e clientes.</p> <p>O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da empresa permite visualização <i>on line</i> dos dados.</p> <p>O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da empresa fornece informações referentes ao processo de produção de serviços, informações referentes ao desempenho contábil-financeiro, informações referentes ao desempenho de vendas.</p> <p>A empresa não sabe responder quando passou a usar computador.</p> <p>A velocidade dos processadores dos computadores da empresa são na maioria de 100 a 300 MHz.</p> <p>A forma de telecomunicações que a empresa utiliza para conexão interna de computadores é em rede sem servidor.</p>	<p>A empresa tem a tecnologia como uma de suas principais premissas operacionais, embora o entrevistado não saiba responder quando a empresa passou a usar computador e não saiba responder a velocidade dos processadores dos computadores da empresa.</p> <p>A forma de telecomunicações que a empresa utiliza para conexão interna de computadores é em rede com servidor.</p>
Alinhamento MKT – TI	Neste caso a parte de <i>hardware e software</i> é determinante na fragilidade do marketing	A tecnologia da informação adotada está alinhada para a formatação de produto e	A tecnologia da informação adotada está alinhada para a oferta de produto e respectiva

	da empresa no que diz respeito a formatação de produto e definição de preço de maneira customizada. Não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos.	respectiva relação com o composto preço.	relação com o composto preço.
Estágio	A empresa está parcialmente no estágio 1 do vetor 3 pois a coordenação de times e a distribuição da informação e conhecimento não é feita de forma integral, sistemática e formal, prejudicada pela ausência de tecnologia da informação adequada, representada por <i>software</i> , principalmente.	A empresa está presente no estágio 1 do vetor 3 pois formata seu produto/serviço e respectivo preço com base na distribuição de informação e conhecimento adota tecnologia da informação para tal, inclusive para a coordenação de times de produção e vendas.	A distribuição da informação e conhecimento em alta velocidade é o que caracteriza a produção do produto/serviço em pauta e que proporciona a coordenação dos times de produção e comercialização.

VETOR 3 - Gestão do conhecimento e inteligência competitiva.			
Estágio 2 - Disseminar o conhecimento explícito e tácito entre unidades organizacionais.			
	Operadora/Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Adoção MKT	As informações relacionadas a produto X preço têm origem no diretor da empresa que dissemina as informações para os trabalhadores. Diversas áreas organizacionais relacionadas a produto e preço não têm softwares integrados por sistemas.	O sistema de informações de executivos da empresa permite monitorar sua participação e crescimento no mercado, monitorar a participação e crescimento dos concorrentes no mercado.	O sistema de informações de executivos da empresa permite monitorar sua participação e crescimento no mercado, monitorar a participação e crescimento dos concorrentes no mercado, monitorar os recursos competitivos dos concorrentes, monitorar as variáveis externas a organização que possam influenciar o negócio (fatores econômicos, políticos, legais, sociais e tecnológicos), demonstrando a relevância que a organização dá ao ambiente de marketing
Adoção TI	Não possui Intranet.	Não sabe responder se a empresa adota sistemas integrando <i>softwares</i> de diferentes áreas da organização que utilizem computadores.	A empresa adota tecnologia da informação através de sistemas integrando <i>softwares</i> de diferentes áreas da organização que utilizem computadores,

			integrando a maioria das suas áreas, porém com acesso restrito de acordo com níveis hierárquicos. Possui também intranet.
Alinhamento MKT – TI	Informações sobre produto e preço estão concentradas na origem, havendo dificuldade na sua difusão por falta de tecnologia da informação representada por <i>software</i> principalmente. Não possui sistema de informações de executivos.	A Intranet da empresa permite disseminar o conhecimento entre unidades ou departamentos organizacionais.	A Intranet da empresa permite disseminar o conhecimento entre unidades ou departamentos organizacionais.
Estágio	A disseminação do conhecimento explícito e tácito entre as unidades organizacionais acontece sem a presença da tecnologia da informação.	A disseminação do conhecimento explícito e tácito entre as unidades organizacionais acontece com adoção razoável de tecnologia da informação.	A disseminação do conhecimento explícito e tácito entre as unidades organizacionais acontece com boa adoção de tecnologia da informação.

VETOR 3 - Gestão do conhecimento e inteligência competitiva.

Estágio 3 - Utilização do conhecimento de comunidades localizadas além das fronteiras organizacionais, obtendo aumento de efetividade através da busca de conhecimento em redes estendidas formadas por clientes, fornecedores, empresas aliadas, e comunidades profissionais.

	Operadora/Agência	Hotel de Negócios	Transportadora Aérea
Adoção MKT	Utiliza informações/ Conhecimento de parceiros estratégicos, principalmente sobre insumos para produtos/serviços.	A empresa tem alianças estratégicas através de disponibilização de softwares (Sabre e CM) de empresas fornecedoras de serviços turísticos, que irão permitir a obtenção de informações sobre o mercado e a concorrência.	A empresa não tem alianças estratégicas através de disponibilização de <i>softwares</i> de empresas fornecedoras de serviços turísticos, porém utiliza informações de terceiros para monitorar o ambiente externo de marketing.
Adoção TI	Usa a Internet como tecnologia para obtenção de informação/conhecimento, além do Pan Rotas e Sabre.	Os <i>softwares</i> disponibilizados pelos parceiros estratégicos tem módulo de relacionamento com o cliente, porém com soluções superficiais e parciais.	Não possui <i>software</i> de parceiros estratégicos, porém faz uso da Internet para obtenção de informações.
Alinhamento MKT – TI	As necessidades de informação são compatíveis com os recursos de tecnologia da informação disponíveis para o aumento de efetividade.	A empresa está conectada a Internet para consultar principalmente, sites de informações sobre turismo - geralmente sobre eventos, sites de informação especializada em relação a atividade	A empresa está conectada a internet para consultar principalmente <i>sites</i> de interesse pessoal dos empregados e/ou proprietários, sites indefinidos de interesse geral da empresa, <i>sites</i> de

