

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PPGEP - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

SAMUEL VIEIRA DA SILVA

PAINEL DE DIAGNÓSTICO DOS IMPACTOS DA INTERNET PARA O
GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E DA CADEIA DE
VALOR DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Florianópolis – SC
maio – 2004

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PPGEP - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**PAINEL DE DIAGNÓSTICO DOS IMPACTOS DA INTERNET PARA O
GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E DA CADEIA DE
VALOR DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO**

SAMUEL VIEIRA DA SILVA

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

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis – SC
maio – 2004

Silva, Samuel Vieira da
G633 Painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento turístico. / Samuel Vieira da Silva. Florianópolis: S. V. Silva 2004.
586 p. 128 il. tab.
Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção e Sistema (EPS) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), 2004.
Orientador: Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
1. Internet. 2. Comércio Eletrônico. 3. Turismo

CDD – 658.812

SAMUEL VIEIRA DA SILVA

**PAINEL DE DIAGNÓSTICO DOS IMPACTOS DA INTERNET PARA O
GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E DA CADEIA DE
VALOR DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO**

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

Florianópolis, 20 de maio de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Orientador

Prof. Altair Borgert, Dr.

Profª. Regina Panceri, Dra.

À pessoa bendita do Espírito Santo de Deus
pela fonte de inspiração.

Ao meu Pai (in memória) pelo exemplo de ser
humano e pelos valores e crenças ensinados.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, na pessoa de Jesus Cristo. A Ele sejam dadas toda honra, glória e louvor.

Deus usou e colocou inúmeras pessoas que foram fundamentais e importantes para mim nessa caminhada, as quais não poderia deixar de agradecer:

A Cristiane, minha esposa, pela cumplicidade, apoio, confiança e paciência. A Lucas e Pedro Henrique, meus filhos, que foram as minhas maiores motivações para perseverar. E mesmo muito pequenos tiveram que entender, às vezes, a minha ausência. O Pedro nasceu durante a realização desta dissertação

A Sônia, minha irmã, por acreditar e financiar grande parte deste projeto e também pelas grandes discussões e orientações a respeito deste trabalho. A Isac, meu cunhado, pela alegria e risos compartilhados, pelo apoio, carinho e orações.

A minha mãe, pelas orações. A D'Anita, minha sogra e segunda mãe, pelo apoio e cuidado com minha esposa e meus filhos nos meus momentos de ausência.

Ao professor e orientador Diomário pelo carinho, palavras de incentivo e motivação, confiança e orientação sempre presentes.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do Departamento de Engenharia de Produção pela oportunidade do mestrado.

Aos professores Altair Borget e Regina Panceri membros da banca examinadora pelas contribuições para este trabalho.

Ao professor Tirso Maltez, pela contribuição dada sobre turismo. A Sóstenes, pelo incentivo, apoio, também pelas orientações e discussões. A Alvanita, pelas correções de português, pelas dicas importantes e pelos livros emprestados. A Lisamar Ramos e Denise Lago da Águia Branca pela intermediação junto ao Marriott. A Eduardo Reple e Antonella do Marriott, Cíntia Melo do Golden Park Hotel pelas respostas ao estudo de caso.

Aos amigos Gugu, Cacau, Didi, Wood e Leila pelas orações, carinho e apoio. Aos amigos da secretaria do EPS, Neiva, Meri, Servilho, Rafa, Sid, Lourival e o baianinho Neto pela oportunidade de trabalhos juntos. Ao amigo Antônio Medeiros e família pelo carinho dispensado a mim e a minha família

A todos que de alguma forma direta ou indiretamente contribuíram para realização deste trabalho.

“Porque Nele (Jesus) vivemos, nos movemos e existimos...”.

Atos 17:28a.

“... Ele é a imagem do Deus invisível, o primogênito de toda a criação; porque Nele foram criadas todas as coisas que há nos céus e na terra, visíveis e invisíveis...”“... tudo foi criado por Ele e para Ele. E Ele é antes de todas as coisas, e todas as coisas subsistem por Ele.

Colossenses 1:15-17.

RESUMO

SILVA, Samuel Vieira da. **Painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento turístico**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo propor um painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento turístico. Para cumprir este objetivo são discutidos os novos conceitos da internet a partir do seu surgimento e o contexto em que isso se deu para o crescimento do comércio eletrônico. São revistos os conceitos de gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor, mostrando as relações e os aspectos que trazem vantagens e desvantagens para a integração desses elementos junto ao empreendimento turístico. Apresentam-se também os conceitos de turismo e sua cadeia de valor, bem como as tendências e oportunidades do turismo, além das discussões sobre empreendimento turístico. O painel de diagnóstico foi delineado com base nas pesquisas desenvolvidas por Boisvert (2002), Silva Neto (2004) e por Igarashi (2003) o qual poderá ser acessado a partir de um endereço eletrônico, ou seja, uma página na internet que permite ao gestor modificações e interações, adequando-o à sua atividade. A validação prática da pesquisa foi realizada em dois empreendimentos hoteleiros, onde foram aplicados dois questionários. Os resultados encontrados demonstram que na primeira empresa foi possível através do painel diagnosticar os impactos da internet, permitindo perceber que a empresa utiliza a internet para o gerenciamento dos processos e da sua cadeia de valor da empresa. Na segunda empresa foi possível detectar que a internet ainda não é utilizada de forma eficaz para o gerenciamento desses elementos da organização.

Palavras-chaves: internet, comércio eletrônico, processos de negócio, cadeia de valor, turismo.

ABSTRACT

This work has as objective a proposition of a diagnosis panel about the internet impact on managing business process and on the value chain of the tourist investment. The new concepts of internet since its appearance and the context about the development of the e-commerce, are being discussed to carry out this objective. The concepts of business process and the value chain management are reviewed, demonstrating the relations and the aspects that result on advantages or not when they are included to the tourist investment. Besides the discussions about the tourist investments, tourists concepts and value chain as much as the tourism tendencies and oportunitys, are showed as well. Based on the researches made by Boisvert (2002), Silva Neto (2004) and by Igarash (2003), the diagnosis panel had been done and it access will be displayed at eletronic adress, what means an internet page the allows the manager modify and up to date it, according to his activity's necessitys. The diligence of the research occurred in two hotels investments, where the questionarys were applied. According to the results, it was able to be detected on the diagnosis panel the impacts of internet in the first firm, demonstrating that this firm make use of internet to manage its process and its chain value. On the second one, was clear to detect that the internet has not been used on its best way on managing their process.

Key-words: internet, e-commerce, business process, value chain, turism

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE QUADROS	13
LISTA DE TABELAS.....	14
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	15
CAPÍTULO 1 – DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	16
1.2 PROBLEMA.....	18
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Geral.....	20
1.3.2 Específicos	20
1.4 JUSTIFICATIVA.....	20
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
1.5.1 Tipologia da Pesquisa	22
1.5.2 Histórico da Pesquisa	23
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	26
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1 HISTÓRICO DA INTERNET.....	28
2.2 O AMBIENTE COMERCIAL DA INTERNET.....	32
2.3 IMPACTOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO	38
2.3.1 Variáveis que afetam diretamente o cliente.....	41
2.3.2 Variáveis que afetam indiretamente o cliente	42
2.4 GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E DA A CADEIA DE VALOR	47
2.4.1 Os processos de negócio	48
2.4.2 A cadeia de Valor.....	50
2.5 TURISMO.....	52
2.6 TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES DO TURISMO CONTEMPORÂNEO	55
2.7 EMPREENDIMENTO TURÍSTICO	55
2.8 A CADEIA DE VALOR DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO.....	57
2.9 ELEMENTOS DA CADEIA DE VALOR DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO	60
2.9.1 O Cliente	60
2.9.2 O Mercado.....	63
2.9.3 O Fornecedor.....	65
2.9.4 A Organização.....	66
2.9.4.1 Empresas reais x empresas virtuais	68

CAPÍTULO 3 – PAINEL DE DIAGNÓSTICO DOS IMPACTOS DA INTERNET PARA O GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS E DA CADEIA DE VALOR DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO.....	71
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	71
3.2 DETALHAMENTO DO PAINEL DE DIAGNÓSTICO	73
3.3 PRINCÍPIOS PARA ELABORAÇÃO DO PAINEL DE DIAGNÓSTICO	79
3.4 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES.....	85
3.5 APLICAÇÃO DO PAINEL DE DIAGNÓSTICO EM DOIS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS.....	86
3.5.1 O CASO DO COSTA DO SAUÍPE MARRIOTT RESORT HOTEL	86
3.5.1.1 O Complexo Turístico Costa do Sauípe.....	86
3.5.1.2 Histórico do Marriott	87
3.5.1.3 A Análise do <i>Site web</i>	88
3.5.1.4 Princípios do Painel de Diagnóstico	90
3.5.1.4.1 Alinhamento das estratégias empresariais com as estratégias da Internet.....	90
3.5.1.4.2 Redesenho da cadeia de valor do Marriott.....	91
3.5.1.4.3 Apresentação dos fatores de vantagem e desvantagem na utilização da Internet.....	93
3.5.1.4.4 Análise e interpretação dos impactos positivos e negativos.....	94
3.5.2 O CASO DO GOLDEN PARK HOTEL.....	95
3.5.2.1 O Histórico do Golden Park Hotel.....	96
3.5.2.2 Análise do <i>Site web</i>	96
3.5.2.3 Princípios do Painel de Diagnóstico	99
3.5.2.3.1 Alinhamento das estratégias empresariais com as estratégias da Internet.....	99
3.5.2.3.2 Redesenho da cadeia de valor do Marriott.....	100
3.5.2.3.3 Apresentação dos fatores de vantagem e desvantagem na utilização da Internet.....	101
3.5.2.3.4 Análise e interpretação dos impactos positivos e negativos.....	102
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .	105
4.1 CONCLUSÕES.....	105
4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	108
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O ESTUDO DE CASO	115
APÊNDICE B – GRADE DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS SITES WEB MODIFICADO PELO AUTOR.....	121
ANEXO A –GRADE DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS SITES WEB	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura da dissertação	27
Figura 02 – Diferentes impactos da internet nos setores da economia.....	31
Figura 03 - Porte da Empresas Usuárias da Internet	32
Figura 04 – Uso comercial da internet por uma empresa.....	34
Figura 05 – Tipos de site baseados no modelo da cadeia de valor de Porter	36
Figura 06 – Modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, TI e CE, por meio do perfil do <i>site web</i> da organização.....	46
Figura 07 - Ciclo de Gerenciamento (método).....	47
Figura 08 – Os processos de negócio	50
Figura 09 – Cadeia de valor do turismo	59
Figura 10 - Turismo receptivo no Brasil - motivo da viagem	62
Figura 11 – O processo administrativo	67
Figura 12 – Processo de transação entre empresa e clientes no mercado eletrônico.....	70
Figura 13 – Painel de diagnóstico dos impactos da Internet	73
Figura 14 – Cadeia de valor do empreendimento turístico	82
Figura 15 – Página inicial do Marriot	88
Figura 16 – Redesenho da cadeia de valor do Marriot.....	92
Figura 17 – Página inicial do Golden Park Hotel.....	97
Figura 18 – Redesenho da cadeia de valor do Golden Park Hotel	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Benefícios da Internet para as organizações.....	29
Quadro 02 – Modelos de negócios na Internet.....	35
Quadro 03 – Elementos essenciais para melhoria da performance da organização que atua no CE.....	38
Quadro 04 – Variáveis que afetam direta ou indiretamente o cliente	41
Quadro 05 – Dimensões estratégicas	47
Quadro 06 – Classificação dos processos empresariais	49
Quadro 07 – Definição de estágio, funções e componentes do <i>site web</i>	76
Quadro 08 – Estágio de <i>site web</i> nos diversos setores econômicos	78
Quadro 09 – Análise do <i>site web</i> do Marriot.....	89
Quadro 10 – Análise do <i>site web</i> do Golden Park.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Fatores de vantagem e desvantagem na utilização da Internet.....	84
Tabela 02 – Resultado dos elementos essenciais	91
Tabela 03 – Fatores de vantagem e desvantagem na utilização da internet do Marriot.....	93
Tabela 04 – Resultado dos elementos essenciais do Golden Park	100
Tabela 05 – Fatores de vantagem e desvantagem na utilização da internet do Golden Park	102
Tabela 06 – Resumo dos resultados encontrados após a aplicação do Painel de Diagnóstico nos empreendimentos estudados.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ARPA – Advanced Research Projects Agency

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CE – Comércio Eletrônico

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PMNT - Plano Nacional de Municipalização do Turismo

WTO – World Tourism Organization

WWW – World Wide Web

CAPÍTULO 1 – DELINEAMENTO DA PESQUISA

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No final do século passado, uma das grandes criações da humanidade foi a rede mundial de computadores, a *World Wide Web* (WWW) ou simplesmente internet como é conhecida. Essa rede, que é um grande sistema de compartilhamento de informação, tem provocado grande impacto no ambiente empresarial, na medida em que permite, por exemplo, relacionamentos com fornecedores, clientes e consumidores do mundo todo. Por meio dela, é possível receber, fornecer e compartilhar informação em tempo-real além de comprar, vender, divulgar e atender, usando infra-estrutura de alcance mundial e relativamente barata. Ela consegue reunir ou separar todas essas ações e muitas outras apenas pelo registro de domínio, ou seja, seu endereço na rede.

São evidentes as oportunidades reorganizadas pela internet. A mais recente no mundo dos negócios é o comércio eletrônico (CE) que, inicialmente, acreditou-se, provocaria uma grande revolução nas relações comerciais. O entusiasmo com as possibilidades dessa nova ferramenta levou alguns autores a afirmarem que o CE iria substituir o comércio tradicional e a empresa que não estivesse comercializando pela Internet estaria arruinada em poucos anos (ALBERTIN, 2000). A euforia inicial passou. Observa-se que o CE é mais uma ferramenta à disposição do gestor para melhorar as relações e os processos da cadeia de valor, a fim de atender as expectativas do cliente e contribuir para a geração de riqueza da sociedade, mas não substituiu completamente o comércio tradicional.

Entretanto, o grande poder da Internet é o de revolucionar os conceitos, processos organizacionais e, sobretudo, o gerenciamento da cadeia de valor, “questão vital para assegurar a competitividade da empresa” (QUEIROZ, 2002). A competitividade é uma questão de sobrevivência e continuidade da empresa, além de ser um dos elementos propulsores de mudanças cada vez mais radicais nos processos de negócios.

Acontece que, com a competição global, as mudanças de mercados e as novas tecnologias, estão tornando acessíveis qualitativamente novos caminhos de valores, chamados de valores-criados. (DIAS E TACHIBANA, 2003). Ainda os mesmos autores afirmam que, na visão tradicional, toda empresa ocupa um lugar na cadeia de valores e os fornecedores disponibilizam entradas, a empresa soma os valores para as entradas antes de passá-los para o próximo agente principal da cadeia: o cliente, um negócio ou o cliente final. Complementando, Dias e Tachibana (2003) colocam que o posicionamento da empresa no lugar certo da cadeia de valores: o negócio certo, os produtos certos, os segmentos certos de mercados, e as atividades certas de valor-agregado determinarão o sucesso do negócio.

Nessa nova perspectiva, o sucesso da empresa não vem somente do valor-adicionado, pois o foco de análise estratégica é o sistema de valor-criado da empresa ou indústria, onde os agentes econômicos - fornecedores, clientes, empresa e o mercado - trabalham juntos para co-produzir valores. A tarefa estratégica chave da empresa é a reconfiguração das funções no meio desta constelação de agentes para mobilizar a criação do valor em novas formas e para novos jogadores. Sua fundamental meta estratégica é criar um proveitoso ajuste entre competitividade e cliente.

No contexto da globalização, a competitividade se tornou uma das prioridades para as empresas permanecerem no mercado. Para tanto, elas devem conhecer, internamente, os processos de negócio e, externamente, gerenciar sua cadeia de valor a fim de obterem e sustentarem uma vantagem competitiva.

Na atividade turística não é diferente, acontece também da mesma forma. A competitividade implica em agregação de novos elementos que possam melhorar, transformar e integrar os negócios turísticos. No atual contexto empresarial, inclusive, a competitividade pode ter outro significado: o de cooperação, ou seja, competir é também cooperar, integrar, unir para que se tenha um alcance maior do objetivo de toda a cadeia de valor: o cliente.

Para que esse objetivo seja alcançado os processos de negócios precisam está integrados a cadeia de valor, sendo delineados por um instrumento que proporcione um gerenciamento adequado às exigências do contexto atual competitivo.

Assim, neste estudo propõe-se a criação de um painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento integrado dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento turístico, apresentando os ganhos advindos da utilização do comércio eletrônico em relação ao modelo tradicional.

1.2 PROBLEMA

O grande crescimento da rede mundial de computadores e sua conseqüente abertura comercial permitiram a proliferação de páginas (locais de divulgação de produtos, idéias, entre outros), muitas das quais sem qualquer alinhamento entre os objetivos da organização e as estratégias corporativas para internet. A página é colocada na rede sem uma preocupação de refletir a imagem da organização.

Nestes tempos de crises e de mercado globalizados é fundamental que as estratégias da organização estejam alinhadas com os processos de negócios e também estejam devidamente ajustados para responder rapidamente às mudanças decorrentes desse novo ciclo. Isso caracteriza a importância da utilização da internet por sua flexibilidade e rapidez além do baixo custo.

A internet trouxe ganhos significativos para o mercado, contudo, por ser diferente das outras infra-estruturas normalmente utilizadas na condução dos negócios, necessita de adaptações a cada setor de atividade para se tirar o melhor proveito dela (MOTTA, 1999).

O setor turístico, nas últimas décadas, é também um dos que mais crescem e demandam o profissionalismo dos seus agentes, sobretudo competência dos empresários em gerir em tempos de concorrência acirrada e mercado complexo.

Há uma nova forma de fazer negócios, pois os mercados passaram a ser globalizados. As novas tecnologias alteraram o processo de comercialização, tornaram a empresa mais exposta às oscilações de mercado. O cliente, mais informado, passou a exigir transparência das relações comerciais. A internet, por sua interatividade, apresenta essa característica, de

permitir que o cliente identifique a empresa, conhecendo seus processos de negócio, seus produtos e toda sua cadeia de valor.

A utilização da internet e também do comércio eletrônico estão provocando mudanças nas empresas, em toda cadeia de valor e na totalidade das atividades produtivas. As empresas a cada instante se deparam com a necessidade de está constantemente inovando, haja vista a exigência do mercado e dos clientes. A tecnologia de informação transforma os processos de negócio que, por sua vez, requerem maior conhecimento de todos os processos da empresa. Segundo Fleury (2000), o mercado evolui e as cadeias produtivas existentes tendem a ser bastante alteradas; surgem novos elos, desaparecem outros.