		<p>fim da empresa, sites de intermediários dos produtos da empresa.</p>	<p>notícias, <i>sites</i> de informações econômicas, <i>sites</i> de informações sobre turismo, <i>sites</i> de informação especializada em relação a atividade fim da empresa, <i>sites</i> de fornecedores de suprimentos e equipamentos para a atividade fim da empresa, <i>sites</i> de seus intermediários ou parceiros.</p>
Estágio	<p>Utiliza conhecimento principalmente de fornecedores de insumos turísticos com base em tecnologia da informação, estando, portanto no estágio 3 do vetor 3.</p>	<p>Utiliza o conhecimento de empresas aliadas com base em tecnologia da informação, estando, portanto no estágio 3 do vetor 3.</p>	<p>Utiliza conhecimento de empresas aliadas e comunidades de profissionais localizadas além das fronteiras organizacionais, estando, portanto no estágio 3 do vetor 3.</p>

APÊNDICE D - CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS DO GRUPO DE EMPRESAS TURÍSTICAS

VETOR 1 - Comunicação/informações com o cliente	
Estágio 1 - Visualização e experimentação do produto/serviço remotamente	
Grupo de Empresas Turísticas	
Adoção MKT	<p>De forma geral as empresas pesquisadas adotam Marketing parcialmente no que se refere ao composto comunicação, envolvendo propaganda, promoção, vendas e publicidade.</p> <p>Tanto a operadora/agência quanto o hotel de negócios fazem propaganda nas diversas mídias tradicionais.</p> <p>Só o hotel faz a correspondência à clientes de forma impressa, com o objetivo de venda e pós-venda e para obtenção de informação sobre o cliente. As três empresas fazem via e-mail. Tal fato demonstra a proatividade das empresas no seu processo de vendas, e demonstra a adoção de novas alternativas tecnológicas de comunicação.</p> <p>A promoção de vendas dirigida ao cliente é praticada por todas as empresas pesquisadas através das diversas ferramentas promocionais.</p> <p>A promoção de vendas dirigida à intermediários é praticada pela transportadora aérea e a promoção de vendas dirigida à equipe de vendas própria é praticada pelo hotel de negócios. dentre as empresas pesquisadas a operadora/agência não faz promoção de vendas dirigida à intermediários ou à equipe de vendas própria.</p> <p>Os eventos como ferramenta de promoção de vendas são usados sob diferentes formas pela transportadora aérea e pela hotel de negócios, enquanto que a operadora/agência não promove eventos ou participa de eventos de terceiros para promover seus produtos/serviços.</p> <p>A transportadora aérea e o hotel de negócios fazem propaganda ou publicidade em outras mídias para comunicar sua <i>home-page</i> na Internet, já a operadora/agência não faz. A atitude da transportadora aérea e do hotel de negócios demonstra a percepção das mesmas quanto a capacidade limitada da Internet em atingir por si só grandes massas de potenciais clientes, e procuram eficácia na comunicação através da integração das mídias tradicionais com as mídias em ambientes virtuais.</p>
Adoção TI	<p>De maneira geral adotam com pouca intensidade a tecnologia da informação disponível representada por telecomunicações, <i>hardware</i> e <i>software</i>.</p> <p>A data de início de adoção da internet deixa de ser relevante para aqueles que atuam nos níveis gerenciais das empresas, já que tal tecnologia encontra-se integrada ao dia-a-dia da organização e pela probabilidade da mesma ser mais antiga que estes trabalhadores na empresa.</p> <p>As formas de acesso das empresas turísticas pesquisadas à Internet é razoável.</p> <p>A operadora/agência acessa a Internet por cabo ao provedor, enquanto o hotel de negócios e a transportadora aérea por rádio ao provedor.</p> <p>As empresas turísticas pesquisadas relacionam a tecnologia com produtos tangíveis integrantes do serviço por ela prestado, assim como a ambientes físicos das empresas, ou parceiras/ intermediárias, os quais o cliente terá acesso físico. Não vislumbram a oportunidade de prestar o serviço de vendas, por exemplo, integralmente em ambiente virtual, embora a transportadora aérea já efetue suas vendas em parte pela Internet.</p> <p>Quando perguntados sobre os meios virtuais utilizados pelas empresas para a prestação de serviços, os entrevistados das mesmas apontaram praticamente todas as alternativas apresentadas, sendo elas o telefone, fax, e-mail e site da Internet. Comentaram que estes meios são usados de maneira isolada sem cumprir qualquer sistemática de integração entre eles com vistas a criação de um ambiente virtual de comunicação ou de vendas.</p>

**Alinhamento
MKT - TI**

De maneira geral podemos dizer que a pesquisa constatou no estágio 1 do vetor 1 alinhamento entre marketing e tecnologia da informação. A agência/operadora tem alinhamento entre marketing e tecnologia da informação, apesar de ambos recursos serem bastantes primitivos. Já a transportadora aérea tem dificuldades em alinhar marketing e tecnologia da informação pela aparente resistência em adotar marketing, o que faz com que os recursos de tecnologia disponíveis na empresa sejam negligenciados. Já o Hotel de negócios tem marketing e tecnologia da informação alinhados e adota marketing e tecnologia da informação a níveis razoáveis.

Tanto a operadora/agência quanto o hotel de negócios já adotam também propaganda usando a internet quer seja em *home-page* quanto em *e-mail*, além do próprio telefone. Já a transportadora aérea usa exclusivamente o meio eletrônico internet para fazer propaganda. Isso demonstra a intenção das empresas turísticas em buscar novas alternativas de mídia e em adotar o ambiente de internet como prioritário para veicular propaganda.