A importância para analisar ao pormenor as várias contribuições de cada elemento da cadeia de valor leva a estabelecer com precisão onde se encontram as ineficiências. E isto permite uma alteração na gestão da empresa como um todo e da gestão da produção em particular. Para melhorar a eficácia da empresa, a ênfase já não é colocada apenas na cadeia de fornecimento, mas também nas novas técnicas de gestão dos processos de negócios integrados à cadeia de valor.

No mundo e no Brasil, a internet tem alguns anos de pesquisa e muitos trabalhos foram escritos, dentre os quais citam-se os desenvolvidos dentro da engenharia de produção como: as dissertações de mestrado de Neves (2001); Igarashi (2003); Silva Neto (2004) e a tese de doutorado de Fiates (2001) entre outros, com o objetivo de entender essa nova ferramenta de comunicação que tanto tem agregado valor aos negócios, entretanto não se encontrou na literatura nenhum trabalho propondo um painel de diagnóstico dos impactos da internet para melhorar o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor.

No conjunto dos assuntos expostos e na busca de respostas que fundamentem o painel de diagnóstico, este estudo tem como questão norteadora caracterizar:

Quais os atributos necessários para o delineamento de um painel de diagnóstico que permita avaliar os impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento turístico?

Esta proposta de painel permitirá avaliar os ganhos advindos da utilização da internet em relação ao modelo tradicional e como a empresa poderá melhorar sua performance nesse mercado crescente e promissor.

Mesmo com todo crescimento da atividade turística, ainda são poucos os estudos que discutem os impactos da internet nos processos de negócios e para o gerenciamento da cadeia de valor do empreendimento turístico.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Este estudo tem como objetivo geral delinear um painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócios e da cadeia de valor do empreendimento turístico.

1.3.2 Específicos

Além do objetivo geral, são objetivos específicos:

- discutir o papel das novas tecnologias de comunicação e informação para o gerenciamento dos processos de negócios e da cadeia de valor do empreendimento turístico;
- identificar os atributos do painel de diagnóstico para avaliar os processos de negócio e a cadeia de valor;
- analisar os resultados da aplicação do painel de diagnóstico em dois empreendimentos turísticos.

1.4 JUSTIFICATIVA

O turismo apresenta uma gama de benefícios visíveis, além de ser uma das atividades que mais crescem, gerando muito mais emprego em todo o mundo (OLIVEIRA E IKEDA, 1999).

Estudos econômicos internacionais apontam o turismo como o fenômeno mais importante na indústria e no comércio desta era (CARVALHO, 1996).

O setor turístico é um dos que mais têm crescido nos últimos anos. Esse segmento apresentou um incremento de 182% de visitantes chegando ao Brasil na última década, isso representa um total de 4,8 milhões de turistas em 2001 contra 1,7 milhões em 1992, gerando uma receita da ordem de U\$3,7 bilhões¹. O turismo interno cresceu 7,3%, em 2001 em relação ao ano de 1998, movimentando 41 milhões de pessoas em todo o Brasil.

O turismo é uma atividade que tem grande importância no desenvolvimento sócio-econômico de uma região. É uma atividade de intensiva mão-de-obra, podendo contribuir para a solução do grande problema da sociedade moderna que é o desemprego estrutural. Tem também papel importante no desenvolvimento cultural das comunidades.

Esse crescimento tem atraído grande volume de capital, como mostram os investimentos aplicados por empresas privadas em obras turísticas entre 1998 e 2002 em torno de 6 bilhões de dólares (CAIXETA, 2001), exigindo do governo investimentos em infra-estrutura e qualificação de mão-de-obra, mais profissionalismo de seus agentes, mas, sobretudo, competência dos gestores em administrar em tempos de concorrência acirrada e mercado complexo.

Esse processo de comercialização atual torna a empresa mais exposta às oscilações da economia de mercado. O cliente está mais informado, exigindo mais transparência das relações comerciais. E para sobreviver e manter a competitividade nesse novo contexto é fundamental para a empresa utilizar as novas tecnologias (internet) para gerir seus processos de negócio e a sua cadeia de valor.

Mesmo diante de tantas facilidades proporcionadas pela rede mundial, notou-se também a inexistência de uma ferramenta capaz de permitir aos gestores de organizações baseadas na internet, sejam elas tradicionais ou nascidas já dentro deste ambiente conectado, elementos sistematizados ou um painel de verificação que proporcione um acompanhamento mais de perto dos fatores de vantagem e desvantagem na utilização desta nova tecnologia.

¹ Fonte: EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

As informações existentes encontram-se soltas sem um tratamento que una as estratégias corporativas e as de internet, que possibilitem mudanças rápidas e necessárias ao crescimento e posicionamento da organização dentro desse mercado eletrônico.

Segundo Amorim (1999), a utilização da internet apresenta alguns sucessos empresariais, mas também casos de empresas que não conseguiram alcançar seus objetivos na rede. Como exemplo, tem-se o caso dos diversos *sites web* que começaram oferecendo serviços gratuitos e para sobreviver foram forçados a mudar a estratégia inicial, passando a cobrar pelos serviços oferecidos sob pena de encerrar suas atividades.

Diante deste contexto, esta pesquisa propõe um painel de diagnóstico que possibilite a verificação dos fatores de vantagem e desvantagem dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor, ao mesmo tempo em que permite uma adequação à atividade desenvolvida pela organização, por meio da interatividade proporcionada no *site web*.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste item é descrever os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Parte-se do pressuposto de que toda pesquisa científica se constitui em um sistema organizado de informações sobre os objetos, sejam eles do cotidiano ou não, na tentativa de justificar e aperfeiçoar a habilidade humana em conhecer a realidade.

Esse sistema organizado que orienta o trabalho de pesquisa envolve a definição do método e dos procedimentos a serem aplicados. Nesse sentido é necessário descrever a metodologia de pesquisa para a coleta, análise e interpretação dos dados.

1.5.1 Tipologia da Pesquisa

A presente pesquisa, de acordo com seus objetivos, apresenta um caráter exploratório. Segundo Lakatos e Marconi (1991), este tipo de pesquisa tem como objetivo fazer investigações que visam aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou

fenômeno. Para Gil (1996), destaca que a pesquisa exploratória proporciona uma visão geral à cerca de um determinado fato.

Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, desenvolve-se um estudo de multicasos para atingir os objetivos propostos. Segundo Triviños (1997), o estudo de caso é instrumento de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa com maior profundidade. Gil (1996), salienta que a pesquisa exploratória pode ter uma melhor utilidade com o estudo de caso, por sua flexibilidade.

O estudo de caso, por ser um método bastante difundido e que apresenta bons resultados, permite a sua utilização em conjunto com a pesquisa preliminarmente indicada e com a investigação exploratória. Também permitem a riqueza de detalhes, demonstrando as nuances do problema, questionamentos, limitações e outras só conseguidas com a simulação de casos (YIN, 2001). Complementando, Yin (2001:19) diz que, “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, o estudo de caso passa a ser estratégico.

Em relação à abordagem do problema, o presente trabalho apresenta um caráter qualitativo, pois se propõe a estudar sistematicamente as partes do problema em termos relacionais. Além disso, não se pretende medir estatisticamente os resultados conseguidos (RICHARDSON, 1999). As técnicas desenvolvidas nesta pesquisa são o questionário e a entrevista estruturada.

1.5.2 Histórico da Pesquisa

No ano de 2000 na cidade Québec e Ontário – Canadá foram iniciados estudos liderados pelo professor Hugues Boisvert, Ph.D, com o apoio da Secretaria de Estado para o Desenvolvimento Econômico daquele país no sentido de disseminar práticas originais e soluções inovadoras desenvolvidas pelas companhias canadenses para enfrentar os desafios do comércio eletrônico, de forma que as pequenas e médias empresas (PME) daquele país pudessem ser capacitadas a obter os benefícios da nova economia.

Em 2002, essa mesma pesquisa foi desenvolvida no Brasil por meio de um convênio entre a *École des Hautes Études Commerciales* (HEC) e o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando o estudo comparativo, com o objetivo de identificar o estágio de desenvolvimento da internet e do comércio eletrônico no Estado de Santa Catarina, classificando os *sites web* de acordo com a natureza do seu desenvolvimento, bem como estudar a diferença entre os perfis de desenvolvimento dos *sites web* canadenses e brasileiros. Aqui no Brasil esse estudo foi executado por um grupo de pesquisadores, formado pelos alunos da disciplina Controle de Gestão, do qual o autor desta dissertação supervisionou o grupo, sendo liderado pelo Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr, então professor da referida disciplina.

Foi considerado, então, para a formatação da pesquisa uma população de empresas que possuíam sede no Estado de Santa Catarina e que tivessem *site web* desenvolvido e em funcionamento. Estas informações foram conseguidas através de associações comerciais e sindicatos de empresas do Estado. Após as análises iniciais dos *sites web*, foi utilizada uma amostra 506 *sites web* de empresas, verificando-se a presença ou ausência de 91 componentes, que sintetizam o nível de desenvolvimento de dezoito funcionalidades. Estas, por sua vez, definem a classificação do *site web* em: informacional; promocional; relacional; ou transacional.

A pesquisa demonstrou que o perfil predominante dos *sites web* de comércio eletrônico das empresas catarinenses é de caráter informacional (55,5%), estando em segundo lugar a categoria promocional (33,8%) e em terceiro a promocional-relacional (10,7%). A pesquisa considerou que categoria transacional teve um resultado percentual nulo, em função do número inexpressivo de *sites* que apresentaram a função transação desenvolvida.

O resultado da comparação entre o perfil de desenvolvimento dos *sites web* pesquisados no Brasil (Santa Catarina) e no Canadá (Québec e Ontário) demonstrou que os sites brasileiros são pouco desenvolvidos em relação aos canadenses, particularmente no que se refere à possibilidade de realização de transações *on-line*.

Ao concluir essa pesquisa ficou evidente que as informações disponibilizadas na internet (*site*, portais corporativos) encontram-se soltas sem qualquer tratamento, ou seja, não existe um alinhamento entre as estratégias da empresa e as estratégias de utilização da internet.

A partir dessas constatações percebeu-se a necessidade de aprofundar a pesquisa, visando disponibilizar uma ferramenta que permita às organizações avaliar os impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da sua cadeia de valor.

O motivo da escolha pelo empreendimento turístico, mais especificamente dois grandes hotéis, se deu, primeiro pela possibilidade de pesquisar conjuntamente os processos de negócio e a cadeia de valor, os quais são mais facilmente encontrados neste tipo de organização; segundo pela disposição das empresas em permitirem a aplicação do painel de diagnóstico; terceiro pelas diferenças entre os *sites* das referidas empresas.

Para a realização desta pesquisa foi aplicada, nos *sites web* das empresas selecionadas, a grade de análise de conteúdo apresentado pelo Prof. PhD Hugues Boisvert (Anexo A). O tratamento dos dados coletados, nesta primeira etapa, foi eminentemente estatístico, buscando evidenciar a classificação dos *sites web* pesquisados, a partir do percentual de presença no mesmo, dos componentes indicados na grade.

Na segunda etapa da coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado com perguntas qualitativas, abertas e fechadas (Apêndice A). Este roteiro foi aplicado nas duas empresas objeto dos estudos de caso e serviu de guia para a validação do painel de diagnóstico. Após a etapa de coleta, os dados foram consolidados e analisados, fazendo-se uma relação com o referencial teórico e com as orientações do painel proposto para este trabalho.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram considerados três modelos como base conceitual. O primeiro refere-se ao modelo de análise das práticas de comércio eletrônico, desenvolvido por Bégin, Tchokogué e Boisvert (2001). O segundo refere-se ao modelo de alinhamento das estratégias de negócios, TI (Tecnologia de Informação) e comércio eletrônico apresentados por Silva Neto (2004) e o terceiro modelo refere-se à sistemática de

adaptação dos processos de negócio para melhoria da performance preconizado por Igarashi (2003).

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em cinco capítulos, assim distribuídos:

O capítulo primeiro caracteriza o ambiente de desenvolvimento deste estudo, apresentando a situação-problema e a questão que norteia a discussão desta pesquisa. Também são apresentados os objetivos, as justificativas e a metodologia utilizada para responder a questão norteadora.

O capítulo segundo inicialmente apresenta uma reflexão sobre a Internet, o ambiente comercial da rede. Em seguida, apresenta-se a discussão sobre gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor, o turismo, o empreendimento turístico, as relações do turismo com as novas tecnologias. São apresentadas a cadeia de valor do turismo e as discussões sobre o empreendimento turístico

No capítulo terceiro, é proposto um painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento turístico. Apresenta-se a aplicação do painel de diagnóstico em duas empresas no ramo do turismo no Estado da Bahia. Faz-se a apresentação das empresas, identificam-se os impactos da internet, propõe-se uma cadeia de valor dos empreendimentos e apresentam-se os resultados encontrados.

Finalmente, o capítulo quatro apresenta as conclusões deste estudo e as recomendações para trabalhos futuros.

A estrutura da dissertação está representada na Figura 01.

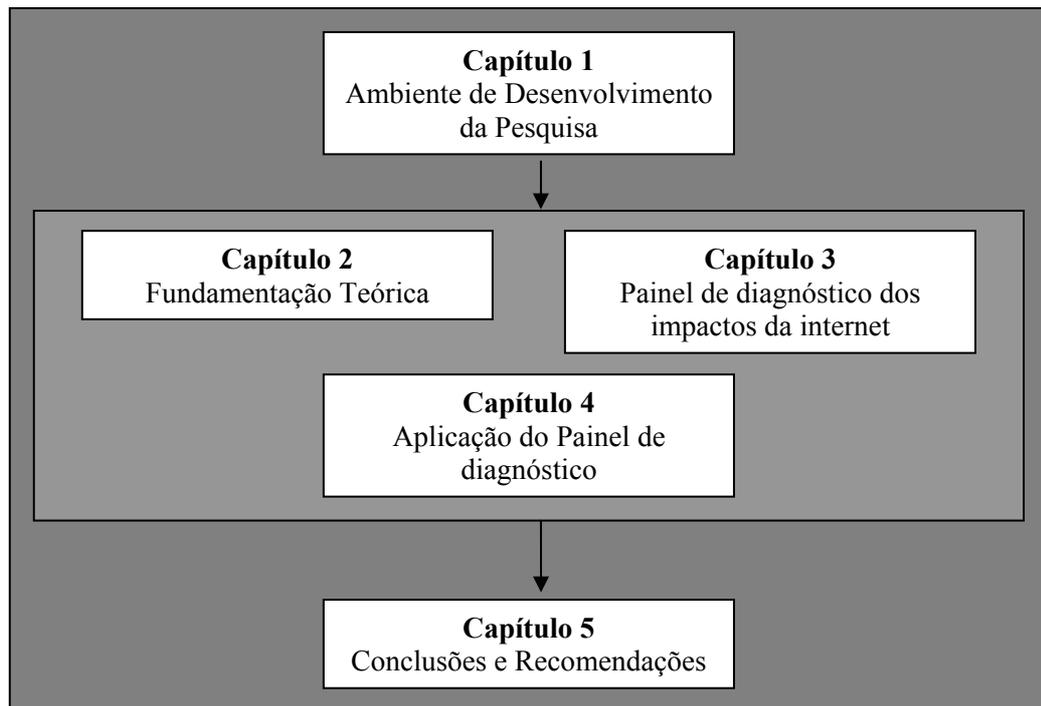


Figura 01 – Estrutura da dissertação

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 HISTÓRICO DA INTERNET

Desenvolvida em um ambiente militar em seus primeiros anos, durante a guerra fria, no período entre 1973 e 1983, a Internet, que evoluiu da ARPANET, era uma ferramenta de pesquisa voltada para a exploração do uso de computadores em ambiente distribuído. A ARPA (Advanced Research Projects Agency), uma agência do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, começou a patrocinar pesquisas na área de redes de computadores com a ARPANET, criada em 1969. As experiências foram feitas a partir de um conjunto de protocolos de conexão que foram aperfeiçoados até chegar ao que hoje se conhece como TCP/IP (O'BRIEN, 2001).

Segundo Albertin (2000), a Internet foi criada inicialmente para servir como um backbone² de comunicação nos tempos de crises nacionais e apoiar a pesquisa acadêmica. A Internet não tem um ponto central de controle, mas quase tudo que passa pela rede, passa pelos EUA.

Para Neves (2001), a idéia era criar uma rede que continuasse a trabalhar como um todo, mesmo que partes dela entrassem em colapso. O objetivo era manter uma comunicação ativa, mesmo em caso de guerra, trocando e acessando informações de maneira descentralizada, ou seja, uma infra-estrutura de rede construída em determinados padrões, padrões Internet, que seriam utilizados pelos participantes para conectarem-se uns aos outros. (MOTTA, 1999 e NEVES, 2001).

Esses conceitos apresentados denotam um sistema que foi concebido com a finalidade inicial de comunicação entre os setores governamentais e acadêmicos americanos que pudesse ser usado em tempos de crise.

² “Porta” de acesso a Internet. No Brasil, poucas empresas são proprietárias de backbones de Internet, como é o caso da Embratel, Telefônica e da Impsat.

O desafio da Internet foi vencido quando conectou usuários sem a preocupação de saber quantas redes estavam envolvidas ou como as conexões eram feitas. A Internet e o avanço proporcionado por ela mudaram os paradigmas de tempo e espaço, tanto socialmente como empresarialmente (ALBERTIN, 2000).

Nesse sentido, Welzel (2001) comenta que a grande contribuição da Internet é a ampliação dos mecanismos de comunicação e que em função dela está se tornando cada vez mais um ambiente útil às pessoas e organizações.

Para Laudon (2001), a Internet juntamente com as intranets³ e extranets⁴ trouxe alguns benefícios, para as organizações, pois, em virtude da tecnologia, estão se tornando as principais plataformas para o comércio e negócios eletrônicos. Isso pode ser verificado perfeitamente nas organizações no que diz respeito à melhoria da coordenação, a colaboração e o aceleração da distribuição do conhecimento. O Quadro 01 apresenta alguns dos benefícios trazidos pela rede mundial.

Quadro 01 – Benefícios da Internet para as organizações

Conectividade e alcance global
Redução dos custos de comunicação
Redução dos custos de transação
Redução dos custos de operação
Interatividade, flexibilidade e personalização
Distribuição acelerada do conhecimento

Fonte: Laudon (2001)

Conectividade e Alcance Global – o valor da Internet está em sua habilidade de conectar, de forma barata e fácil, muitas pessoas em muitos lugares de todo o globo. Isso pode permitir às empresas acesso a negócios ou a pessoas que normalmente estariam fora do seu alcance. Esse

³ Redes particulares usando padrões Internet de rede e tecnologia *Web*.