No que diz respeito a promoção de vendas todas as empresas pesquisadas, com exceção da operadora/agência, estão preocupadas em praticar, contudo não foi verificada a realização de promoção de vendas com suas diversas ferramentas, utilizando o ambiente de internet, ou outros meios virtuais.

A correspondência para clientes e intermediários é feita exclusivamente por meio eletrônico, ou seja, o *e-mail*, pela transportadora aérea e pela operadora/agência com o objetivo de vendas para os dois casos.

Por outro lado a transportadora aérea e a operadora/agência desprezam uma importante ferramenta tecnológica de venda, pós-venda e de obtenção de informação sobre os clientes que é o telemarketing. Das empresas pesquisadas apenas o hotel de negócios usa telemarketing principalmente para fazer propaganda de produtos/serviços para clientes efetivos e receber reclamações sobre produtos/serviços.

Todas as empresas pesquisadas não utilizam portais de Internet de outras empresas para fazer propaganda de seus produtos/serviços ou para fazer *links* para sua *home-page*.

Apesar de acreditarem no potencial da internet como mídia, na medida que têm seus *sites* próprios, as empresas não acreditam na capacidade dos sites de outras empresas em divulgar seus sites através de *links*.

A internet como meio para troca de correspondências, é utilizada pelas empresas pesquisadas de maneira ampla para relacionamento com clientes, intermediários, fornecedores e outros órgãos ou níveis hierárquicos da própria organização, tendo a função de meio para propaganda, venda e pós-venda.

A *home-page* na Internet é utilizada com objetivo amplo para propaganda institucional, propaganda de produto e apoio à vendas pela operadora/agência e pela transportadora aérea, que declara que gradativamente suas vendas exclusivamente pela internet vem aumentando. Já o hotel de negócios é mais cauteloso nas suas pretensões, declarando que a *home-page* na Internet é utilizada para comunicar parcialmente sua linha de produtos/serviços.

O *site* das empresas turísticas pesquisadas permite no processo de vendas apresentar ao cliente as características do produto/serviço turístico a ser prestado por escrito e por fotos. A postura das empresas turísticas pesquisadas com relação a Internet não é proativa ou empreendedora, apesar de serem empresas consolidadas no seu respectivo setor de atuação. Com base na capacidade de investimento das mesmas e o tempo que estão no mercado seria esperado que essas empresas estivessem utilizando seus sites de maneira mais integrada com outros instrumentos de tecnologia da informação, como por exemplo telemarketing, utilizando mais amplamente os recursos tecnológicos disponíveis para a Internet, como por exemplo os chats como instrumentos de apoio às vendas *on line*, ambientes interativos em três dimensões para apresentação dos produtos – inclusive em movimento. Era esperado, sobretudo, maior interação on-line entre essas empresas e seus clientes aproveitando melhor os recursos que a Internet já oferece. A ausência do uso do telemarketing em duas empresas demonstra a perda no relacionamento com o cliente, com exceção do hotel de negócios que mantém uma central de telemarketing somente para efetuar propaganda e receber eventuais reclamações, não operacionalizando as vendas através da mesma.

Estágio	<p>Nas empresas turísticas pesquisadas, de forma geral é possível a visualização do produto/serviço remotamente de maneira parcial assim como é parcial a experimentação do produto/serviço.</p> <p>As empresas turísticas fazem propaganda usando algumas das mídias tradicionais e já adotam tecnologia da informação para realizar propaganda representada pela Internet, mesmo que de forma ainda primária para visualização e experimentação do produto.</p> <p>Fazem também promoção de vendas dirigida ao cliente final e ao intermediário, sendo que não foi verificada a realização de promoção de vendas com suas diversas ferramentas utilizando o ambiente de Internet, ou outros meios virtuais. Adotam eventos para promover seus produtos e serviços.</p> <p>Correspondências para clientes são feitas por meio impresso e <i>e-mail</i> para a atividade de venda e pós-venda principalmente. O telemarketing é feito por parte das empresas turísticas pesquisadas.</p> <p>Existe preocupação por parte das empresas turísticas de integrar as mídias tradicionais e as virtuais, já que divulgam o seu site da internet em outras mídias, porém não divulgam seu <i>site</i> em outros sites, nem mantém links nos mesmos para seus sites.</p> <p>A utilização da Internet para a consulta de sites está amplamente disseminada nas empresas pesquisadas, o mesmo acontecendo com a Internet como meio para troca de correspondências.</p> <p>A <i>home-page</i> na Internet é utilizada com objetivo amplo para propaganda institucional, propaganda de produto e apoio à vendas, sendo que já é sentido um aumento das vendas exclusivamente pela Internet. O <i>site</i> das empresas pesquisadas permite no processo de vendas apresentar por escrito e por fotos ao cliente as características do produto/serviço turístico a ser prestado.</p> <p>As formas de acesso das empresas turísticas pesquisadas à Internet é razoável.</p> <p>Não vislumbram a oportunidade de prestar o serviço de vendas, por exemplo, integralmente em ambiente virtual, embora a transportadora aérea já efetue suas vendas em parte pela Internet.</p> <p>Os meios virtuais são usados de maneira isolada sem cumprir qualquer sistemática de integração entre eles com vistas a criação de um ambiente virtual de comunicação ou de vendas. A ausência do uso do telemarketing em duas empresas demonstra a perda no relacionamento com o cliente.</p> <p>As empresas encontram-se parcialmente no estágio 1 do vetor 1.</p>
----------------	--

VETOR 1 - Comunicação/informações com o cliente

Estágio 2 – Sistema informações permite a indicação por parte dos consumidores de parâmetros para customização dinâmica e que estes tenham comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados as suas necessidades