⁴ São intranets particulares abertas a alguns visitantes de fora da empresa devidamente identificados e cadastrados.

acesso acontece com fornecedores, parceiros comerciais ou clientes individuais pelo mesmo custo baixo, mesmo que eles estejam a meio mundo de distância.

Redução dos Custos de Comunicação – antes da rede o custo de comunicação de uma organização era muito grande, ela precisa construir sua própria rede remota. Empregando a Internet é possível reduzir em mais de 1000% o custo de comunicação. Como exemplo: uma mala-direta ou fax para 1.200 clientes dentro dos EUA custariam de US\$1.200 a US\$1.600, enquanto a mesma cobertura através da rede custaria cerca de US\$9 (LAUDON, 2001).

Redução dos Custos de Transação – a condução de transações eletronicamente pode ser feita por uma fração do custo dos processos baseados em papel. Por exemplo: o custo em papéis e pessoal para processamento e produção de uma fatura poderia chegar a \$100, comparando com o processado eletronicamente esse custo chegaria aos \$10.

Redução dos Custos de Operação – com a globalização e expansão das organizações em vários países a coordenação de pessoal e atividades pela Internet reduz em muito o custo das operações. A rede fornece ferramentas de comunicação e colaboração baratas que podem ser usadas em escalas globais.

Interatividade, Flexibilidade e Personalização – as ferramentas da Internet podem criar aplicativos interativos que podem ser personalizados para múltiplos propósitos e públicos. As páginas da *Web* possuem recursos para interagir com visitantes que não podem ser encontrados na mídia impressa tradicional. Tudo isso pode aumentar ou reduzir o tamanho da audiência do *site* da empresa.

Distribuição Acelerada do Conhecimento – o rápido acesso à informação econômica hoje em dia é vital para o sucesso de muitas organizações. Elas estão usando e-mail e bancos de dados para ganhar acesso imediato a recursos de informação em áreas-chave como negócios, ciência, legislação e governo. Um único pesquisador sentado diante de uma tela de computador em poucas horas encontra uma montanha de dados por todo o mundo, o que de outra forma seria muito caro e difícil de achar.

Isso significa que a Internet é capaz de reduzir o custo das transações para consumidores e empresas. Pode, ainda, melhorar a coordenação, tanto dentro das empresas como entre elas, e lhes proporcionar o contato direto com os clientes (MANDEL ET AL, 2001).

Para Mandel et al (2001), a Internet tem o potencial de, em alguns setores, ser revolucionária, em outros que usam intensivamente da informação como entretenimento, serviços de saúde, governo e educação o potencial ainda se encontra no futuro, mas em boa parte da economia ela oferece compensações graduais sem alterar substancialmente o núcleo dos negócios. A Figura 02 apresenta este contraste.

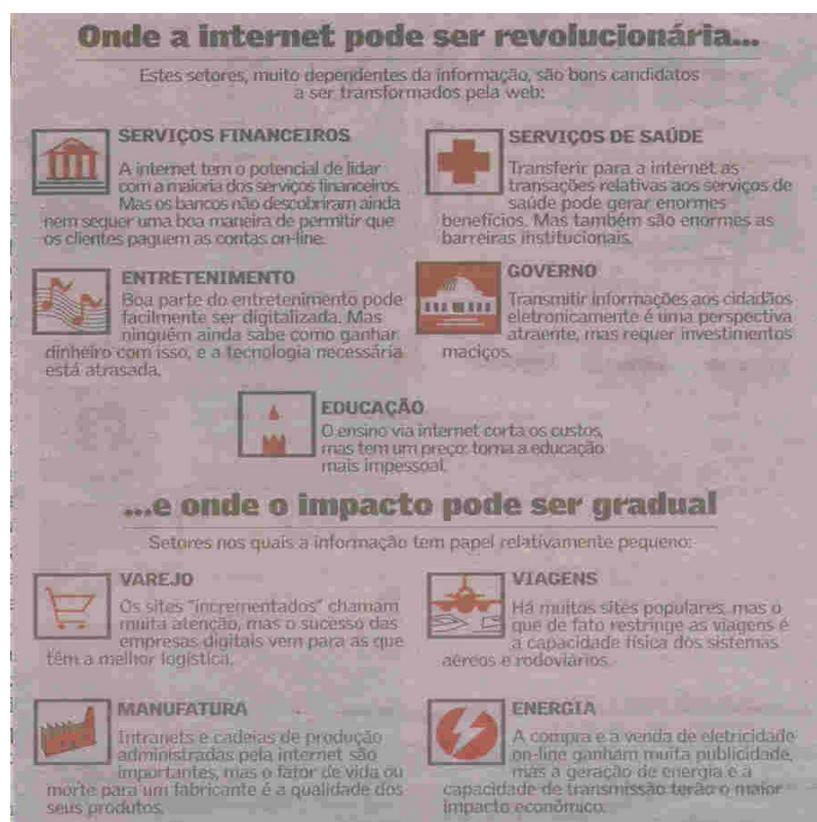


Figura 02 – Diferentes impactos da Internet nos setores da economia

Fonte: Mandel et al (2001)

Para exemplificar um dos setores da Figura 04, no contexto do turismo, Fleury (2000) apresenta a simplificação dos processos de aquisição de passagens obtida pela American Airlines que além de aumentar significamente a qualidade e eficácia deste tipo de transação, foi possível a conexão entre terminais.

2.2 O AMBIENTE COMERCIAL DA INTERNET

Em 1995 a revista *Veja* trouxe em sua reportagem de capa: “Internet – a rede planetária em que você ainda vai se plugar”. Nela é abordada a grande explosão da Internet, colocando como foco principal o tema de que o futuro já chegou. Naquela época, a Internet já conseguia reunir cerca de 40 milhões de usuários em mais de cem países. E o grande uso da rede era trocar mensagens, fazer ciência, ler jornais, participar de discussões e até mesmo namorar, ou seja, muito pouco negócio acontecia então.

Quatro anos mais tarde, a revista *Exame* (1999), estampava em sua capa: “Comércio eletrônico – o crescimento explosivo das vendas de produtos e serviços pela Internet vai erguendo novos impérios e coloca sob risco sem precedentes os negócios tradicionais”. Nessa reportagem, fica claro que o uso da rede deixava de ser social para se tornar fonte de lucro. As empresas começaram a tomar conhecimento, através de pesquisas e reportagens, que, a cada momento, mais e mais pessoas estavam se conectando. Isso denotava ser um forte indício para que os negócios pudessem ser oferecidos pela Internet.

A Figura 03 apresenta a composição de empresas usuárias da rede no ano de 1997. Percebe-se que já naquele ano a maioria era de pequenas empresas.

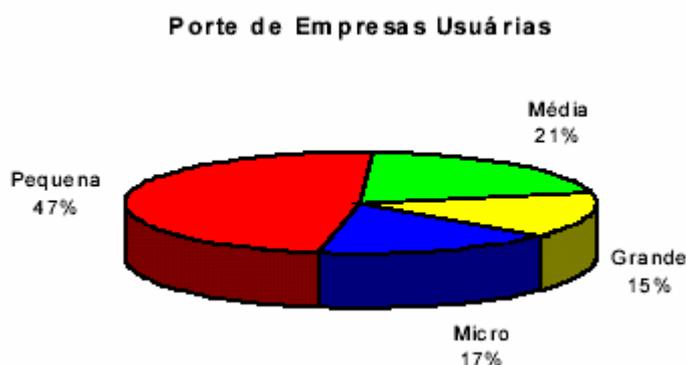


Figura 03 - Porte da Empresas Usuárias da Internet

Fonte: Rodrigues (1997)

Segundo dados do instituto de pesquisa Forrester Research Inc (1999), o comércio eletrônico (CE) global já superou os 55 bilhões de dólares no ano de 1998 e em 2003 os números chegarão a 108 bilhões de dólares.

Segundo estudo realizado no Brasil coordenado por Albertin (2003) o crescimento do comércio eletrônico foi de 163% em 2003 em relação ao ano de 2002 isso significou o volume negociado na rede de 4,5 bilhões de dólares negociados entre consumidores. O nível de investimento entre as empresas na rede também aumentou em relação ao ano de 2002 o valor transacionado atingiu em 2003 12 bilhões de dólares o dobro em relação ao ano passado.

Nesse sentido, a Internet deixou apenas de ser um canal de comunicação para se tornar um novo canal para conduzir os negócios, isso está levando a valorização das ações das empresas ligadas à Internet (GUROVITZ, 1999). Laudon (2001) afirma que a Internet está se tornando rapidamente a tecnologia escolhida para o (CE) em virtude dela oferecer um modo muito mais fácil e com custo mais baixo para as empresas se ligarem a outros negócios e indivíduos.

Por conseguinte, o (CE), em inglês *e-commerce*, tem sido a principal transformação provocada pela rede no mundo dos negócios. Segundo Gurovitz (1999), trata-se da compra e venda de bens e serviços pela web.

Albertin (2000 p.15) define o comércio eletrônico como:

“O comércio eletrônico (CE) é a realização de toda cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional”.

Kakalota e Whinston (apud Albertin, 1999) afirmam que o CE pode ser definido como a compra e a venda de informações, bens e serviços por meio de redes de computadores. Estendendo essa definição, Bloch, Pigneur e Segev (apud Albertin, 2000) incluem o CE como o suporte para qualquer tipo de transações de negócio sobre uma infra-estrutura digital.

Na perspectiva de processo de negócio o CE “é a aplicação de tecnologia para automação de transações de negócio e fluxos de dados” (KAKALOTA e WHINSTON apud SILVA, 2000 et al).

Para esses autores o CE consegue de forma integrada unir os objetivos da organização com as necessidades de toda a cadeia de valor que são vender e comprar em todas os setores da economia quais sejam: bens, serviços, informação, lazer, cultura, entre outros. Isso tudo acontecendo de forma muito rápida.

Kakalota e Whinston (apud Albertin, 1999) afirmam que o ambiente tradicional de negócio está mudando. Essa mudança inclui estabelecer conexões eletrônicas com clientes, fornecedores, distribuidores, grupos de indústria e mesmo concorrentes para aumentar a eficiência dos negócios, expandir a participação de mercado e manter a viabilidade de longo prazo. A Figura 04 ilustra a forma como uma empresa pode utilizar a Internet nos processos de negócios e para integrar sua cadeia e valor, realizando suas atividades.

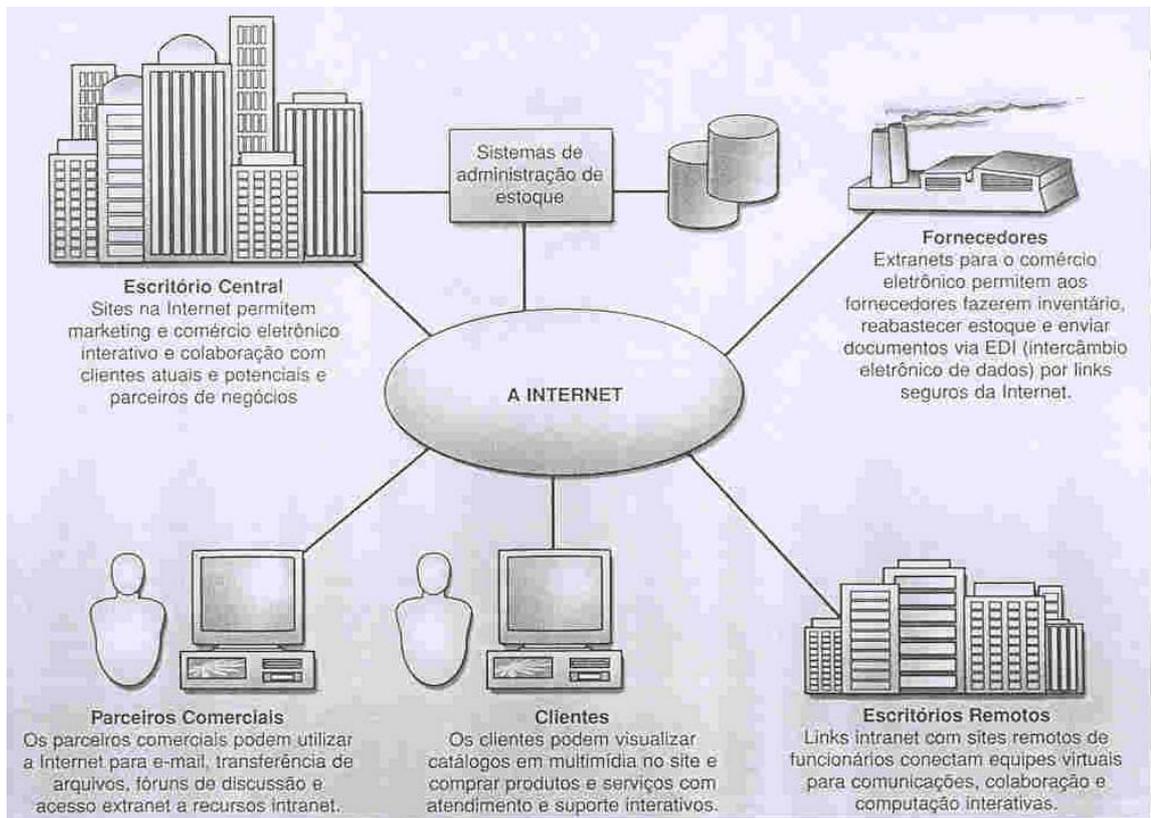


Figura 04 – Uso comercial da Internet por uma empresa

Fonte: O'Brien (2001)

A Figura apresenta a colaboração entre parceiros comerciais, fornecimento de suporte a clientes e vendedores, compra e venda de produtos e serviços, tornando o uso comercial da Internet como ligação importante às diversas áreas da empresa e também com os seus parceiros externos, melhorando sistematicamente os processos.

Albertin (2000) assegura que a integração eletrônica irrestrita das empresas era baixa. Elas não podiam ser consideradas inseridas totalmente no mercado eletrônico. Dentre as principais razões apontadas pela empresa para esta situação, segundo esse autor, estava: a segurança e sua estratégia competitiva. A segurança está relacionada com o risco potencial que um ambiente totalmente eletrônico e aberto representa para as organizações. A estratégia competitiva baseia-se totalmente na crença de que as velhas soluções utilizadas pelas organizações ainda permanecem como um diferencial e representam barreiras a novos entrantes.

Segundo Albertin (2000), o CE é considerado um grande potencial para novas estratégias e oportunidades de negócio, tanto dentro das organizações com redução de custos e melhoria de processos, como também no relacionamento com os clientes em novos canais de vendas e criação de novos bens e serviços. Continuando, o autor afirma que uma das grandes características da atual utilização dessa nova tecnologia está relacionada com a integração e comunicação eletrônica das empresas com seus fornecedores e clientes.

O Quadro 02 apresenta alguns modelos de negócios baseados na Internet, dentre os quais alguns substituem processos organizacionais internos, alguns substituem negócios já existentes e outros representam um tipo de negócio completamente novo. De um modo ou de outro, todos agregam valor aos olhos do cliente. (LAUDON, 2001).

Quadro 02 – Modelos de negócios na Internet

Categoria	Descrição
Vitrine Virtual	Vende bens ou serviços on-line.
Concentrador de Mercado	Concentra informação sobre bens e serviços de múltiplos fornecedores num ponto central.
Corretores de Informação	Podem até fornecer algum produto, mas seu valor principal é a informação fornecida.
Provedor de Conteúdo	Vende e entrega software, multimídia e outros produtos digitais.
Provedor de Serviço	Fornece serviço e suporte para usuários de hardware e de software.

Fonte: adaptado de Laudon (2001)

Boisvert (2002) a partir do modelo da cadeia de valor de Porter (1992) apresenta os diferentes tipos de site, suas funções e seus processos de negócio, a Figura 05 mostra este modelo.

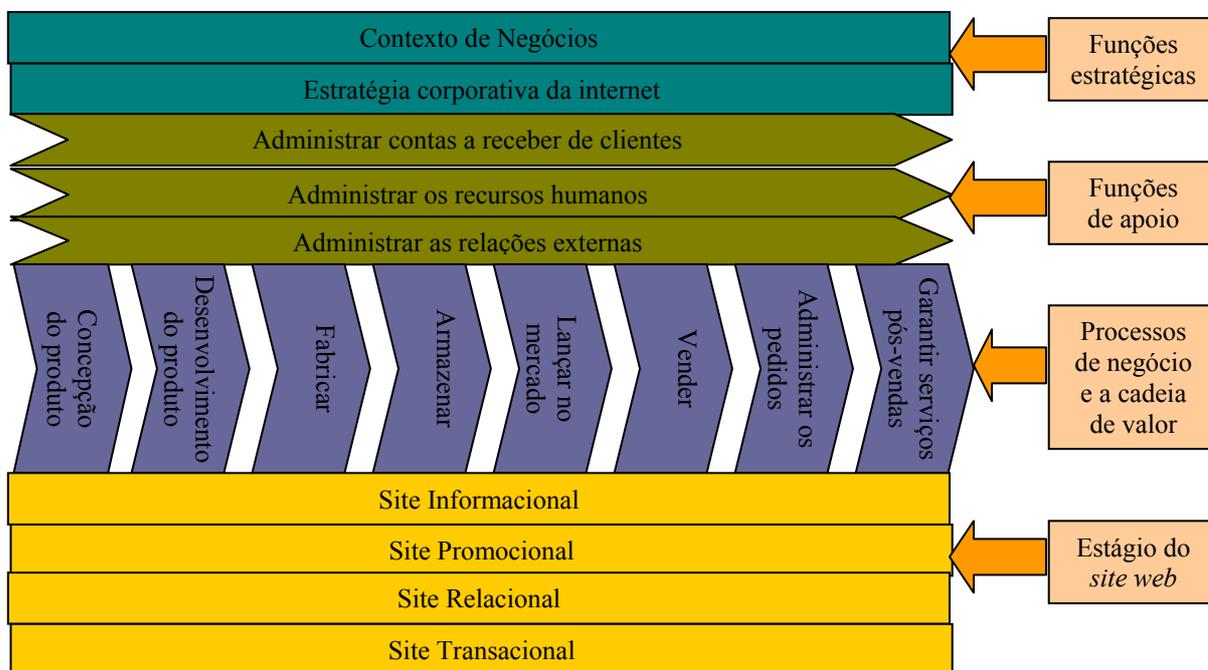


Figura 05 – Tipos de sites baseados no modelo da cadeia de valor de Porter

Fonte: Seminário Internacional – O Impacto da Internet sobre os processos de Negócios (2002)

Nessa Figura Boisvert (2002) apresenta no topo da organização o contexto de negócios e a estratégia corporativa da Internet, em seguida as funções de apoio que dão suporte ao negócio principal da empresa e as suas relações com a cadeia de valor e por último os tipos de site nos quais classifica a empresa no comércio eletrônico apresentado em qual estágio o site se encontra.

Esta Figura também reflete o conceito de Gonçalves (2000) a respeito dos processos empresariais que é apresentado neste estudo no item 2.4.1.

A classificação do site em informacional – limitado à informação geral da empresa e à descrição do que ela faz; promocional – além das informações gerais sobre a empresa apresenta os produtos e serviços por meio de descrição, fotos, imagens e catálogo dos produtos; relacional – exhibe informações profissionais e corporativas, contém ao menos um formulário de pedido on-line ou formulário para proposta, mesmo não tendo pagamento on-

line; transacional – além de apresentar as características das categorias acima descritas, permite fazer pagamentos on-line.

A Figura 05 identifica oportunidades por meio da aplicação de tecnologia nos processos de negócio, diversificação através de parcerias como prestação de serviços on-line ou intermediação eletrônica e até mesmo o surgimento de concorrentes participantes em outros setores que não são os seus. (ALBERTIN, 2000).

Para Fleury (2000) as empresas que se dispõem a atuarem no mercado eletrônico devem apresentar uma forte integração funcional interna, pois para o cliente é indispensável saber quem faz o que nos vários departamentos existentes.

Nesse sentido apresenta-se um novo cenário empresarial, onde se descortinam algumas características, tais como globalização, integração interna e externa das organizações, vendas diretas, marketing interativo, entre outras, que confirmam as tendências da criação e utilização de mercado e comércio eletrônicos.

Gurovitz (1999) acrescenta que a escala da revolução do CE pode ser comparada à da Revolução Industrial. O progresso tecnológico e a integração dos mercados em nível mundial já são uma realidade.

“A tecnologia é força poderosa” afirma (LEVITT apud COSTA, 1997), ela transforma as comunicações, os transportes e as viagens, tornando-os mais baratos e acessíveis em praticamente todos os lugares do mundo (COSTA, 1997). Isso faz com que os processos de negócios sejam transformados também. É preciso entender a nova dinâmica da economia, do mercado e das empresas.

Nesse novo mundo de mudanças tecnológicas o mercado eletrônico se apresenta como um caminho curto e promissor para as organizações. Albertin (2000) acredita que as organizações que não aderirem efetivamente ao mercado eletrônico, tendem a ter seus mercados reduzidos ou eliminados.

Para Albertin (2000), o CE é considerado como forma efetiva de estar presente em outros mercados tanto mundiais como também nacionais. Isso pode ser verificado também com as empresas estrangeiras em relação ao mercado brasileiro.

Para Boisvert (2002) não existe um modelo ótimo de CE. Sites que não compram nem vendem podem ter uma grande importância na cadeia de valor. Esses sites ajudam a lançar novos produtos no mercado.

Ao analisar a pesquisa feita por Albertin em 1999 nos setores de indústria, comércio e serviços com o objetivo de identificar a situação atual e as tendências do CE no mercado brasileiro, percebe-se que a utilização de infra-estrutura aberta e pública como a Internet tem permitido disponibilizar bens e serviços de forma mais fácil e barata aos clientes e, além disso, realizar processo a custo mais adequado.

2.3 IMPACTOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A Internet e o CE eletrônico como foi visto apresentam-se como mais uma opção comercial de grandes proporções, que ao longo desses anos tem aumentado substancialmente a sua utilização. E toda mudança traz efeitos positivos e negativos, ameaças e oportunidades que devem ser analisados para poderem explorar ao máximo essas ferramentas.

Os impactos do CE podem ser percebidos em setores específicos do mercado, principalmente quando o uso desta ferramenta tornou-se “condição qualificadora e indispensável para as empresas que dela fazem parte” (SILVA NETO, 2004:54).

Igarashi (2003) apresenta alguns elementos essenciais para melhoria da performance da organização que atua no CE, conforme Quadro 03.

Quadro 03 – Elementos essenciais para melhoria da performance da organização que atua no CE

ELEMENTOS ESSENCIAIS	DESCRIÇÃO
Estrutura do site	- visa identificar o objetivo da organização, bem como sua classificação em informacional, promocional, relacional e transacional.
Reestruturação dos processos de negócio	- melhorar os processos de compra, venda e produção.
Estrutura organizacional	- maior ênfase aos processos e menor aos aspectos hierárquicos.
Perfil dos colaboradores	- conscientização da responsabilidade pelo desenvolvimento dos processos.
Cultura organizacional	- atuação voltada em proporcionar maior valor ao cliente.
Fluxo das informações	- Objetiva um fluxo contínuo das informações.

Fonte: adaptado de Igarashi (2003)

Silva (2000) et al apresentam algumas vantagens do comércio eletrônico em relação ao tradicional:

- oferece ao consumidor mais opção de escolha e customização;
- melhora a eficiência no atendimento ao cliente;
- facilita a produção e pagamento *just in time* reduzindo o *overhead* e o estoque;
- expande mercados locais, regionais, nacionais e internacionais com níveis reduzidos de capital, estoque e *staff*;
- possibilita a redução de tempo e custo de busca para clientes e fornecedores;
- gera diferentes mecanismos de formação de preços;
- facilita a comparação de preços e oferece maior opção de compra;
- a economia de escala e o alcance são mais fáceis de se obter *on line* do que *of line*.

Para Fiates (2001) as vantagens na utilização da rede comercialmente são:

- redução do tempo para as transações – de forma fácil, amigável, rápida e barata é possível aproveitar os conceitos de auto-atendimento e inteligência artificial;
- aumento da disponibilidade de bens e serviços – em virtude das aplicações da web é possível disponibilizar um *portfólio* bastante amplo;
- capacidades de reação mais rápidas para atender as demandas do mercado – em virtude das ferramentas de comunicação ficou mais ágil o atendimento ao cliente;

- previsão de mudanças no futuro do mercado – a internet além de contribuir com o desempenho das organizações no presente, proporciona a elementos para uma análise mais completa do ambiente empresarial;
- ampliação da “inteligência” da organização – incorporação das novas tecnologias às ferramentas da Internet permitem a ampliação e alteram as muitas funções cognitivas humanas, tais como memória (banco de dados, fichários digitais), a imaginação (simulações).

Entretanto toda grande mudança traz também algumas ameaças. Grande parte dos consumidores queixa-se de atrasos na entrega das encomendas, recebimento de produtos com defeito ou especificação distinta da exigida. Além disso, o índice de atendimento aos pedidos é baixo, pois artigos expostos na vitrine virtual muitas vezes não estão disponíveis, seja na própria empresa, seja no fornecedor, e alguns não são nem disponibilizados no site.

Silva (2000) et al comentam que a falta de segurança nas transações é um dos maiores entraves no CE.

Giovannini (2001) apresenta algumas ameaças para disseminação do comércio eletrônico:

- precisão e confiabilidade – atrasos e falhas eventuais na entrega de um produto;
- acesso e adequação dos sistemas à Internet – precariedade dos sistemas de telecomunicações e baixo grau de conhecimento e utilização da internet por empresas menores;
- cultura das empresas, dos clientes e dos fornecedores – resistência de utilização da ferramenta em toda cadeia de fornecimento;
- conflito de canais de vendas – diminuição ou aumento de intermediários;
- transformação de produtos e serviços em commodities – devido à eliminação de barreiras de entradas, aumento da transparência do mercado e amplo acesso;
- formas de produzir – transtornos na customização dos produtos;
- pressão sobre a margem de lucro – em virtude da concorrência e de maior competição;
- o trabalho e a remuneração da força de vendas - a venda ocorrendo on-line como ficaria o trabalho e a remuneração do pessoal de vendas;
- criar e manter uma reputação.

No Quadro 04 são apresentadas algumas variáveis que afetam direta ou indiretamente o cliente nas transações comerciais por meio eletrônico (SAAB, 2000).

Quadro 04 – Variáveis que afetam direta ou indiretamente o cliente

Variáveis que afetam diretamente o cliente	Variáveis que afetam indiretamente o cliente
Custos	Logística
Cobrança de taxas	Armazéns
Prazo de entrega	Controle de estoques
Cobertura de entrega	Separação
Rastreamento	Roteirização
	Entrega
	Frete

Fonte: adaptado de Saab (2000)

2.3.1 Variáveis que afetam diretamente o cliente

Custos - o preço dos produtos vendidos virtualmente, comparativamente ao das lojas tradicionais, é, dentre outros, elemento indiscutível de atração do consumidor para a compra *on-line*. Com isso, os custos de remessa tornam-se um dos maiores obstáculos, no comércio eletrônico, para os consumidores optarem pela compra *on line* dos produtos físicos.

Em razão disso, muitas empresas varejistas que comercializam pela Internet estão procurando disponibilizar, para o cliente, um *mix* de pacotes de entrega, com diversos preços, desde a mais urgente, que poderá ser entregue de helicóptero, àquela que pode levar até 30 dias.

Cobrança de Taxas - algumas empresas virtuais oferecem isenção de taxa de entrega, realizando o rateio dos custos pelos produtos. Outras procuram oferecer o mesmo preço de loja, cobrando a taxa separadamente, visando, assim, não elitizar o serviço, ou não criar uma imagem de preços elevados para a sua operação tradicional.

Prazo de Entrega - as empresas precisam estar preparadas para a velocidade de resposta ao cliente que utiliza a Internet, pois o prazo de entrega ao consumidor é um fator extremamente importante para a competitividade no comércio eletrônico, já que a velocidade de entrega

pode diferenciar as empresas. A entrega do produto deve ser orientada, cada vez mais, sob um enfoque de *just-in-time*, e, para todos os segmentos, o prazo de entrega é um diferencial importante.

Cobertura de Entrega - podendo atingir amplos mercados, a partir de entregas em bairros, cidades, Estados, no país e mesmo no exterior, a empresa que delimita a sua área de atuação está limitando a potencialidade do seu negócio. No entanto, a estratégia de cobertura de determinada área deve ser definida de acordo com inúmeras variáveis.

Uma das principais variáveis refere-se ao segmento de atuação da empresa, visto que as compras podem ser esporádicas ou habituais. Quanto mais habitual a compra, mais restrita tende a ser a área de atuação. Ao contrário, quanto mais esporádica, mais ampla tende a ser a área de atuação da empresa.

Rastreamento - a possibilidade de rastreamento do produto pelo cliente, em qualquer caso, é muito importante. Esse rastreamento deve ser feito pela rede eletrônica, sem haver necessidade de se utilizar outros meios, ou seja, *on-line*, com informações de *tracking* atualizadas em tempo real. Deve permitir, também, que o cliente verifique em qual estágio se encontra o produto, desde a seleção, o carregamento, e por todo o trajeto de transporte.

2.3.2 Variáveis que afetam indiretamente o consumidor

Logística – com muitas peças e diferentes marcas, torna-se impossível para qualquer segmento do comércio oferecer toda a variedade de produtos ao consumidor. Assim, qualquer que seja o segmento, é a eficiência da logística que pode suprir as necessidades do consumidor.

Por causa da necessidade de especialização, a logística é o ponto do *e-commerce* que tem se mostrado mais problemático. Ela vem sendo apontada como ponto principal do comércio eletrônico, já que muitas empresas virtuais apresentam-se deficitárias em função dos óbices de logística.

As empresas com grandes e eficientes redes de distribuição, segundo o conceito de comércio tradicional, precisam, também, incorporar novas variáveis, quando se trata da logística necessária para o comércio eletrônico. Isso acontece porque os centros de armazenagem e distribuição tradicionais, mesmo eficientes, não servem à função de concretizar o *e-commerce*, pois são incapazes de lidar com pedidos individuais, que precisam ser entregues às residências das pessoas.

A possibilidade de criar um diferencial mercadológico, através de estratégias logísticas, inclui operadores que centralizam o recebimento e distribuem mercadorias de várias empresas em uma determinada região, pois, nas centrais de consolidação, o atendimento de um mesmo cliente, com cargas diversificadas, ou combinações de encomendas de diferentes clientes, reduzem os custos de logística.

Armazéns - os armazéns constituem um aspecto fundamental da logística do comércio eletrônico, envolvendo decisões concernentes à construção de armazéns próprios ou utilização de unidades de terceiros. A possibilidade de os armazéns poderem estar localizados em regiões de menor custo do que as de lojas também é levada em consideração. A estratégia do varejo tradicional atuando na Internet, por sua vez, engloba, em geral, suas próprias lojas, como apoio às operações.

Controle de Estoques - no *e-commerce*, é muito importante à administração racional do estoque, pois ela contribui para a redução dos custos das operações logísticas. Além disso, a empresa que não tiver o produto disponível para entrega imediata pode perder mercado.

Uma questão crítica se refere à determinação do nível de estoque que a própria empresa deve possuir, e o fato de poder contar com o estoque do fornecedor poderá minimizar esse problema. Essa questão é ligada ao questionamento sobre até que ponto a eficiência da logística pode substituir o estoque.

Separação - na velocidade da compra virtual, o processo de separação vem sendo otimizado quanto ao tempo e à redução de erros. Para tanto, dispõe-se de coletadores de dados manuais para as equipes de funcionários, que informam a mercadoria a ser selecionada, realizam a conferência da correspondência ao pedido do cliente, e memorizam o preço para totalização.

Os próprios armazéns têm evoluído, no sentido de facilitar o processo de separação, seja através da automatização, seja através de esteiras.

Roteirização - para a eficiência da operação como um todo, é de grande importância a administração eficiente dos roteiros de entrega. Na área de atuação definida pelas empresas, todas as possibilidades de pedidos necessitam está roteirizadas. Para isso, os sistemas de roteirização devem ser desenhados de acordo com o projeto estabelecido pela empresa virtual. Os sistemas devem prever a possibilidade, em casos específicos, de alguns pedidos poderem ser retirados de uma rota e encaixados em outra. A base de dados, estabelecida a partir dos pedidos, deve permitir o aperfeiçoamento dos sistemas de roteirização.

Entrega - embora todas as atividades e fases descritas anteriormente sejam importantes, o transporte pode ser considerado o ponto vital do B2C. No caso de não possuir frota própria (em geral *vans*), as empresas recorrem aos correios, às empresas de *courrier*, e às transportadoras. Em alguns casos, como já mencionado, oferecem ao consumidor várias opções de entrega, cada uma com um diferencial de prazo e preço.

Frete - muitas empresas de transporte estão possibilitando a consulta *on-line* do valor do frete e mesmo sua contratação pela rede. Alguns sistemas de frete apresentam, inclusive, mapas, cálculos de distâncias, e permitem a cotação do frete para diversos tipos de rotas. Alguns sites de transporte estão permitindo, inclusive, a realização de leilões de fretes.

Cabe ressaltar, no entanto, que, para as empresas sediadas no país, a Lei nº 8.078 (Código Nacional de Defesa do Consumidor), de 11-09-1990, estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social, se aplica integralmente aos serviços *on-line*.

As variáveis diretamente ligadas à logística têm sido os principais problemas enfrentados pelo Brasil para vencer a barreira das reclamações dos clientes internautas⁵, quais sejam: o elevado custo da logística; a deficiência da infra-estrutura de transportes; a não existência de uma rede de centrais de distribuição; a falta de frequência das rotas seja por avião, trem ou caminhão; e as diferenças nas legislações estaduais.

⁵ Nome dado aos usuários ou consumidores da Internet.

Parece, aparentemente, que todos esses conceitos não estão ligados ao setor turístico, pois a chamada indústria do turismo, por ser eminentemente de serviços, não apresenta essas características da indústria de bens, contudo vale ressaltar as peculiaridades dessas variáveis e sua relação com o setor turístico:

- transporte;
- logística para realização dos serviços;
- entrega de passagens;
- reserva de passagens.

É preciso salientar que, enquanto numa indústria de bens essas variáveis podem aparecer numa única organização, na indústria do turismo elas normalmente aparecem em separado.

Alguns desses fatores que afetam direta ou indiretamente ao cliente estão intimamente ligados ao contexto dos processos empresariais. Se esses fatores são bem gerenciados e estão alinhados com a estratégia de CE da empresa, eles serão a fonte de diferenciação nesse mercado.

Nesse sentido, Silva Neto (2004) salienta a importância do alinhamento da estratégia de CE da empresa e as suas estratégias de negócios, ou seja, este alinhamento deve ter uma estreita relação com os processos comerciais e o desempenho do CE, pois à medida do nível de mudança em um trará impacto no outro. O autor apresenta um modelo de alinhamento entre as estratégias de negócio, tecnologia da informação (TI) e de CE por meio do perfil do *Site web* da organização, conforme Figura 06.

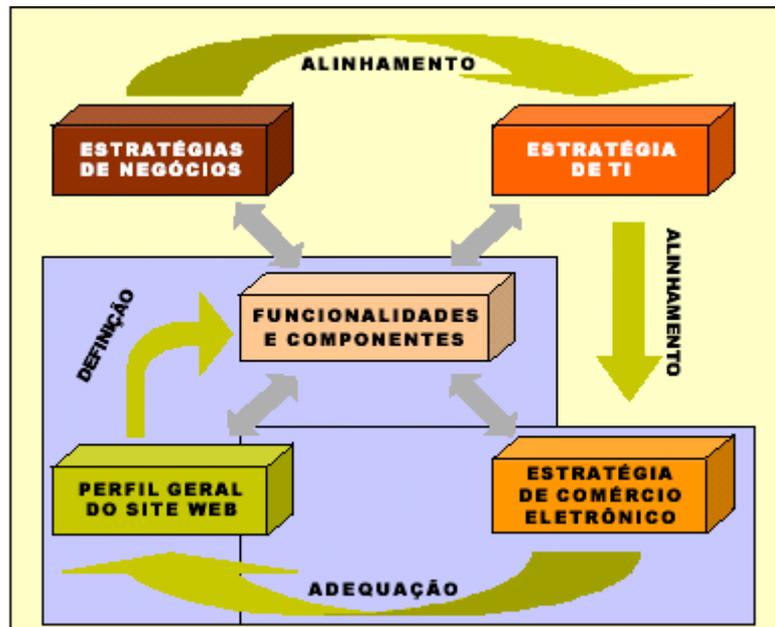


Figura 06 – Modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, TI e comércio eletrônico, por meio do perfil do *Site web* da organização.

Fonte: Silva Neto (2004).

Este modelo demonstra a estratégia geral de negócios da organização que deve estar alinhada a sua estratégia de TI. A seguir, busca-se o alinhamento da estratégia do comércio eletrônico às duas estratégias iniciais e com isso adequar o perfil do *Site web*, por meio da definição dos componentes que apresenta e das funcionalidades que desempenha definidas e também alinhadas às políticas e ações preconizadas pelas duas primeiras.

Para Silva Neto (2004) os elementos da estratégia de comércio eletrônico, perfil geral do *site web* e componentes e funcionalidades, embora se configurem como elementos separados como é apresentado no modelo proposto, são intrinsecamente ligados e correspondem a uma mesma ação dentro de uma iniciativa de comércio eletrônico.