Grupo de Empresas Turísticas

Adoção MKT	<p>Embora aparentemente as empresas pesquisadas registrem informações sobre seus clientes, quando investigado mais profundamente percebe-se que essas empresas dispõem informações detalhadas sobre seus clientes, principalmente os clientes finais. A operadora/agência possui banco de dados contendo cadastro básico de clientes para oferecer produtos/serviços que eventualmente possam ser considerados convenientes a determinado cliente ou grupo de clientes finais. Já a transportadora aérea não tem qualquer preocupação sobre informações relacionadas ao cliente final, tendo no máximo informações sobre desempenho de clientes que na verdade atuam como intermediários no processo de venda. Já o hotel de negócios dispensa o potencial de seu banco de dados de clientes que tem entradas insuficientes para conhecer profundamente o cliente e saídas que não permitem a obtenção de informações referentes ao comportamento de compra do cliente, registrando os dados para cumprir exigências fiscais e legais externas e procedimentos estatísticos externos que normalmente são exigidos pela EMBRATUR.</p> <p>Percebe-se que nas empresas turísticas pesquisadas não apenas os softwares estão desprovidos de rotinas capazes de conhecer o cliente, mas a empresa também não está muito preocupada em conhecer o cliente. Tal afirmativa fica reforçada quando as empresas pesquisadas declaram que nunca fazem pesquisa de opinião para verificar necessidade e medir grau de satisfação do cliente, nunca fazem pesquisa para verificar o tipo de mídia de preferência do cliente e também nunca fazem pesquisa para verificar onde e como o cliente</p>
-----------------------	---

	<p>gosta de comprar.</p> <p>Informações que normalmente estão disponíveis na própria empresa, como perfil sócio-econômico, hábitos de compra, faixas de preços dos produtos/serviços comprados, parecem não ser de interesse da maioria das empresas turísticas pesquisadas.</p> <p>O levantamento do perfil sócio-econômico do cliente é feito de forma parcial ou específica por parte das empresas turísticas pesquisadas.</p> <p>Quanto ao levantamento dos hábitos de compra do cliente em relação aos produtos/serviços das empresas turísticas, uma delas declarou que não faz, outra declarou que faz de forma parcial e uma delas declarou que a atividade faz parte da sistemática de vendas da empresa, demonstrando pelo resultado a pouca atenção que as empresas dispensam aos hábitos do cliente.</p> <p>A definição das faixas de preços dos produtos/serviços comprados pelos clientes fica prejudicada tendo em vista que uma das empresas turísticas não costuma fazer esse tipo de registro, outra empresa faz o registro não costuma processar o levantamento dos resultados, e apenas uma das empresas registra e faz o levantamento dos dados.</p>
Adoção TI	Os recursos de tecnologia da informação de <i>hardware</i> , <i>software</i> e telecomunicações disponíveis nas empresas turísticas não estão preparados para processar e fornecer informações sobre o cliente.
Alinhamento MKT - TI	<p>Existe pouca integração entre <i>software</i> e <i>hardware</i> com vistas a um sistemático relacionamento com o cliente. O banco de dados de uma das empresas turísticas pesquisadas, permite consultar apenas informações básicas sobre o cliente final, enquanto uma das empresa trabalha apenas dados de clientes que são intermediários no processo de vendas. Apenas uma das empresas tem informações disponíveis sobre a frequência de compra e valor gasto pelo cliente final. A operadora/agência e a transportadora aérea não usam meio eletrônico para obter informações sobre o cliente. Já o hotel de negócios usa sua central de telemarketing e <i>e-mail</i>. Uma das empresas turísticas pesquisadas não usa <i>software</i> específico para relacionamento com o cliente, as outras duas declararam que possuem <i>software</i> de relacionamento com o cliente, porém os mesmos não permitem identificar perfil sócio-econômico, necessidades e desejos dos clientes, grau de satisfação com produto/serviço, frequência de compra de produtos/serviços, faixa de preço pagos por produtos/serviços da empresa, etc. O <i>software</i> de relacionamento com o cliente das empresas turísticas pesquisadas não têm condições de operar de forma integrada com outros meios de comunicação capazes de ouvir sugestões ou reclamações acerca dos produtos/serviços.</p> <p>Das empresas turísticas apenas uma delas tem <i>software</i> de relacionamento com o cliente integrado com <i>software</i> de produção de serviços. O <i>software</i> de relacionamento com o cliente das empresas turísticas pesquisadas não tem condições comunicar de forma automatizada produtos/serviços ao cliente cadastrado.</p>
Estágio	<p>O sistema informações não permite a indicação por parte dos consumidores de parâmetros para customização dinâmica e a comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados as suas necessidades é feita de forma parcial.</p> <p>As empresas dispensam informações detalhadas sobre seus clientes, principalmente dos clientes finais. Não apenas os <i>softwares</i> estão desprovidos de rotinas capazes de conhecer o cliente, mas a empresa também não está muito preocupada em conhecer o cliente, tendo em vista que nunca fazem pesquisa de opinião para verificar necessidade e medir grau de satisfação do cliente, nunca fazem pesquisa para verificar o tipo de mídia de preferência do cliente e também nunca fazem pesquisa para verificar onde e como o cliente gosta de comprar. Além disso, informações que normalmente estão disponíveis na própria empresa, como perfil sócio-econômico, hábitos de compra, faixas de preços dos produtos/serviços comprados, parecem não ser de interesse da maioria das empresas turísticas pesquisadas. O levantamento do perfil sócio-econômico do cliente é feito de forma parcial ou específica.</p> <p>Quanto ao levantamento dos hábitos de compra do cliente em relação aos produtos/serviços das empresas turísticas, a entrevista mostra a pouca atenção que as empresas dispensam aos hábitos do cliente, pois uma das empresas declarou que não faz, outra declarou que faz de forma parcial e apenas uma delas declarou que a atividade faz parte da sistemática de vendas da empresa. A definição das faixas de preços dos produtos/serviços comprados pelos clientes fica prejudicada tendo em vista que apenas uma das empresas registra e faz o levantamento dos dados.</p> <p>O banco de dados das empresas é de forma geral utilizado para armazenar dados, mas muito pouco utilizado para consulta sistemática. As empresas não usam meio eletrônico</p>