O Quadro 05 apresenta as estratégias gerais ou de negócios da organização, as estratégias de TI, bem como as estratégias de CE.

Quadro 05 – Dimensões estratégicas

DIMENSÕES ESTRATÉGICAS	ITENS RELACIONADOS
Estratégias de negócios	1) contexto organizacional (setor, atuação, porte, faturamento, capacidade produtiva); 2) elementos estratégicos genéricos: a) produto; b) clientes e mercados; c) prioridade de produtos e mercado; d) vantagem sobre a concorrência.
Estratégia de TI	1) foco da TI 2) investimento em TI 3) aplicações da TI
Estratégia de comércio eletrônico	1) vinculação às estratégias de negócios 2) vinculação à estratégia de TI 3) conjunto de ações de comércio eletrônico 4) componentes e funcionalidade definidas para <i>site web</i> 5) perfil geral adequado do <i>site web</i> de comércio eletrônico

Fonte: Adaptado de Silva Neto (2004)

2.4 GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E DA CADEIA DE VALOR

Segundo Campos (2003) gerenciamento consiste no entendimento da função método. Método esse que, segundo o autor, origina-se da soma das palavras gregas *metas* e *hodós*, que significam respectivamente “resultado a ser atingido” e “caminho”, logo método é o caminho para a meta. A Figura 07 apresenta o método universal sobre gerenciamento.

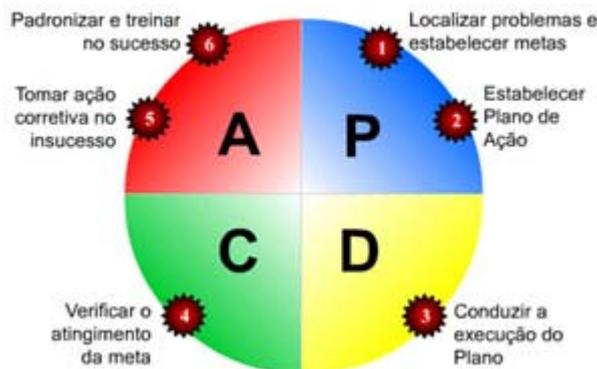


Figura 07 - Ciclo de Gerenciamento (método)

Fonte: FDG – Fundação de Desenvolvimento Gerencial

O método PDCA implica: saber localizar os problemas e estabelecer metas; estabelecer um plano de ação; garantir a execução do plano; e verificar periodicamente os resultados e a implementação do plano. No caso de insucesso, adotar ações corretivas. No caso de sucesso,

padronizar e treinar os envolvidos. O método PDCA deve ser utilizado em todos os campos do Sistema de Gestão.

Para Campos (2003) esse sistema de gestão envolve toda a empresa, interna e externamente. Internamente ele deve atuar de forma “onipresente” participando de todas as etapas dos processos de negócios. Externamente o sistema de gestão participa como agente de integração ente os elos da cadeia de valores, tentando promover os encontros no sentido de tornar a concorrência parceira dos negócios e criando valor para os clientes.

Com o acirramento da concorrência o gerenciamento passou a ser mais difícil de ser posto em prática. O ritmo das mudanças cresce vertiginosamente, há uma briga por prazos mais curtos, exige-se mais qualidade. Há uma necessidade de se adequar os processos internos com a competitividade que se dá em escala mundial. O gerenciamento mais apurado dos processos e interações com a cadeia de valor é a última fonte ainda pouco explorada para agregar valor aos negócios, hoje.

2.4.1 Os Processos de Negócio

Davenport (1994:6) define processo como “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”.

Esse conceito é bastante abrangente e não faz nenhuma distinção dos processos existentes na empresa. Nesse sentido Gonçalves (2000) apresenta três categorias básicas de processos que ele chama de empresariais: os processos de negócios (ou de clientes) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando em um produto que é percebido pelo cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional são os que viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas provendo suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais são aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. O Quadro 06 apresenta o resumo dessa classificação.

Quadro 06 – Classificação dos processos empresariais

Processos	Tipo	Geração de valor	Atuação	Exemplo
De negócios (de clientes)	de produção física	primários	transformação	fabricação de bicicletas
	de serviços	primários	transformação	atendimento de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	burocráticos	de suporte	integração horizontal	contas a pagar
	comportamentais	de suporte	não se aplica	integração gerencial
	de mudança	de suporte	não se aplica	estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	de direcionamento	de suporte	integração horizontal	definição de metas
	de negociação	de suporte	integração horizontal	definição de preços com fornecedor
	de monitorização	de suporte	medição de desempenho	acompanhamento do planejamento e orçamento

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000)

Neste estudo, será dada maior ênfase aos processos de negócio.

Cabe salientar a importância que as empresas geridas por processo precisam fazer na estrutura organizacional. Para Igarashi (2003) a organização “[...] focada no processo significa dar menos ênfase à estrutura hierárquica [...]”. A autora complementa que é pré-requisito que uma organização adote uma estrutura orientada para processos a fim de se tornar mais ágil e flexível.

Segundo Dreyfuss apud Gonçalves (2000) os processos de negócio estão “ligados à essência do funcionamento da organização”. Gonçalves (2000) complementa que os processos de negócio são característicos de cada organização sendo, portanto, diferentes em cada uma delas.

Para Rozenfeld (1996) os processos de negócio são um conjunto de atividades realizadas na empresa, associadas às informações que manipula, utilizando os recursos disponíveis na organização como tecnologia e pessoas. Focaliza-se em um tipo de negócio, formando uma

unidade coesa direcionado a um determinado mercado/cliente com fornecedores bem definidos. A Figura 08 resume esse conceito.



Figura 08 – Os processos de negócio

Fonte: Rozenfeld (1996)

Essa Figura é perfeitamente explicável na definição de Hammer (2001):

“Uma organização voltada para processos, tem neles o centro das atenções. Nas organizações tradicionais, os processos são ignorados. Em uma organização voltada para processos, eles são cuidadosamente projetados, mensurados e, o que é mais importante: todos o entendem”.

Esse entendimento dos processos de negócio importa em verificar as relações da organização ao longo de toda cadeia de valor. Igarashi (2003:37) salienta que “o modelo que promove o isolamento entre o cliente e o fornecedor começou a ser suprimido por um modelo que promove a interação e a integração”. Com isso, o perfeito compartilhamento dos recursos, sejam eles materiais, humanos ou lógicos, trará certamente mudanças no posicionamento da empresa em nível de agregação de valor aos olhos do cliente.

2.4.2 A Cadeia de Valor

Para as atividades internas há alguns sistemas, como os tradicionais Enterprise Resources Planning (ERP) e Supply Chain Management (SCM), que não estão focados, nem foram desenvolvidos para atender as interações da cadeia de valor. Isso porque as interações com a

cadeia de valor da empresa com seus parceiros de negócios são muitas vezes manuais, caros, e muito pouco integrados. Como resultado, há necessidade de uma nova categoria de soluções para aplicações entre empresas, que aprimoram sistemas de ponta a ponta e, ao mesmo tempo, em que integre os processos de negócio. Em tempo real, a Internet, tem permitido conectar parceiros de negócios nas diversas cadeias de valores das empresas e de seus concorrentes. (www.ariba.com).

Laudon (2001: 224) afirma que “a gestão da cadeia de valor integra aquisição, produção e processos de logística de suprimento de mercadorias e serviços desde suas fontes até a entrega final ao cliente”. Ela liga fornecedores, distribuidores, varejistas e clientes, assim como a própria empresa, ou seja, é uma “extensão da organização”. (LAUDON, 2001: 224).

Porter (1989) chamou de cadeia de valor todo enfoque que se encontra dentro da empresa da qual ela faz parte e representa o modo como ela executa suas atividades a sua história e sua estratégia. Ampliando o conceito, Shank (1995: 59) observa que “cada empresa deve ser entendida no contexto da cadeia global das atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte”.

Nesse sentido Shank (1995) observa que a cadeia de valor de uma empresa está contida em um sistema muito maior que inclui as cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes, complementando, o autor afirma que uma empresa é basicamente uma parte de um conjunto maior de atividades do sistema de entrega de valor. Contudo, o autor afirma que “a cadeia de valor global para cada empresa é única” (SHANK, 1995: 66).

Neste universo é necessário que a empresa possa manter uma vantagem competitiva, isso dependerá, fundamentalmente, de como ela gerencia sua cadeia de valor em relação às cadeias de valores de seus concorrentes. “Ganhar e sustentar uma vantagem competitiva requer que uma empresa compreenda todo o sistema, não apenas à parte da cadeia de valor da qual participa”. (SHANK, 1995: 63). Nesse sentido, Porter (1989) analisa a cadeia de valor sobre dois aspectos. O primeiro é a diferenciação e o segundo é a liderança em custos.

A diferenciação consiste em uma empresa procurar ser única em uma indústria, posicionando-se singularmente em algumas dimensões mais valorizadas pelos comparadores e

satisfazendo-os essas necessidades. A diferenciação pode ser baseada em vários fatores quais sejam: o produto, no sistema de entrega, método de marketing, entre outros. A liderança em custo significa que uma empresa torna-se o produtor de baixo custo em uma indústria. Ela pode ter um escopo amplo e atender a vários segmentos industriais. As fontes de vantagem da liderança em custos podem ser: economias de escala, tecnologia patenteada ou acesso preferencial a matérias-primas.

Segundo Skank (1995), a análise da cadeia de valor, nessa perspectiva de Porter, é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia do cliente, o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos. Complementando, ele diz que ignorar todas as ligações inerentes à empresa tanto para cima como para baixo é uma perspectiva muito restritiva.

A utilização da estrutura de cadeia de valor é um método para se entender e dividir a cadeia, desde as matérias-primas básicas até os consumidores finais, em atividades estratégicas. Não se conhece empresa alguma que atravesse toda a cadeia de valor em que opera (SHANK, 1995).

Em função dos diferentes processos de fabricação e criação de valor surgiram as cadeias de valor para atender os diferentes mercados garantindo a entrega até o cliente final. Para garantir a eficácia e eficiência do gerenciamento da cadeia e das atividades de valor, Porter (1986) salienta a importância dos elos que ligam umas atividades às outras tornando o sistema totalmente interdependente, para o autor isso é uma grande vantagem competitiva. E para que essa cadeia funcione existem elos que movimentam todos os recursos disponíveis para a fabricação do produto ou consecução do serviço, dentro dessa indústria de serviço está o turismo.

2.5 TURISMO

A Organização Mundial do Turismo (OMT) define turismo como “o deslocamento para fora do local de residência por período superior a 24 horas e inferior a 60 dias motivado por razões não econômicas”.

Ampliando o conceito da OMT, Andrade (1998:38) diz que 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”.

Motta (1999) menciona que o turismo é um elo de integração entre culturas, pois possibilita a comunicação entre os povos, seja de um mesmo país como de outros países. Os turistas estão dividindo-se em mercados diferentes, sendo a tendência principal o rápido crescimento do turismo com interesses especiais.

Para Motta (1999), o turismo bem organizado deve contar com uma estrutura de atendimento no local de partida do turista, no qual se dá início a cadeia de valor turística.

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. Cada empresa deve ser vista como um elo da cadeia de valor dessa atividade. (MOTTA, 1999).

A maioria dos autores aborda a existência de várias categorias de negócios entre elas tem-se: agências de turismo; alimentos e bebidas; comércio turístico; entretenimento e lazer; eventos; hospedagem; informação turística e transporte (MAYER, 2001).

Segundo Mayer (2001), a atividade turística apresenta uma dimensão sistêmica e multifacetada. O sistema turístico, por sua vez, corresponde à oferta de equipamentos e serviços (oferta turística), disponíveis no mercado e o relacionamento com a demanda. Desta forma, inclui aspectos como o turista, o pessoal necessário para atendê-lo, a rede de comunicações, serviços de apoio (bancos, hospitais, farmácias, policiamento) e as diversas categorias de negócios turísticos (MAYER, 2001). Nesse sentido é possível perceber a grandeza da cadeia produtiva do turismo.

Por ser um sistema aberto recebe entradas (inputs) de todos esses outros segmentos, processa-os e retorna ao consumidor como produto turístico. Este grande sistema interage com cinquenta e duas atividades econômicas e sócio-ambientais que direta ou indiretamente contribuem para o grande objetivo do turismo: proporcionar lazer ao seu cliente (turista).

Em função disso a indústria do turismo cresce duas vezes mais que o PIB mundial, são quatro trilhões de dólares movimentados a cada ano (EMBRATUR, 2001). Vem apresentando ao longo dos anos um desempenho econômico, com crescimento médio de 7% ao ano (World Tourism Organization – WTO, 2000). No Brasil, a indústria impacta cinquenta e dois setores da economia e deve gerar quinhentos mil novos empregos nos próximos anos (EMBRATUR, 2001). Contudo o desempenho no Brasil tem apresentando taxas inferiores ao resto do mundo, mesmo apresentando tantos atrativos naturais e culturais favoráveis.

Outro ponto que merece destaque é a capacidade desse segmento para gerar emprego e renda, possibilitando o desenvolvimento de comunidades locais. “O que se observa do turismo é a existência de uma rica e grandiosa indústria que se relaciona como todos os setores da economia mundial” (LAGE E MILONE, 2000, p.26).

Explorar o potencial turístico brasileiro e desenvolver o setor em todo o país é um dos objetivos do Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT). Esse plano tem alguns objetivos que visam alavancar o turismo no Brasil: alcançar uma taxa de crescimento do segmento em torno de 15% ao ano; ampliar a oferta de produtos turísticos em 30% e aumentar o fluxo de turistas estrangeiros e garantir a sua permanência no país por mais tempo. Promover a qualificação profissional e a descentralização dos roteiros turísticos a determinadas regiões são outras ações do programa, assim como a criação do Conselho Nacional de Turismo, entidade composta por profissionais do setor e do governo, que será responsável por propor diretrizes e apoiar a política nacional de turismo. (<http://empresas.globo.com>).

O plano, que, também, tem como meta gerar um milhão de novos empregos até 2007 quer incentivar o investimento no setor ampliando e promovendo maior acesso às linhas de crédito, além de ações que estimulem os pequenos e micros empreendedores. Ao todo, o programa disponibilizará R\$ 1,8 bilhão a serem aplicados nos mais diversos ramos do turismo, de restaurantes a grandes redes de hotéis (<http://empresas.globo.com>).

2.6 TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES DO TURISMO CONTEMPORÂNEO

Em decorrência dos mercados globalizados, das inovações tecnológicas e da troca de conhecimentos, cada vez mais surgem as “comunidades globalizadas” influenciando diretamente o comportamento humano e despertando novas tendências de consumo que como moda passam a ser imitadas e adotadas em todo o mundo.

Essas mudanças acontecem de forma muito veloz, refletindo em todos os segmentos turísticos, gerando novos desafios às empresas que se globalizam, se fundem, se expandem, impulsionam turismo de eventos e negócios. Como principais tendências pode-se citar:

- busca por pacote modulados e adaptados ao gosto do cliente;
- foco na integração de atividades em detrimento ao foco na atividade única: o hotel de agora integra lazer, compras, entretenimento e cultura;
- surgimento de novos produtos, diversificando a oferta turística;
- a valorização da diversidade e especificidades das atrações do destino;
- a força da tecnologia no turismo, tendo como a Internet e o CE como um dos grandes aliados;
- surgimento de novos tipos de turismo: rural, cultural, ecoturismo, temático.

A partir dessas constatações e buscando o bem estar e a qualidade de vida do cliente têm-se reconhecido a importância da segmentação do mercado e conseqüentemente a necessidade de se conhecer mais especificamente o perfil de cada turista e como atender mais próximo às suas solicitações. Com isso tem surgido no mercado mundial e também no Brasil empreendimentos turísticos dentro deste novo conceito globalizado, atentos à nova ordem mundial: customização em massa.

2.7 EMPREENDIMENTO TURÍSTICO

Coriolano (apud Araújo, 2001: 13) caracteriza empreendimento turístico como “investimentos em propriedades imóveis que requerem alto grau de conhecimento gerencial

especializado em negócios de serviço”. Esses investimentos têm-se verificado a partir da estratégia de internacionalização de mercado por meios de alianças estratégicas, contratos de gerenciamento, *joint-venture* e aquisições. (CORIOLANO, 1998 APUD ARAÚJO, 2001).

Segundo Caixeta (2001), os grupos internacionais e investidores brasileiros investiriam em 2002 aproximadamente seis bilhões de dólares em construção de empreendimentos turísticos. Isso significa, segundo a Embratur, um total de trezentos hotéis e pousadas em construção ou em fase de acabamento.

Esses dados apresentam-se como termômetros de mercado que tanto cresce no mundo e principalmente no Brasil que é o principal alvo dos investidores nesse novo século. Segundo Caixeta (2001) esses dados ainda são modestos em comparação a outros mercados turísticos mundiais. Todo esse crescimento de novos empreendimentos turísticos no mercado brasileiro se deve as grandes redes hoteleiras que se espalham nos quatros cantos do país.

Codolo (2001) afirma que “o ideal em um empreendimento turístico é que haja interação entre a comunidade local e os turistas”. A manutenção e a disseminação da cultura nativa, a preservação e conservação do meio ambiente devem ocorrer de forma simultânea, onde tudo é utilizado de forma a tornar o empreendimento turístico mais rico e atrativo. Com esta agregação de valores há uma integração entre os turistas, fornecedores e a comunidade local, conciliando a cultura e respeitando os limites do meio ambiente. Com entendimento destes princípios básicos, o empreendimento, além de tornar-se original, vai conseqüentemente obter confiabilidade por parte dos clientes-turistas.

É importante observar toda estrutura necessária para montar um empreendimento turístico. A preocupação que deve existir para que se tenha uma harmonia com a comunidade e com todos os segmentos da economia local, preservando toda a cultura e isso se faz com um gerenciamento adequado dos processos de negócio e uma integração de toda a cadeia produtiva que movimenta cinquenta e duas atividades em todos os ramos da economia.

2.8 A CADEIA DE VALOR DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO

Considerando o funcionamento do sistema turístico a cadeia de valor tem seu ponto de partida no encontro da oferta turística com a demanda turística, através de um processo de venda denominado de produto turístico. Observa-se que o sistema turístico é extremamente complexo, apresentando algumas particularidades em seu funcionamento.

Para Souza (2003, p.01) a cadeia de valor turística pode ser definida como:

“o conjunto das empresas e dos elementos materiais e imateriais que realizam atividades ligadas ao turismo, com procedimentos, idéias, doutrinas e princípios ordenados, coesos e afins, para conquista dos seus mercados estratégicos respectivos, utilizando-se de produtos competitivos”.

Existem diferentes tipos de relacionamento entre as empresas que fazem parte da cadeia produtiva do turismo, são desde a busca de novas parcerias, novas alianças e até mesmo grandes transações como “*joint venture*”.

Esses relacionamentos refletem-se na cadeia turística movimentando atividades que fazem a economia circular, relacionando com diversos setores produtivos que compreendem os seguintes: agrícola, industrial, energético, florestal, financeiro, de informação, de comunicação, de transportes, entretenimento, comércio e serviços, dentre outros. Com isso gera-se um efeito multiplicador que podem trazer benefícios diretos e indiretos por todo esses setores que integram a cadeia produtiva.

O conjunto de elos responsáveis direta ou indiretamente pelos diversos segmentos turísticos é formado por representantes das esferas governamentais, iniciativa privada, terceiro setor e sociedade. Eles, juntos, interagem em atividades que buscam soluções para os entraves que se apresentam, cabendo-lhes num mesmo grau de importância, trabalhar de forma articulada em prol do desenvolvimento sustentável.

Pode-se ter uma visão abrangente e integrada das atividades desempenhadas por toda a cadeia produtiva⁶ de qualquer setor. Neste estudo são visto a cadeia produtiva do turismo desenvolvida pelo Sebrae apresentada na Figura 09 e uma proposta da cadeia produtiva do empreendimento turístico que é apresentada no capítulo 3. É importante salientar que a Figura 09 da cadeia turística não é definitiva, como será visto neste estudo, podendo variar dependendo de cada caso.

⁶ Alguns autores denominam cadeia de valor como cadeia produtiva.

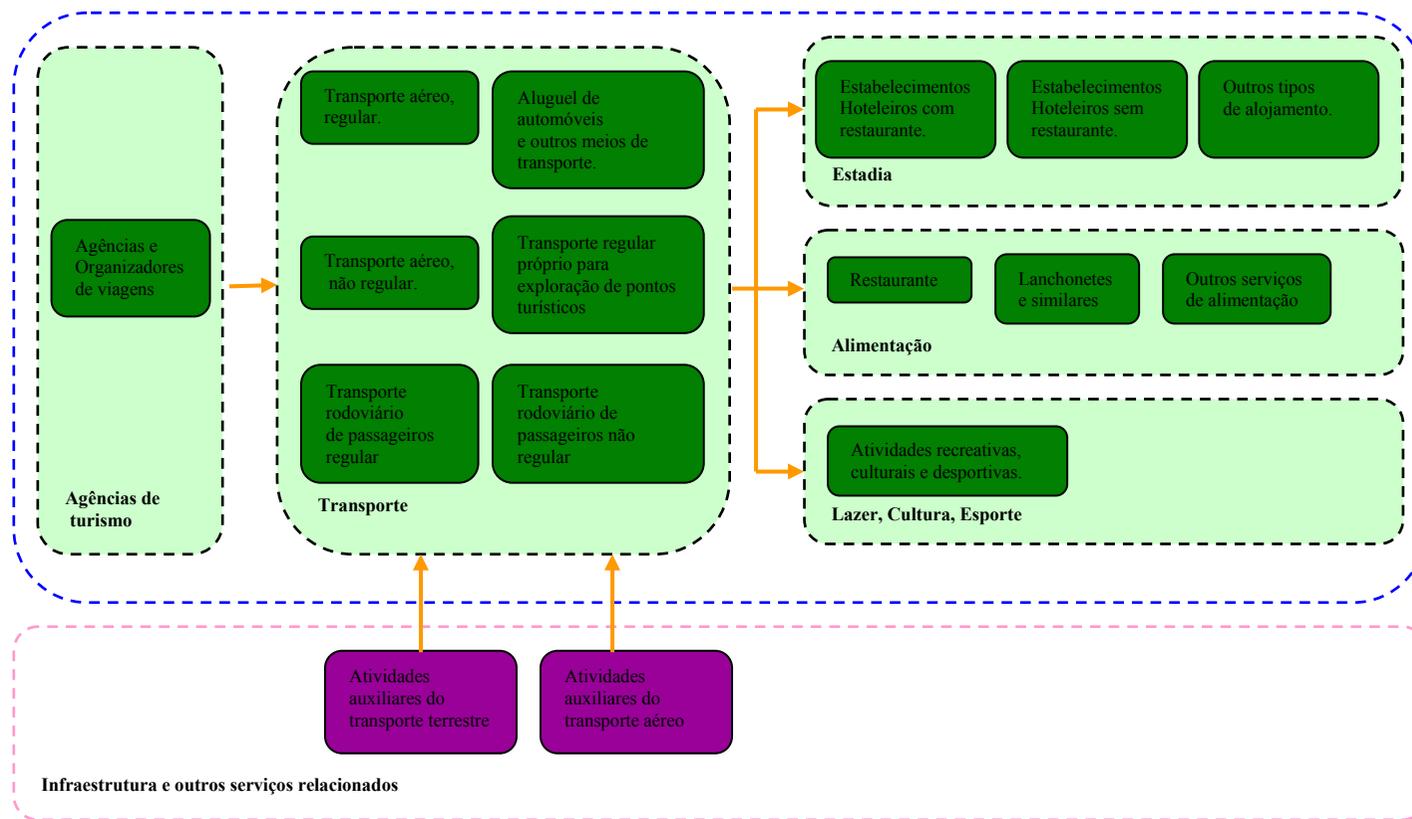


Figura 09 – Cadeia de valor do turismo

Fonte: Sebrae

Essa Figura da cadeia de valor apresenta o dimensionamento do segmento do turismo no Brasil que deve ser analisada de forma sistêmica e integrada, tendo como referência a cadeia produtiva do setor e os principais agentes que atuam no processo produtivo, direta ou indiretamente (BRASIL APUD FILHO E GUILHOTO, 2003).

Ainda a Figura 09 apresenta as agências de turismo como o principal iniciador da cadeia produtiva vindo em seguida todo o segmento de transporte e por último os segmentos de hospedagem, alimentação, lazer, cultura e esporte. Como suporte a toda essa cadeia existe a infraestrutura de apoio e outros serviços relacionados.

Dentre os segmentos apresentados na Figura 09, para Lickorish e Jenkins (2000) apud Flecha (2002, p.28) quatro são interdependentes. O transporte e a acomodação são os serviços que funcionam como o “hardware” do turismo, e os operadores/agentes, as atrações turísticas e as atividades de recreação exercem o papel do “software”, já que, em geral, representam o elemento catalisador para que haja turismo no local e para o uso do transporte e da acomodação.

Esse agrupamento de empresas que compõem a cadeia turística, geradoras de riquezas por meio da comercialização dos bens e serviços turísticos, com elementos coesos e afins, para conquista dos seus respectivos mercados estratégicos. Essas organizações oferecem tecnologia, recursos humanos, infraestrutura física, interação com clientes, fornecedores e concorrentes, propiciando a criação de novos elos.

2.9 ELEMENTOS DA CADEIA DE VALOR DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO

2.9.1 O Cliente

Para Alvim (apud Casteli et al, 2002), o cliente é o público mais importante para qualquer tipo de negócio que se venha implantar e a busca da satisfação de suas necessidades é primordial para o sucesso de qualquer empreendimento.

Para as Nações Unidas e alguns órgãos oficiais de turismo, há uma dificuldade de classificação do turista. Em 1963 numa conferência sobre Viagens Internacionais e Turismo, a ONU substituiu a expressão “turista” pelo termo “visitante” para fins de estatísticas internacionais. Desse modo, o termo visitante passou a ser entendido como gênero, e os termos turista e excursionista como espécies (ANDRADE, 2002), ficando assim a conceituação:

turistas – visitantes temporários que permanecem pelo menos vinte e quatro horas no país visitado, cuja finalidade seja: lazer, negócios, família, missões e conferências;

excursionistas – visitantes temporários que permaneçam menos de vinte e quatro horas no país visitado (incluindo viajantes de cruzeiros marítimos). (BENI, 2001).

Para Andrade (2002:43) o turista:

“é a pessoa que, livre e espontaneamente, por período limitado, viaja para fora do local de sua residência habitual, a fim de exercer ações que, por sua natureza e pelo conjunto das relações delas decorrentes, classificam-se em algum dos tipos, das modalidades e das formas de turismo”.

Sabe-se que o turista-cliente de hoje é bastante exigente, por obter mais informações e já ser conhecedor de outros destinos. Pode ser classificado em três categorias: internacional, nacional e regional. O turista internacional tem maior permanência, detém alto poder aquisitivo, é exigente em qualidade e infra-estrutura e geralmente pratica turismo de negócios. O nacional também utiliza transporte aéreo tem permanência média/curta e nível médio de exigência. Já o turista regional geralmente utiliza transporte rodoviário, é menos exigente e apresenta menor poder aquisitivo.

Para atender diferentes perfis, as empresas turísticas buscam ampliar as suas competências essenciais. Encontram-se voltadas para atender clientes “atuais e potenciais”, cujas necessidades, desejos e motivações podem ser correspondidos a partir do desenvolvimento de produtos e serviços específicos.

O cliente-usuário cresce em número de forma continuada, em função de hábitos de consumo e níveis de renda. Este apresenta alguns perfis diferenciados: que vai desde a fuga da

rotina a visita a amigos. Os usuários têm comportamentos, roteiros e tendências diferentes. A Figura 10 apresenta os motivos de viagem no turismo receptivo no Brasil.

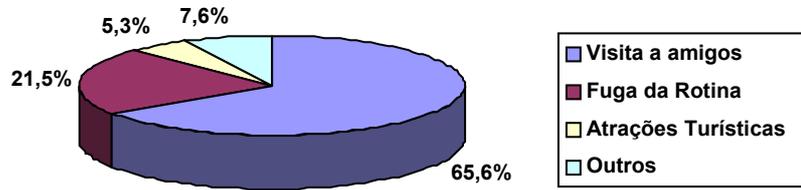


Figura 10 - Turismo receptivo no Brasil - motivo da viagem

Fonte: FIPE (1998).

A Internet e o CE podem ter um papel fundamental a partir do momento que a cadeia produtiva do turismo utilize as informações colhidas em pesquisas para desenvolver produtos mais direcionados para os turistas-clientes.

Castro (2000) explica que o cliente que utiliza a Internet para adquirir bens e serviços é complexo e difícil de tratar. É diferente na sua maneira de pensar, atuar e consumir. Para lhe vender um bem ou serviço são necessários uma clara compreensão e entendimento desse cliente (CASTRO, 2000).

Nesse sentido, Flecha (2002) afirma que o cliente desse segmento espera ser atendido individualmente com um alto grau de personalização dos produtos. É possível criar banco de dados com informações de cada cliente identificando suas preferências e os serviços apropriados para cada um deles. (KUMAR, 1998 apud FLECHA, 2001). Ou seja, é importante saber sobre seus clientes: quem são, onde se encontram, quais as suas preferências e necessidades, nesse sentido os *web site* das empresas devem ser compreensivos e orientados para o cliente.

As necessidades motivações podem estar relacionadas a oportunidades diversas, indo desde a busca para vivenciar novas experiências até conhecer e se misturar com pessoas de culturas diferentes. Esses clientes podem ser trabalhados por características demográficas, econômicas, geográficas e por seu ciclo de vida. Em um nível mais simples da análise do cliente do turismo, a descrição básica encontra-se nos itens: idade, sexo, ocupação, renda e

local de residência, que reunidos caracteriza “o perfil do turista”, o que permite a definição de estratégias específicas para que se atinja nichos segmentados do mercado turístico.

Castro (2000) apresenta algumas características presentes em um cliente da Internet:

1. Gosta do barulho ou gratuito – a palavra grátis o atrai tão poderosamente que chega a aumentar em quase 70% a navegação em sites que ofereçam essa modalidade de “pagamento”;
2. Gosta de manter sua individualidade;
3. Não gosta de ser tratado como um número;
4. possui um bom sentido da qualidade.

Para Martin e Yesil (apud Silva, 2000 et al) as características desses consumidores são:

1. mais informados;
2. mais exigentes;
3. comparam suas informações com as de outros consumidores;
4. possuem boa formação escolar;
5. geralmente são bem remunerados;

2.9.2 O Mercado

Identificar o mercado de um empreendimento é um tema importante, mas muito complexo. Em geral, mercado é um grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que estão dispostos a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços, isto é, formas de satisfazer a essas necessidades (ALVIM APUD CASTELI ET AL, 2002).

Kotler (1998) conceitua mercado como uma reunião de todos os consumidores potenciais que possuem uma mesma necessidade ou desejo específico e estão dispostos a realizar trocas para satisfazer essa necessidade ou esse desejo.

Para Beni (2001) o mercado é como um sistema de informação que permite a milhares de agentes econômicos, produtores e consumidores, que até certo ponto podem estar isolados entre si, tomar decisões necessárias para que a sociedade possa alcançar seus objetivos.

Lage e Milone (2000: 29) conceituam de mercado turístico “a interação da demanda e da oferta de produtos relacionados com a execução e operacionalização das atividades que envolvem bens e serviços de viagens e afins”.

Beni (2001) salienta que no estudo do mercado existem três questões centrais: o que produzir, como produzir e para quem produzir. A primeira diz respeito ao número limitado de recursos e o número ilimitado de necessidades e que estas devem ser atendidas obedecendo sempre aos limites impostos pela própria natureza das trocas. A segunda questão implica produzir ao menor custo empregando a menor quantidade de recursos disponível. A terceira está em resolver quem consome os bens e serviços produzidos e que estes cheguem ao consumidor trazendo satisfação proporcional ao seu custo.

Nesse sentido pode-se dizer que o mercado turístico e a formulação do produto turístico possuem uma forte inter-relação, uma vez que para que se possa elaborar o produto tem-se que levar em consideração as demandas e tendências ditadas pelo mercado.

No Brasil as políticas e estratégias governamentais definidas para o desenvolvimento do setor turismo encontram-se voltadas principalmente para o fomento do turismo doméstico (interno) e para a ampliação da fatia do turismo mundial, a partir da expansão de mercados que não se limita somente a países fronteiriços, mas também na busca por clientes em outros continentes, a exemplo do europeu e africano.

E uma das formas de acessar também esses vários mercados é através da Internet, pois só para se ter uma idéia dessa crescente ferramenta em 2003 o varejo on-line faturou 5,2 bilhões de reais, 23,7% a mais do que no ano anterior. Este valor corresponde a 2,75% do comércio brasileiro. Do valor total vendido pela Internet, 3,2 bilhões de reais são referentes à venda de automóveis, que cresceram 9,6%. Outros 1,5 bilhão de reais restantes correspondem ao faturamento das principais lojas on-line do país, que registram aumento de 62% nos negócios na comparação com 2002.

Em 2003, 3,4 milhões de pessoas compraram pela Internet, dos quais 1,7 milhão fizeram seu primeiro negócio eletrônico. Em média, estes internautas gastaram por compra 289 reais. Em dezembro o valor subiu e passou para 323 reais. O total de pessoas que comprou pela Internet representa 19,5% dos internautas brasileiros. (<http://empresas.globo.com>).

2.9.3 O Fornecedor

O fornecedor constitui-se em peça chave no processo de disponibilizar novos produtos e serviços no mercado e “... o modo como as atividades dos fornecedores são executadas afeta o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa” (PORTER, 1989).

Para alguns autores o entendimento de quem são os fornecedores do turismo é bastante diversificado. Os tipos de relacionamento existentes entre as empresas que fazem da cadeia turística são muito distintos, os elos são muito extensos, são tantos os fornecedores que normalmente não se consegue integrar as ações que resultariam na otimização dos recursos e maximização dos resultados. O chamado *Trade* turístico no nordeste é desarticulado, principalmente os da iniciativa privada. (www.bnb.gov.br).

Hudler (2002) salienta que o fundamental para a definição do nível da qualidade do produto final ou serviço oferecido aos clientes depende da qualidade dos produtos fornecidos por ela, seja ela produtora de bens ou prestadora de serviços. Isto vale para toda a cadeia produtiva. Assim, o sucesso ou fracasso de uma empresa depende da qualidade interna e da qualidade dos materiais e serviços recebidos. Complementando o autor afirma que “o fortalecimento do relacionamento com os fornecedores deve ser uma meta, de igual importância àquelas almejadas junto aos seus clientes”.

A qualidade do fornecimento implica em pensar global e agir local e a globalização está permitindo parcerias para fabricar partes de um bem em um país, e montá-lo em outro e vendê-lo em um terceiro. Quem ganha com isso é o consumidor que está pagando menos por mais, pois se utiliza a melhor tecnologia que existe em cada um dessas empresas parceiras. Isso tem acontecido com empresas em todo o mundo.

Costa (1997) afirma que o processo de globalização ajuda a reavaliar estratégias e posições no mercado. Assim sendo, as novas tecnologias têm tido um papel fundamental nessa alavancagem mercadológica, ou seja, os clientes estão mais exigentes e as empresas tornando-se mais competitiva, a fim de atender às constantes mudanças no cenário empresarial.

Esse novo cenário apresenta-se, aparentemente, bastante alavancado, em função das tecnologias de informação, hoje disponíveis, principalmente os chamados *e-business*, ou seja, os negócios eletrônicos realizados entre empresa a empresa (b2b) que se propõe melhorar o relacionamento entre os diversos parceiros comerciais, diminuindo os custos operacionais.

Entretanto, para Kendzerski (2004) alguns insucessos aparecem quando se trata de *e-business*, em virtude de que a maioria dos projetos de *web sites* voltados para esse tipo de relacionamento não contemplou as expectativas dos fornecedores, parceiros e clientes, além de uma falta de estratégia digital. Para esse autor uma das grandes causas desses insucessos era a total falta de envolvimento das áreas da organização

2.9.4 A Organização

De acordo com Hampton (apud Ikeda e Oliveira 2000: 319) “a organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia com a finalidade de atingir determinado objetivo”.

Chiavenato (1999) define empresa como uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas deliberadamente e de forma organizada com o propósito de produzir bens e serviços para atender as necessidades dos clientes.

Nota-se que para a formação de uma empresa é necessário a união de fatores como recursos humanos e materiais trabalhando de forma integrada para consecução dos objetivos de atender o cliente. A eficiência da empresa se dará a partir de como esses recursos são obtidos e empregados. Isso acontece em um ambiente que incluem fornecedores, concorrentes e clientes e outros fatores como legislação, tecnologia, condições econômicas e sociais (IKEDA E OLIVEIRA, 2000).

Essas relações acontecem em toda empresa por meio do processo administrativo que é composto das funções principais da administração que são o planejamento, a organização, a direção e o controle as quais fazem parte de um ciclo onde sofrem influências do ambiente externo e como em todo processo recebem insumos e produzem um resultado, conforme Figura 11 (CHIAVENATO, 1999).