	<p>para obter informações sobre o cliente, não usam <i>software</i> específico para relacionamento com o cliente, pois duas delas declararam que possuem o <i>software</i> mas os mesmos não permitem identificar perfil sócio-econômico, necessidades e desejos dos clientes, grau de satisfação com produto/serviço, frequência de compra de produtos/serviços, faixa de preço pagos por produtos/serviços da empresa, etc. O <i>software</i> de relacionamento com o cliente das empresas turísticas pesquisadas não têm condições de operar de forma integrada com outros meios de comunicação capazes de ouvir sugestões ou reclamações acerca dos produtos/serviços.</p> <p>Assim sendo, as empresas turísticas pesquisadas registram informações sobre seus clientes, porém não fazem uso integral e sistemático das mesmas, dispensando informações detalhadas principalmente dos clientes finais. Não apenas os <i>softwares</i> dessas empresas estão desprovidos de rotinas capazes de conhecer o cliente, mas a empresa também não está muito preocupada em conhecer o cliente, inclusive nunca fazem pesquisa para vir de encontro do conceito de marketing. Informações que normalmente estão disponíveis na própria empresa, parecem também não ser de interesse da maioria das empresas turísticas pesquisadas.</p> <p>As empresas pesquisadas possuem recursos de tecnologia da informação de <i>hardware</i>, <i>software</i> e telecomunicações mas como essas empresas não estão preparados para processar e fornecer informações sobre o cliente, assim como não estão preocupadas com a integração entre <i>software</i> e <i>hardware</i> o relacionamento sistemático com o cliente fica prejudicado.</p> <p>O <i>software</i> de relacionamento com o cliente das empresas turísticas pesquisadas não têm condições de operar de forma integrada com outros meios de comunicação capazes de ouvir sugestões ou reclamações acerca dos produtos/serviços, e a operar de forma integrada com a produção de serviços, sendo tal situação incompatível com o conceito de marketing.</p> <p>A inexistência de comunicação automatizada do produtos/serviços ao cliente cadastrado na maior parte das empresas turísticas pesquisadas, demonstra a barreira existente na indicação por parte dos consumidores de parâmetros para customização dinâmica e não permite que estes tenham comunicação em tempo real de produtos/serviços adequados as suas necessidades, exceto nos casos de acesso à fotos e texto na internet das empresas turísticas pesquisadas e venda de passagens aéreas como já foi citado no estágio 1 desse vetor.</p> <p>A falta de integração entre o software de relacionamento com o cliente e a produção de serviços, é algo incompatível com o conceito de marketing que prevê produzir aquilo que é desejo do cliente.</p> <p>As empresas não encontram-se no estágio 2 do vetor 1.</p>
--	---

VETOR 1 – Comunicação/informações com o cliente	
Estágio 3 – Comunidade virtual de consumidores onde os mesmos possam interagir entre si possibilitando um canal direto de comunicação que poderá adicionar valor a seus produtos e ganhar lealdade do consumidor	
Grupo de Empresas Turísticas	
Adoção MKT	<p>A maioria das empresa turísticas pesquisadas não têm a prática de ações de relações públicas envolvendo clientes, portanto, dispensam essa ferramenta de marketing que pode criar comunidades de consumidores e trazer informações para melhoria de produtos/serviços e processos.</p> <p>A operadora/agência não promove o relacionamento entre clientes para troca de informações sobre produtos/serviços por ela oferecidos, ou assuntos a ela relacionados. a transportadora aérea já promoveu este tipo de relacionamento, sendo que atualmente faz de maneira informal. O hotel de negócios realiza <i>fantour</i>, <i>happy hour</i> com clientes e jantar pelo dia das secretárias.</p>
Adoção TI	<p>Em se tratando de ambiente virtual, as empresas pesquisadas não possuem <i>chat</i>, lista de discussões, ou fóruns na Internet para troca de informações entre seus clientes.</p>
Alinhamento MKT - TI	<p>A preocupação na interação entre clientes com vistas ao incremento de valor aos produtos e garantir a fidelidade não faz parte da cultura da maioria das empresas turísticas pesquisadas, o que inibe a adoção de tecnologia da informação necessária para a criação de comunidades virtuais.</p>

Estágio	<p>Não existem comunidades virtuais de consumidores.</p> <p>Embora parte das empresas pratiquem ou já tenham praticado a interação entre clientes para a criação de canal direto entre eles e a empresa para adicionar valor a seus produtos e ganhar lealdade, isso é feito de maneira pouco sistemática e não ocorre em ambiente virtual como seria o esperado, acarretando uma grande perda para as empresas turísticas, que normalmente têm suas operações compostas por grupos de turistas, e que costumam fazer viagens de maneira sistemática e em grupo, e através de suas impressões sobre experiências em determinados destinos turísticos, motivam novos turistas a aderir ao pacote.</p> <p>As empresas não encontram-se no estágio 3 do vetor 1.</p>
----------------	---