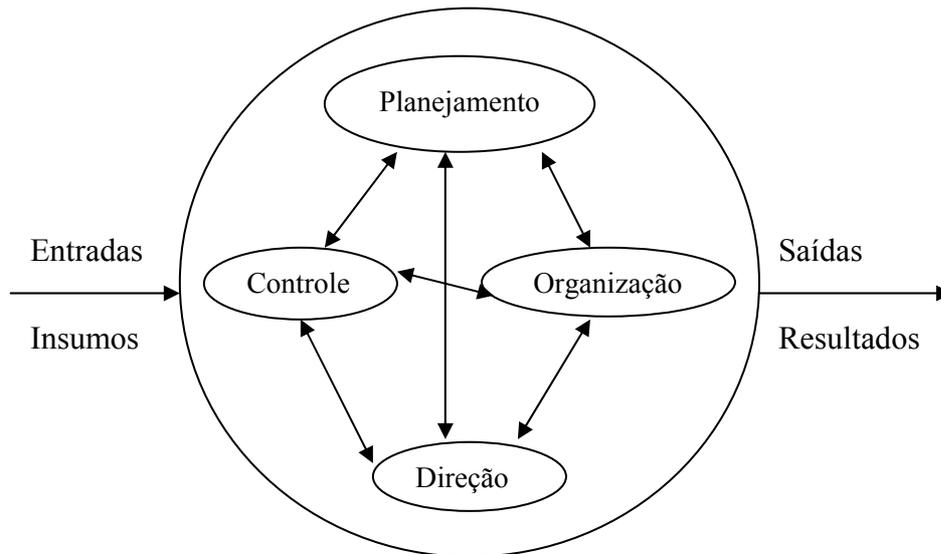


Figura 11 – O processo administrativo

Fonte: adaptado de Chiavenato (1999)

Para Fiates (2001) para que as empresas possam se preparar para enfrentar essa nova realidade é preciso, num primeiro momento, compreender melhor o que está acontecendo. O entendimento do funcionamento do mundo dos negócios em todos os seus aspectos faz-se fundamental para a tomada de decisões bem sucedidas. Os processos de negócios precisam estar claros, a fim de constituírem um ponto de partida para decidir como organizar e gerenciar os fatores internos da empresa como recursos humanos, infra-estrutura, estrutura organizacional e definição de estratégias.

No decorrer das últimas décadas as empresas têm atravessado uma onda de desenvolvimento tecnológico sem precedentes e em todas as análises feitas por estudiosos esse desenvolvimento tem se apresentado como um grande potencial de melhoria da qualidade de vida dos seus trabalhadores, fala-se mais em lazer do que trabalho. Muito embora toda essa onda de otimismo traz também algumas preocupações no que tange aos processos de trabalho como: primeiro, a falta de capacidade para administrar essas tecnologias

de maneira competente e segundo, o lado “sombrio” desse desenvolvimento tecnológico (BOWDITCH E BUONO, 1992).

Para Bowditch e Buono (1992) o desenvolvimento tecnológico apresenta efeitos muito grandes sobre os trabalhadores que vão desde a adaptação do homem à máquina a aspectos desumanizantes do trabalho automatizado.

Walton (1993) afirma que cada pessoa da organização é parte integral da tecnologia de informação (TI), pois ela ou é afetada pelo sistema ou influencia seus aspectos técnicos. O desenho do cargo, as necessidades de treinamento e a estrutura organizacional também interagem com a TI.

Nesse sentido vale a pena ressaltar a importância de como as empresas devem integrar seus funcionários dentro dessas mudanças tecnológicas para que não se crie resistência a ela. Em muitos estudos comparativos realizados foi possível observar a postura de aceitação no comportamento quando as empresas se preocuparam em estabelecer um canal de diálogo e flexibilidade para com seus funcionários, preocupando-se sempre em promover competência e comprometimento. Ao passo que uma má coordenação no desenvolvimento de TI produziu desajustes e barreiras dentro das empresas.

2.9.4.1 Empresas reais x empresas virtuais

Para Fleury (2000) O histórico da empresa é que vai definir sua classificação. Pois segundo o autor as empresas que surgiram e atuam somente na Internet são consideradas virtuais, enquanto que as empresas que atuam no mercado tradicional e estão expandindo seus negócios na rede são consideradas reais.

Fleury (2000) observa que independentemente da classificação da empresa elas podem adotar a Internet como veículo para realização de transações eletrônicas em quatro níveis:

- adequação de processos – ajustamento dos processos aos recursos de automação e informatização existentes, sem alterar a forma de como o processo é realizado;

- reestruturação de processos – a fim de aproveitar os benefícios da utilização de tecnologias de informação os processos são reestruturados;
- reestruturação de negócios – como no item anterior, os negócios são reestruturados de forma a utilizar melhor seus recursos ou competir de maneira mais eficiente;
- convergência de negócios – a empresa passa atuar em novos segmentos de negócios que não estão necessariamente relacionados ao original, mas nos quais a empresa encontra algum elemento que facilita a sua entrada naquele segmento. Como exemplo, a Microsoft em virtude do grande número de visitas ao seu site passou a ser uma grande vendedora de automóveis usados no EUA.

Nesse contexto de mercado eletrônico, a dinâmica organizacional passa a ser bastante alterada. Fleury (2000) observa que o sucesso da empresa dependerá do seu posicionamento frente ao mercado e seus clientes. Pois se a empresa consegue explorar bem os ambientes informatizados levará vantagem para aquelas mais tradicionais. Aquela deve ser capaz de perceber e atender múltiplos objetivos distintos simultaneamente, como: entender as necessidades e desejos do cliente, promover experiências de compra, providenciar matérias-primas, produção de mercadorias e a entrega de produtos no prazo estabelecido (FLEURY, 2000).

Davis (2002) apud Fleury (2000) apresenta a nova divisão organizacional que mostra o processo completo de transação entre a empresa e seu cliente no mercado eletrônico, conforme Figura 12.

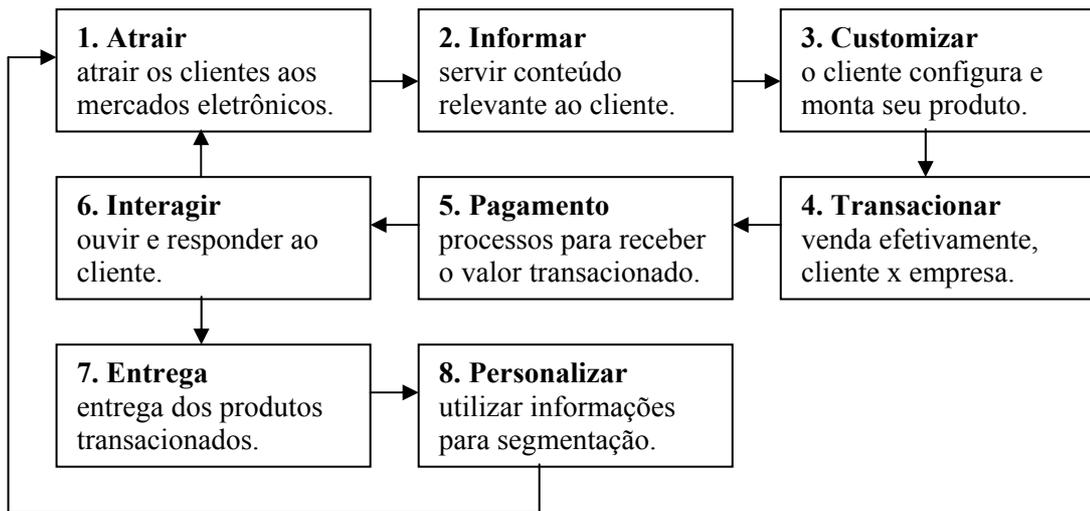


Figura 12 – Processo de transação entre empresa e clientes no mercado eletrônico

Fonte: adaptado de Davis (2000) apud Fleury (2000)

A Figura 12 demonstra o fluxo para uma empresa realizar uma transação com o cliente no mercado eletrônico. Este processo além de ser dinâmico é circular, pois possibilita atrair o cliente por meio de interações e personalizações, bem como por meio das informações disponibilizadas no *site web*. Isso com certeza permitirá à empresa delinear com clareza a estratégia para internet.

CAPÍTULO 3 – PAINEL DE DIAGNÓSTICO DOS IMPACTOS DA INTERNET PARA O GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS E DA CADEIA DE VALOR DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo, baseado na fundamentação teórica e no trabalho desenvolvido pelo grupo de pesquisa da disciplina Controle Estratégico de Gestão no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, apresenta-se o painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento turístico; a sua aplicação em dois empreendimentos turísticos e os resultados encontrados.

As discussões apresentadas na revisão da literatura, sobretudo os assuntos dos impactos da internet e o trabalho desenvolvido pelo grupo de pesquisa da qual o autor participou foram fundamentais para o delineamento do painel no sentido de proporcionar um diagnóstico para implementações de mudanças que permitam o gerenciamento eficiente e eficaz das empresas que iniciam ou que já se encontram no ambiente de negócios da internet.

O painel foi concebido a partir dos fundamentos propostos no modelo de Boisvert (2002) apresentado no item 2.2 do Capítulo 2, além do modelo de Silva Neto (2004) e da sistemática para melhoria da performance da empresa desenvolvido por Igarashi (2003) descritos no item 2.3 do mesmo capítulo.

O crescimento da internet e sua utilização comercial em larga escala em todas as áreas ou setores da economia trazem consigo aspectos positivos e negativos que por sua vez demonstram a necessidade de construir um instrumento de análise e avaliação de *site web* a fim de que estes possam estar de acordo com os objetivos empresariais.

Este novo ambiente de negócios que começa a ser formado, disseminado leva as empresas a aderirem esta nova ferramenta, mas não o faz de maneira a potencializá-la, porque o faz sem planejamento e sem avaliar todos os aspectos da ferramenta e do negócio que está sendo inserido nesse novo ambiente.

Na pesquisa desenvolvida por Igarashi (2003) foi identificada a finalidade para qual os sites web das organizações foram desenvolvidos e as que utilizam para mais de uma finalidade como exemplo tem-se:

- 51% - divulgar a empresa e seus produtos;
- 12% - agilizar o fluxo da informação entre parceiros, fornecedores, filiais, entre outros;
- 9% - transações B2B (transações entre empresas);
- 8% - transações B2C (transações entre os clientes).

Isto demonstra a necessidade inicial de um planejamento na elaboração de *site web* e também de disponibilizar um instrumento que proporcione avaliação para as empresas inseridas neste ambiente peculiar, provocando mudanças na forma de atuação na rede mundial de computadores.

Nesse sentido, o painel de diagnóstico visa auxiliar os gestores organizacionais na identificação dos fatores que trazem vantagem a fim de maximizá-los e os fatores que trazem desvantagens a fim de extingui-los ou minimizá-los para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor, além de se constituir um instrumento útil ao planejamento e à tomada de decisão para os empreendimentos turísticos inseridos no ambiente de internet e de CE, fato este presente em quase todas empresas. A Figura 13 apresenta os elementos que compõem o painel de diagnóstico dos impactos da internet.

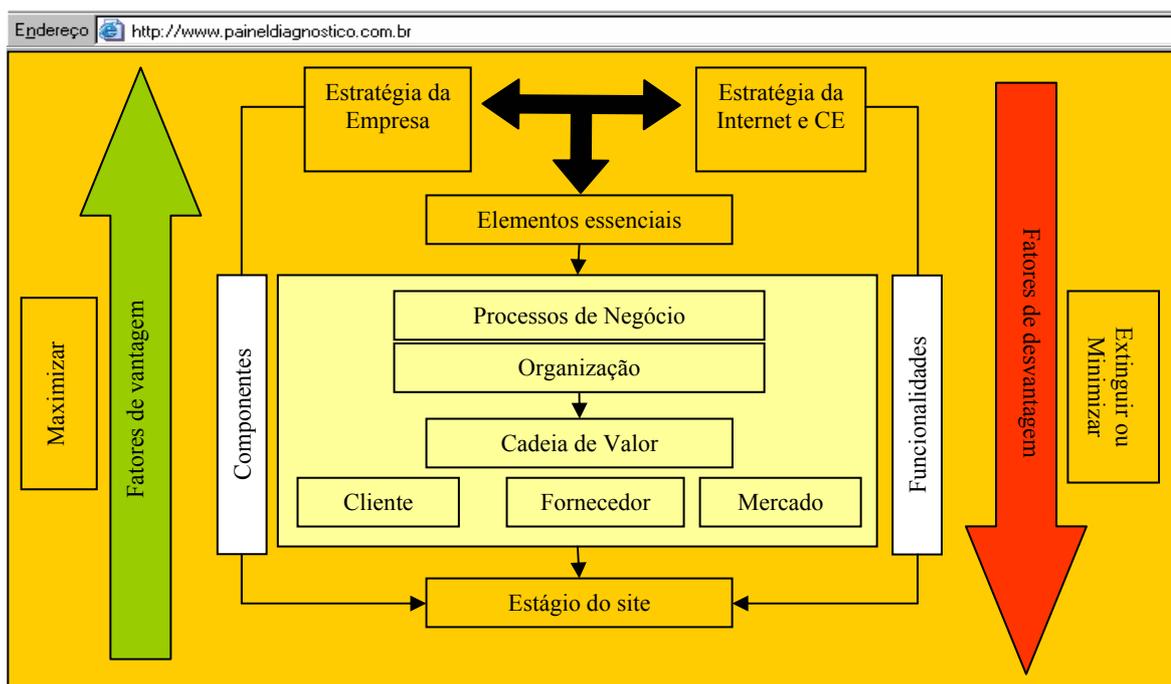


Figura 13 – Painel de diagnóstico dos impactos da Internet

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 DETALHAMENTO DO PAINEL DE DIAGNÓSTICO

O painel de diagnóstico permite a empresa gerenciar os impactos da internet sobre os processos de negócio e de sua cadeia de valor. É estruturado no ambiente da Internet, ou seja, como uma página e tem os seguintes elementos:

- estratégia da empresa;
- estratégia da internet e CE;
- elementos essenciais;
- os processos de negócio e a cadeia de valor;
- componentes e funcionalidades;
- fatores de vantagem e desvantagem e;
- estágio do *site web*.

Inicialmente o painel é caracterizado pelas estratégias de utilização da internet e do comércio eletrônico, quais sejam:

- 1) vinculação às estratégias de negócios;
- 2) conjunto de ações de comércio eletrônico;
- 3) componentes e funcionalidade definidas para *site web*;
- 4) perfil geral adequado do *site web* de comércio eletrônico.

O painel também apresenta os elementos essenciais tais como:

- a) estrutura do site;
- b) reestruturação dos processos de negócio;
- c) estrutura organizacional;
- d) perfil dos colaboradores;
- e) cultura organizacional;
- f) fluxo das informações.

Esses elementos são definidos pelas estratégias da empresa como:

- 1) contexto organizacional (setor, atuação, porte, faturamento, capacidade produtiva);
- 2) elementos estratégicos genéricos:
 - a) produto;
 - b) clientes e mercados;
 - c) prioridade de produtos e mercado;
 - d) vantagem sobre a concorrência.

Todos esses elementos devem está alinhados entre si, e, retroalimentam-se mutuamente.

A partir dessa sistematização, é introduzido o modelo desenvolvido por Boisvert (2003), que objetiva analisar os impactos da Internet sobre os processos de negócio de uma perspectiva da cadeia de valor de Porter, identificando os processos considerados principais e os que são de apoio.

Esses processos de negócio identificados neste estudo como: processos de clientes (caracterizados no Quadro 06), a cadeia de valor, bem como os componentes e funcionalidades do painel de diagnóstico, que classificam em que estágio se encontra o *site web* da empresa, são delineados a partir das estratégias da empresa, das estratégias da internet e CE e dos elementos essenciais.

Observando-se como se moldam às estratégias, os elementos essenciais, os processos de negócio e a cadeia de valor, bem como analisando-se os componentes e as funções desenvolvidas por Boisvert (2002) é definido o estágio em que o site se encontra: informacional, promocional, relacional, transacional separadamente ou conjuntamente. Cada

um desse estágio, pelas funções que desempenha a partir dos componentes disponibilizados no *site web*, promove contribuições específicas à organização, tais como, divulgação institucional e afirmação de marca, promoção de produtos, estreitamento do relacionamento com o mercado e canal de vendas diferenciado. O Quadro 07 apresenta as funções, os componentes e o estágio que o *site web* pode assumir.

Quadro 07 – Definição de estágio, funções e componentes do *site web*

Estágio	Funções	Componentes
Informacional	Navegabilidade	Mapa do <i>site web</i> , Menu de navegação, Posicionador, Retorno à página principal, Caminho de acesso, Ajuda on-line, Ferramenta de busca no site, Outro componente de ajuda à navegação, Arquitetura do site.
	Identificação	Logomarca da empresa, Endereço cívico, Número de telefone, Endereço eletrônico, Quem somos nós, História da empresa, Localização das fábricas, divisões e filiais.
	Imagem e Publicidade	Palavra do presidente, Missão, valores, Artigos na imprensa, Comunicados de imprensa, Membro de Associações, Parceiros de negócios, Links para os parceiros, Causas sociais, ecológicas, ambientais, Patrocínios, Marcas comerciais, Banners publicitários de outras empresas.
	Realizações	Portfólio de realizações, Testemunhos de clientes, Prêmios ou distinções, Certificações ISO ou outras.
	Investidores	Demonstrativos financeiros, Indicadores financeiros, Análises financeiras feitas por terceiros, Compras de ações.
Promocional	Política de informações	Presença de cookies, Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio, Possibilidade de se retirar de uma lista de envio, Política de informações pessoais.
	Produtos	Catálogo eletrônico, Imagem dos produtos da empresa, Lista de preços dos produtos disponíveis on line, Disponibilidade dos produtos, Informação sobre a segurança dos produtos, Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos, Informações sobre a utilização dos produtos, Anúncio de novos produtos, Produtos ofertados em promoção, Amostras gratuitas, Pontos de venda dos produtos.
	Parceiros promoção externa e	Acesso a uma Extranet, Recrutamento de distribuidores.
Relacional	Contrato	Moeda utilizada para faturamento, Escolha da moeda, Link para consultar a taxa de câmbio da moeda, Informação sobre os gastos de expedição, Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras, Condições relativas à entrega, Condições relativas ao financiamento, Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria, Condições relativas à política de pagamento.
	Serviços aos clientes	Serviços ofertados, Pontos de serviço, Proposta on line, Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais, Suporte técnico, Serviço aos clientes, Anúncios classificados.
	Aspectos internos	Acesso a uma Intranet de empregados, Seção Empregos, Perfis de competências procurados, Condições relativas ao emprego, Formulário de candidatura, Apresentação de empregados.
	Fidelização	Criação de um perfil, Pesquisa de opinião junto aos clientes, Concursos e sorteios, Jogos e outros divertimentos, Perguntas mais frequentes (FAQ), Fórum de discussão sobre os produtos e serviços.
	Acreditação	Selo de classificação do conteúdo, Selo de satisfação da clientela, Selo de conformidade.
Transacional	Segurança	Entrada em uma zona segura do site, Segurança dos pagamentos, Selo de securização das transações.
	Transação	Pedido on line, Caso afirmativo, é possível pagar on-line?, Há confirmação antes do pagamento?, Impressão da nota de pedido, Histórico das compras, Acompanhamento das compras.