VETOR 2 - Redes de negócios virtualmente integrados – suprimentos	
Estágio 1 – Terceirização de componentes e módulos ou troca eletrônica de dados	
Grupo de Empresas Turísticas	
Adoção MKT	<p>As empresas turísticas pesquisadas na sua maioria, com exceção da operadora/agência, adotam marketing representado pela rede de distribuição para venda de produtos/serviços, além da troca de informação sobre eles.</p> <p>No tocante a terceirização, as empresas turísticas pesquisadas terceirizam parte da atividade meio, e uma parcela da atividade de produção do produto/serviço final. Isso quer dizer que as empresas, não recebem de empresas terceirizadas a totalidade dos módulos para a produção do produto final tangível, mas alguns módulos ou parte dos insumos para os produtos tangíveis. É muito mais representativo no setor turístico o fornecimento - para parceiros da rede, de informações sobre o produto/serviço final, que é feita através da troca eletrônica de dados sobre produtos/serviços acabados, constituindo uma rede de distribuição virtual. Com a operadora acontece também o fornecimento por terceiros de produtos/serviços e informações que irão compor seu produto/serviço final.</p>
Adoção TI	<p>A tecnologia da informação é suficiente para a forma como as empresas operam sua rede de distribuição e rede de fornecedores. As empresas turísticas foram as pioneiras na troca eletrônica de dados sobre insumos turísticos e sobre produtos acabados ao intermediário, sendo que mudou apenas o tipo de tecnologia ou mais precisamente o ambiente de apresentação da informação e a forma de conexão que no início era feita por conexão ponto a ponto de terminais remotos, e hoje é feito em ambiente mais amigável e flexível que é a Internet ou Extranet.</p>
Alinhamento MKT - TI	<p>Existe alinhamento entre tecnologia da informação e as finalidades desejadas na operacionalização da rede de distribuição de marketing.</p> <p>Nas empresas turísticas pesquisadas a troca eletrônica de dados sobre insumos turísticos acontece <i>on line</i> via Internet e Extranet, sendo que apenas uma empresa está conectada eletronicamente com fornecedores de insumos turísticos. A transportadora aérea troca eletronicamente dados acerca de seus módulos de produtos/serviços que servirão de insumos para outras empresas ou para empresas vendedoras de seus produtos/serviços. O hotel de negócios on-line via terminal remoto. A operadora/agência não o faz com fornecedores.</p>
Estágio	<p>Em uma das empresas existe terceirização de componentes e módulos que irão compor o produto/serviço final e prevalece a troca eletrônica de dados entre empresas parceiras, tanto fornecedoras de insumos quanto intermediárias no processo de venda.</p> <p>A rede de negócios no setor turístico se caracteriza pela participação dinâmica das empresas nessa rede, podendo a empresa turística assumir várias posições na rede, ou seja, ser fornecedora de insumos ou fornecedora de produto acabado. Esses insumos e produtos/serviços, inclusive informação, podem ser tangíveis ou intangíveis. A troca eletrônica de dados é pioneira no setor turístico que tradicionalmente trabalha em rede, com produtos com grande componente intangível, o que facilita a operação em foco. Isso está caracterizado nas empresas turísticas pesquisadas, que utilizam componentes de produtos/serviços fornecidos, ou operados na forma de terceirização, por empresas parceiras, em forma tangível e intangível, incluindo informação. Assim, podemos afirmar que as empresas turísticas pesquisadas estão presentes no estágio 1 do vetor 2.</p>

VETOR 2 - Redes de negócios virtualmente integrados – suprimentos	
Estágio 2 – Terceirização de atendimento remoto ao cliente fora da organização	
Grupo de Empresas Turísticas	
Adoção MKT	<p>Parte do grupo de empresas turísticas pesquisadas atendem ao critério de marketing de atendimento remoto do cliente fora das fronteiras da organização.</p> <p>A operadora/agência e a transportadora aérea não têm empregados próprios ou terceirizados em regime de teletrabalho, nem terceirizado o atendimento remoto ao cliente, já o hotel de negócios mantém equipe própria em regime de teletrabalho em São Paulo e Curitiba, e centrais de reservas parceiras para operar vendas e prestação de serviços de informação ao cliente remotamente e fora das fronteiras da mesma.</p> <p>Existem algumas empresas aéreas que já operam em regime de teletrabalho conforme declarado pela transportadora aérea pesquisada.</p>
Adoção TI	<p>Como parte das empresas operam em atendimento remoto e a utilização da tecnologia da informação está vinculada a isso, conseqüentemente a existência da referida tecnologia ocorre em parte das empresas. Nesta modalidade de atuação, está implícito o uso de tecnologia da informação que é fornecida pelo próprio terceirizado, ou da própria empresa quando empregados próprios atuam na modalidade de teletrabalho.</p>
Alinhamento MKT - TI	<p>Nas empresas onde existe a política de atender remotamente o cliente através da terceirização ou teletrabalho executado pelos próprios empregados, conseqüentemente a tecnologia da informação está alinhada.</p>
Estágio	<p>Podemos considerar que a terceirização de atendimento remoto ao cliente fora da organização existe em parte das empresas turísticas pesquisadas.</p> <p>Como no setor turístico a venda é considerada pelo cliente como parte do produto/serviço prestado, em função da sua forte componente de informação, ela passa a compor a parte intangível de um produto/serviço que só será experimentado efetivamente no destino turístico ou a caminho dele. Dessa forma, o atendimento ao cliente é parte crítica do produto/serviço final. Mesmo quando prestado por terceiros fora das fronteiras da organização, e com tecnologia da informação do terceirizado, o atendimento remoto ao cliente também é parte do produto/serviço dessa organização, como é o caso do produto/serviço oferecido pelo hotel de negócios pesquisado, e pela transportadora aérea citada por uma das empresas entrevistadas. Assim sendo podemos considerar que parte das empresas turísticas pesquisadas estão no estágio 2 do vetor 3.</p>

VETOR 2 - Redes de negócios virtualmente integrados – suprimentos	
Estágio 3 – Engajamento em uma rede dinâmica de organizações onde cada qual através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/serviços	
Grupo de Empresas Turísticas	
Adoção MKT	<p>As empresas turísticas pesquisadas bem exemplificam a característica mais marcante do setor turístico que é a tradição de operação em rede, onde cada qual através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produtos/serviços. A transportadora aérea fornece insumos para os produtos/serviços das operadoras, e produto final acabado para as agências comercializarem ao cliente final. Os hotéis fornecem produto/serviço final acabado para as agências e para as operadoras, e as operadoras fornecem produto/serviço final acabado para as agências.</p>
Adoção TI	<p>Para a formação de rede dinâmica de organizações, as formas de telecomunicações que as empresas turísticas pesquisadas utilizam para conexão de seus computadores com computadores de empresas parceiras é a ligação via cabo, via rádio e linha dedicada, utilizando o ambiente de internet, Extranet ou não, com base em <i>softwares</i> de uso comum.</p>
Alinhamento MKT - TI	<p>A tecnologia da informação adotada pelas empresas turísticas pesquisadas é compatível com seus objetivos e está alinhada com marketing.</p>
Estágio	<p>Existe uma rede dinâmica organizacional onde cada qual das empresas através da coalizão de recursos participa com suas competências básicas para o desenvolvimento de produto/serviço, portanto, estão presentes no estágio 3 do vetor 2.</p>

VETOR 3 - Gestão do conhecimento e inteligência competitiva	
Estágio 1 - Maximização de desempenho e efetividade na execução de tarefas e processos no contexto do trabalho, facilitando a coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento	
Grupo de Empresas Turísticas	
Adoção MKT	<p>As empresas turística pesquisadas têm condições de oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de cliente e oferecer ampla diversidade de produtos/serviços adequada a vários perfis de clientes.</p> <p>Apenas a operadora/agência possui sistema de informações gerenciais que permite que a produção particione produtos e serviços em módulos básicos para que estes possam ser customizados rapidamente de acordo com a demanda dos clientes. Já o sistema de informações gerenciais das demais empresas pesquisadas permite que a produção das mesmas produza um produto único, ou com pequenas variações.</p> <p>O sistema de informações gerenciais da transportadora aérea e do hotel de negócios permite monitorar os elementos necessários para a determinação precisa do preço de venda do produto/serviço e acompanhar o desempenho financeiro de cada um deles, com exceção da operadora/agência cujo sistema não permite monitorar essas variáveis.</p>
Adoção TI	<p>De maneira geral as empresas adotam tecnologia da informação representada por <i>softwares</i> de capacidade razoável. São deficientes em <i>hardware</i>, embora compatíveis com a finalidade, assim como possuem recursos de telecomunicações capazes de atender as suas operações.</p> <p>Quanto a utilização de <i>softwares</i> aplicativos específicos para as diversas áreas funcionais, uma das empresas turísticas pesquisadas atende totalmente ao requisito e de maneira integrada, outra atende parcialmente e outra delas não utiliza <i>software</i> aplicativo para área específica.</p> <p>A operadora/agência passou a usar computador no seu terceiro terço de vida, tempo bastante representativo tendo em vista a empresa existir há mais de trinta anos. Os entrevistados do hotel de negócios e da transportadora aérea não souberam responder, demonstrando que o computador está integrado de maneira tão natural e há tanto tempo a vida das organizações que sua existência passa a ser despercebida pelas pessoas.</p> <p>Pela velocidade dos processadores, percebe-se a obsolescência dos computadores das empresas turísticas pesquisadas.</p> <p>A forma de telecomunicações utilizada pela operadora/agência e pelo hotel de negócios para conexão interna de computadores é em rede sem servidor. Já a transportadora aérea trabalha com computadores em rede com servidor.</p>
Alinhamento MKT – TI	<p>De maneira geral as empresa turísticas pesquisadas adotam tecnologia da informação no processo de formatação de produto e definição de preço, o que define alinhamento entre marketing e tecnologia da informação.</p> <p>O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da transportadora aérea e do hotel de negócios permite visualização on-line dos dados. já a operadora/agência não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos.</p> <p>O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos do hotel de negócios fornece informações referentes ao processo de produção de serviços, informações referentes ao desempenho contábil-financeiro e informações referentes ao desempenho de vendas. O sistema da transportadora aérea fornece informações referentes ao processo de produção de serviços, informações referentes ao desempenho contábil-financeiro, informações referentes ao desempenho de vendas, informações referentes ao desempenho mercadológico. A operadora/agência não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos.</p>
Estágio	<p>Nas empresas turística pesquisadas ficou caracterizado a adoção de estratégias de segmentação de marketing diferenciado por oferecer restrita diversidade de produtos/serviços para atender poucos e específicos perfis de cliente e marketing indiferenciado por oferecer ampla diversidade de produtos/serviços adequada a vários perfis de clientes. Estas estratégias indicam que as empresas pesquisadas tem sua produção massificada para dar conta dos requisitos operacionais que essas estratégias ensejam.</p> <p>A maior parte da empresas turísticas pesquisadas utilizam softwares aplicativos específicos para diversas áreas funcionais. Uma das empresas pesquisadas possui sistema de informações gerenciais que permite que a produção particione produtos e serviços em</p>

	<p>módulos básicos para que estes possam ser customizados rapidamente de acordo com a demanda dos clientes, enquanto que o das demais empresas pesquisadas permite que a produção das mesmas produza um produto único, ou com pequenas variações. Esses sistemas, na maioria das empresas turísticas pesquisadas, permite monitorar os elementos necessários para a determinação precisa do preço de venda do produto/serviço e acompanhar o desempenho financeiro de cada um deles, com exceção de uma das empresas cujo sistema não permite monitorar essas variáveis.</p> <p>O sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão dos executivos da maioria das empresas permite visualização on-line dos dados, e fornece informações referentes ao processo de produção de serviços, informações referentes ao desempenho contábil-financeiro e informações referentes ao desempenho de vendas informações referentes ao desempenho mercadológico. Uma delas não possui sistema de informações eletrônico específico para tomada de decisão de executivos. A tecnologia do computador está integrada há muito tempo a vida das empresas turísticas, porém percebe-se a obsolescência dos computadores das empresas pesquisadas.</p> <p>A forma de telecomunicações utilizada pelas empresas turísticas pesquisadas para conexão interna de computadores é em rede sem servidor e em rede com servidor</p> <p>Os produtos turísticos, compostos pelos insumos que são os atrativos, os serviços, o acesso, e a infra-estrutura, quando produzidos pelas empresas turísticas - que estão incluídas nos serviços, têm a eles adicionado informações que irão agregar valor aos mesmos. Esses insumos geralmente encontram-se longe do turista, ou seja, no destino turístico, mas a composição desse insumos- ou sua produção, pode acontecer em qualquer lugar e ser comunicado para turistas em qualquer lugar. Assim sendo, o turista tem a primeira impressão e experimentação do produto, longe dele, com base em informações fornecidas pelo prestador do serviço turístico. A execução das tarefas e processos para a produção do produto/serviço turístico, é baseada fortemente na informação fornecida e conhecimento do produtor do serviço. Portanto, a coordenação de times à partir da distribuição de informação e conhecimento, são fatores determinantes na maximização de desempenho e execução de tarefas e processos de produção do produto turístico. As empresas turísticas pesquisadas, de uma forma geral, têm os requisitos básicos para trabalhar com a difusão interna da informação, quer pelos recursos de <i>hardware</i>, <i>software</i> e telecomunicações, porém precisam ampliar a adoção destes recursos de tecnologia da informação, optar pela estratégia de segmentação mais adequada para quem deseja atuar em ambiente virtual e consequentemente definir qual o preço e produto/serviço a ser produzido, que irá determinar a forma de produção a execução de tarefas e o processo produtivo, com base em sistemas de informações que precisam ser aprimorados.</p> <p>Na maior parte das empresas turísticas pesquisadas existe a distribuição de informação e conhecimento, através de tecnologia da informação, para a formatação de produto com seu respectivo preço, que também propiciará a coordenação de times para maximização de desempenho e efetividade na execução de tarefas e processos no contexto do trabalho, estando dessa forma essas empresas presentes no estágio 1 do vetor 3.</p>
--	--

VETOR 3 - Gestão do conhecimento e inteligência competitiva	
Estágio 2 - Disseminar o conhecimento explícito e tácito entre unidades organizacionais	
Grupo de Empresas Turísticas	
Adoção MKT	A maior parte das empresas turísticas pesquisadas adotam sistema de informações de marketing no estágio 2 do vetor 3, pois o sistema de informações de executivos da transportadora aérea permite monitorar praticamente a totalidade das variáveis externas de marketing, enquanto o sistema do hotel de negócios consegue parcialmente. A operadora/agência não possui formalizado um sistema de informações de executivos.
Adoção TI	A adoção de tecnologia da informação é baixa. Dentre as empresas turísticas pesquisadas, a transportadora aérea é a única que afirmou com certeza que adota sistemas integrando softwares da maioria das diferentes áreas da organização que utilizem computadores, porém com acesso restrito de acordo com os níveis hierárquicos. Duas das empresas pesquisadas possuem intranet.
Alinhamento	Existe alinhamento entre marketing e tecnologia da informação, porém poderia ser mais bem aproveitado se não fosse a deficiência da última.

MKT – TI	A Intranet da transportadora aérea e do hotel de negócios permite disseminar o conhecimento entre unidades ou departamentos organizacionais. Na operadora/agência não existe intranet.
Estágio	Apesar da dificuldade de tecnologia da informação existe disseminação do Conhecimento explícito e tácito entre as unidades organizacionais o que nos leva a afirmar que as empresas turísticas pesquisadas estão no estágio 2 do vetor 3. Sistemas integrando <i>softwares</i> da maioria das diferentes áreas da organização que utilizem computadores só existe em uma das empresas turísticas pesquisadas, e a disseminação do conhecimento através da intranet entre unidades ou departamentos organizacionais ocorre na maioria das empresas turísticas pesquisadas. O sistema de informações de executivos da maior parte das empresas turísticas pesquisadas permite monitorar parcialmente ou a totalidade das variáveis externas de marketing.

VETOR 3 - Gestão do conhecimento e inteligência competitiva	
Estágio 3 - Utilização do conhecimento de comunidades localizadas além das fronteiras organizacionais, obtendo aumento de efetividade através da busca de conhecimento em redes estendidas formadas por clientes, fornecedores, empresas aliadas, e comunidades profissionais	
Grupo de Empresas Turísticas	
Adoção MKT	A maior parte das empresas pesquisadas não têm alianças estratégicas através de disponibilização de softwares de empresas fornecedoras de serviços turísticos, porém utilizam informações de terceiros para monitorar o ambiente externo de marketing, obtém de terceiros informações sobre o mercado e a concorrência e utilizam informações/conhecimento de parceiros estratégicos, principalmente sobre insumos para produtos/serviços.
Adoção TI	Usa a Internet como tecnologia para obtenção de informação/ conhecimento, além do Pan Rotas e Sabre.
Alinhamento MKT – TI	Existe alinhamento entre tecnologia da informação e marketing pois a utilização da Internet para a consulta de sites está amplamente disseminada nas empresas pesquisadas, tanto para consultas de âmbito pessoal quanto profissional, variando de assuntos que vão desde a informação geral, passando pelas informações específicas da empresa, de seus fornecedores e parceiros, sobre turismo e assuntos econômicos que possam influenciar o negócio.
Estágio	De forma geral as empresas turísticas pesquisadas utilizam conhecimento de fornecedores, empresas aliadas, e profissionais localizados além das fronteiras da organização, fazendo uso da Internet, o que as localiza no estágio 3 do vetor 3. O curioso é que nenhuma das empresas turísticas pesquisadas utiliza conhecimento de comunidades de clientes, ficando mais uma vez claro que o cliente nem sempre é ouvido, contrariando o conceito de marketing.