Fonte: Adaptado Igarashi (2003)

Como pode ser verificado nesse Quadro a cada conjunto de funções e componentes classificam-se o estágio em que o *site web* pode assumir. Conforme os componentes e funções encontradas o *site web* pode assumir um ou mais de um estágios.

Cabe salientar que esta tipologia de classificação pode diferenciar a depender do setor de atuação de cada organização analisada, apresentando estágios totalmente diferentes e específicos, conforme Quadro 08.

O Quadro 08 apresenta uma divisão pelo setor econômico como indústrias, comércio, empresas de serviços entre outras. São mostrados os exemplos, as características determinantes de cada setor e o perfil do *site web* que estas empresas podem assumir.

Quadro 08 – Estágio de *site web* nos diversos setores econômicos

SETOR ECONÔMICO	EXEMPLO	CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES	PERFIL DE <i>SITE WEB</i>
Concentrado	petroquímica, construção pesada e comunicação	a) canais de comercialização próprios; b) ampliação da capacidade produtiva; c) aperfeiçoamento de processos produtivos; d) processos produtivos altamente automatizados.	Informacional ou Promocional
Semiconcentrado	alimentos, têxteis, móveis.	a) modernização dos canais de distribuição; b) implantação de sistemas de franquias; c) ênfase na competição via preço.	Informacional ou Promocional
Empresas competitivas	comércio varejista e atacadista (auto-peças, distribuidores, supermercados).	a) setor com grande número de empresas de pequeno porte; b) competição básica por preço; c) muito influenciado por novas tecnologias (B2B); d) comércio eletrônico permite a desintermediação.	Transacional ou Relacional
Empresas diferenciadas	fabricantes de bebidas, limpeza, laboratórios farmacêuticos.	a) ênfase em propaganda e publicidade; b) grande necessidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; c) várias marcas competindo dentro do próprio composto da empresa; d) ambiente de permanente transformação tecnológica.	Relacional ou Promocional
Misto	montadoras de veículos, fabricantes de bens de consumo duráveis.	a) diferenciação de produtos por meio de grande número de modelos; b) ênfase na prestação de serviços aos clientes; c) constante inovação tecnológica; d) grande necessidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos	Transacional ou Relacional
Serviços financeiros	bancos, financiadoras, seguradoras.	a) deslocamento da prestação de serviços do ambiente intra-organizacional para o ambiente externo; b) diversificação de serviços; c) eficiência no armazenamento e recuperação de grande volume de dados; d) ênfase na promoção da imagem da organização.	Relacional ou Transacional
Serviços especializados	agências de publicidade, consultoria e auditoria	a) produto de altíssimo teor tecnológico e elevado grau de agregação de conhecimento; b) constante inovação tecnológica; c) comunicação interna mais horizontalizada; d) Internet como principal estratégia de negócios.	Relacional ou Promocional
Serviços públicos	prestadores de serviços de saúde, educação, transportes	a) iniciativa de modernização tecnológica carece de reorganização interna anterior; b) forte influência das variáveis ambientais legais.	Informacional ou Promocional
Farmacêutico	Empresas farmacêuticas	a) prática de preços extremamente competitiva; b) observância rigorosa de prazos de entrega; c) alta tecnologia e qualidade reconhecida, que contribuem para o aumento da credibilidade do produto.	Relacional ou Transacional
Ensino superior	IES particulares	a) criação e manutenção de banco de dados de talentos; b) diferenciação estabelecida em termos de qualidade; c) adoção de tecnologias educacionais inovadoras; d) parcerias com fornecedores de tecnologia; e) acesso on-line a bases de dados bibliográficas.	Relacional ou Promocional

Fonte: Silva Neto (2004)

Os processos de negócio são compostos das atividades que caracterizam a atuação da empresa como: compra, venda, produção e que se relacionam diretamente com a cadeia de valor a qual abrange o cliente, o fornecedor, parceiros comerciais, concorrentes e outros atores caracterizados neste estudo como o mercado.

Todo o painel de diagnóstico é modelado utilizando os conceitos do PDCA de gerenciamento descritos no item 2.4 do Capítulo 2 que apresentam os seguintes passos:

1. localizar problemas e estabelecer metas;
2. estabelecer plano de ação;
3. conduzir a execução do plano;
4. verificar o atingimento da meta;
5. tomar ação corretiva no insucesso;
6. padronizar e treinar no sucesso.

Os fatores de vantagem e desvantagem na utilização da internet proporcionam uma avaliação constante a respeito das estratégias da empresa, das estratégias da internet e CE e dos elementos essenciais e também dos processos de negócio e da cadeia de valor no ambiente virtual. Com o resultado dessa avaliação a empresa pode redefinir suas estratégias, seus elementos essenciais, os componentes e funcionalidades do *site web*, seus processos e sua cadeia de valor.

Há uma intenção de disponibilizar o painel de diagnóstico em uma página de internet desenvolvida especificamente para isso. A empresa que tiver interesse em avaliar os impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor poderá, por meio dessa página, acessá-lo. Cadastrando um usuário a empresa comporá seu próprio painel, uma vez que no site será possível alterar e interagir, adequando-o às suas necessidades.

3.3 PRINCÍPIOS PARA ELABORAÇÃO DO PAINEL DE DIAGNÓSTICO

Para o desenvolvimento deste painel são considerados os seguintes princípios: 1) alinhar as estratégias gerais da organização, comércio eletrônico e os elementos essenciais,

delineando os processos de negócio e a cadeia de valor; 2) conhecer, mapear e redesenhar a cadeia de valor do empreendimento; 3) identificar os fatores de vantagem e desvantagem que causam impacto no gerenciamento, tanto nos processos de negócio, como da sua cadeia de valor; 4) interpretar os impactos negativos e positivos.

1) Alinhamento da estratégia empresarial com a estratégia da internet e do CE

É fundamental que a estratégia da internet e do CE tais como: 1) vinculação às estratégias de negócios; 2) conjunto de ações de comércio eletrônico; 3) componentes e funcionalidades definidas para *site web*; 4) perfil geral adequado *do site web* de comércio eletrônico estejam em linha com a estratégia da empresa, quais sejam: 1) contexto organizacional (setor, atuação, porte, faturamento, capacidade produtiva); 2) elementos estratégicos genéricos: a) produto; b) clientes e mercados; c) prioridade de produtos e mercado; d) vantagem sobre a concorrência.

O alinhamento é desenvolvido com a utilização do Modelo de Verificação do Alinhamento de Estratégias proposto por Silva Neto (2004) e a Sistemática para Melhoria da Performance que apresentam os seguintes elementos essenciais: a) estrutura do site; b) reestruturação dos processos de negócio; c) estrutura organizacional; d) perfil dos colaboradores; e) cultura organizacional; f) fluxo das informações proposto por Igarashi (2003), descritos no item 2.3 do Capítulo 2 deste estudo.

O alinhamento proposto permite delinear os processos de negócio e a cadeia de valor no ambiente da internet; além de proporcionar uma melhor definição dos componentes e funções da Grade de Análise de Conteúdo do *Site web*. A grade completa encontra-se no Anexo A.

É importante salientar o aspecto do método PDCA de gerenciamento descrito no item 2.4 do Capítulo 2 que implicitamente envolve todo o painel de diagnóstico, uma vez que este painel permite realizar planejamentos, análises, localização de problemas e mudanças de rumo no decorrer de todo o processo de diagnóstico.

2) **Conhecimento, mapeamento e redesenho da cadeia de valor do empreendimento**

Outro aspecto importante no delineamento do painel de diagnóstico é o mapeamento da cadeia de valor da empresa. A Figura 14 descreve a cadeia de valor de um empreendimento turístico, no entanto cada empresa deve desenhar a sua cadeia de valor. Ao definir as estratégias da utilização da internet e do CE e seu alinhamento com as estratégias da empresa é possível que seja necessário redesenhar a cadeia de valor do empreendimento.

O mapeamento da cadeia de valor serve de base para a análise e interpretação dos fatores de vantagem e desvantagem na utilização da internet e do CE, pois esse processo tornará claro para a empresa quem são seus clientes, fornecedores, parceiros comerciais, concorrentes, entre outros.

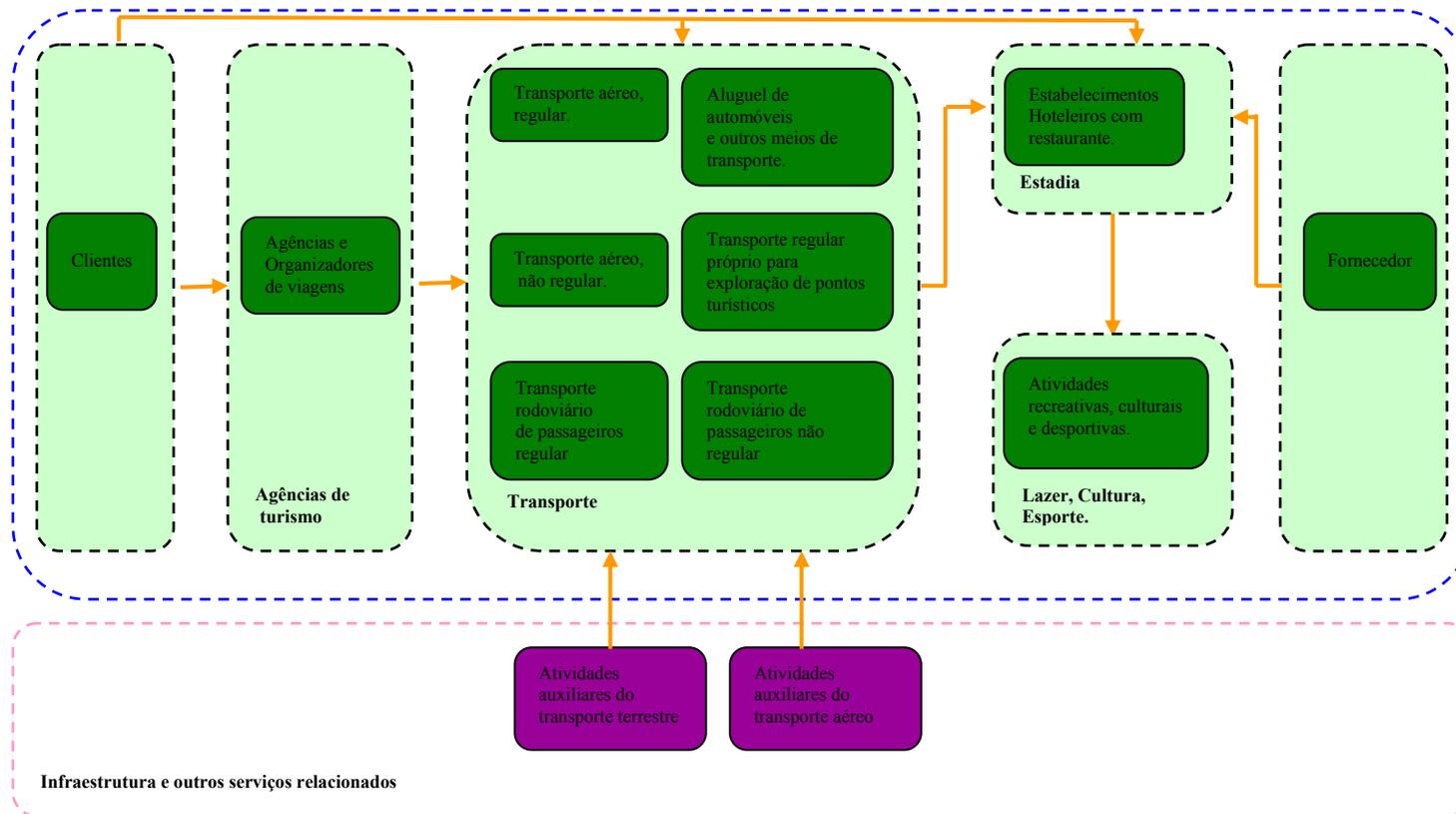


Figura 14 – Cadeia de valor do empreendimento turístico

Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro componente da cadeia de valor do empreendimento turístico são os clientes, que neste estudo são identificados pelos turistas. Em seguida, aparecem os parceiros comerciais representados pelas agências de turismo e transporte, suportados pelas atividades auxiliares do transporte terrestre e aéreo. Depois, aparecem os atores que são o empreendimento turístico caracterizado neste estudo, as atividades de lazer, cultura e esporte e por último os fornecedores. A diferença fundamental entre a cadeia de valor do setor turístico e a do empreendimento turístico é o aparecimento dos atores: cliente e fornecedor.

3) Identificação dos fatores de vantagem e desvantagem que causam impactos no gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento

O entendimento, identificação e separação dos fatores de vantagens e desvantagens que interferem nos processos de negócio ou nos demais processos empresariais são necessários para saber onde, como e quando os fatores interferem nos próprios processos de negócio ou na cadeia de valor.

É importante salientar que a identificação dos fatores de vantagem e desvantagem estará influenciando o comportamento de todos os elementos que compõe o painel de diagnóstico, sejam as estratégias gerais da organização ou de comércio eletrônico, bem como os processos de negócios a cadeia de valor e os componentes e funcionalidades do *site web*.

A Tabela 01 sintetiza os principais fatores encontrados na revisão da literatura que proporcionam vantagens e desvantagens no uso da internet.

Tabela 01 – Fatores de vantagem e desvantagem na utilização da Internet

As vantagens da internet Fatores de eficiência do gerenciamento	Processos de negócio			
	Cadeia de valor			
	Organização	Cliente	Fornecedor	Mercado
Ampliação dos mecanismos de comunicação	X	X	X	X
Melhoria da coordenação	X	X	X	X
Melhoria da distribuição das informações / conhecimento	X			
Redução dos custos	X			
Facilita a produção e pagamento <i>just in time</i> reduzindo o <i>overhead</i> e o estoque	X		X	
Conectividade com todos os elos da cadeia	X	X	X	X
Flexibilidade das transações comerciais	X	X	X	X
Novos canais de venda	X	X		X
Integração com clientes e fornecedores	X	X	X	
Oferece ao cliente opção de escolha e customização	X	X		
Facilita a comparação de preços e oferece maior opção de compra		X		
Redução de tempo para as transações	X	X	X	X

Fatores de desvantagem na utilização da internet

As desvantagens da internet - Fatores de ineficiência do gerenciamento	Processos de negócio			
	Cadeia de valor			
	Organização	Cliente	Fornecedor	Mercado
Prazos mais curtos	X		X	X
Falta de segurança dos dados	X	X	X	X
Falta de segurança nas transações	X	X	X	X
Precisão e confiabilidade	X	X	X	
Resistência na utilização da Internet em toda cadeia de valor	X	X	X	X
Criar e manter uma reputação	X			
Conflito de canais de venda	X	X	X	X
O trabalho e a remuneração da força de vendas	X			
Transtornos na customização dos produtos	X		X	X

Fonte: elaborado pelo autor

4) **Análise e interpretação dos impactos positivos e negativos**

Após o levantamento dos fatores de vantagens e dos fatores de desvantagens que causam impactos no gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor, realiza-se uma análise com o objetivo de buscar solução e melhorar a performance cada vez mais da organização, tanto internamente quanto com os seus clientes e parceiros comerciais. Além disso, propõe-se atuar de forma pró-ativa, maximizando os fatores de vantagem e extinguindo ou minimizando fatores de desvantagem.

3.4 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

A grande dificuldade para um gestor é não possuir elementos que lhe permitam analisar com precisão e confiabilidade se os negócios estão caminhando na direção certa, saber onde e como as mudanças podem ser implementadas na sua empresa. O painel de diagnóstico tem este propósito: permitir que cada empreendimento turístico, a partir dos exemplos aqui apresentados, avalie os impactos da internet sobre o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor. A aplicação do painel de diagnóstico pela empresa também trará um conhecimento mais aprofundado do tipo de site que ela está oferecendo e se este está de acordo com os objetivos inicialmente definidos.

Isso proporciona uma interatividade, uma integração da teoria com a prática, ou seja, esta pesquisa não está distante da realidade, pois sempre estará sendo modificada pelas organizações que a utilizarem.

As limitações para esta proposta, em função do tempo inicial, foram as de não poder desenvolver o painel na própria internet e então avaliar com maior precisão o comportamento dos empreendimentos estudados.

3.5 APLICAÇÃO DO PAINEL DE DIAGNÓSTICO EM DOIS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS

Os estudos de casos foram efetuados em dois empreendimentos hoteleiros que se encontram localizados no estado da Bahia. O primeiro estudo foi realizado em uma empresa que possui sua sede em Washington e filiais em todo o mundo. A segunda empresa visitada possui sede em Salvador, capital do Estado da Bahia, possuindo apenas uma unidade hoteleira.

3.5.1 O CASO DO COSTA DO SAUÍPE MARRIOTT RESORT HOTEL

O estudo de caso foi realizado de duas formas. Primeiro, foi analisando o *site web* da empresa a partir da grade de componentes elaborada por Boisvert (2002) que se encontra no anexo A, acessando diretamente o site da organização no dia 20 de março de 2004. Segundo, forma foi feita presencialmente, entrevistando o gerente geral no período de 16 de fevereiro a 16 de março de 2004 com duração de uma hora, utilizando o questionário que se encontra no apêndice A, elaborado pelo autor a partir da fundamentação teórica, com o objetivo de aplicar e comprovar os atributos do painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor.

3.5.1.1 O Complexo Turístico Costa do Sauípe

Para melhor compreensão deste estudo de caso é necessário situar o Marriott Resort dentro do Complexo Turístico Costa do Sauípe.

O Complexo Turístico Costa do Sauípe é uma propriedade de 1.750 hectares localizada à distância de aproximadamente 80 km da cidade de Salvador, Bahia. O local oferece é banhado pelo Oceano Atlântico, com mais de seis quilômetros de praias. A propriedade possui cerca de três quilômetros de largura, cercada ao norte pelo rio Sauípe e ao sul pelo rio Santo Antônio. O acesso ao complexo é através da a Linha Verde (BA-099), uma rodovia que atravessa a propriedade. O tempo de viagem a partir do Aeroporto Luís Eduardo Magalhães é de aproximadamente 1 hora.

Esse complexo tem origem em uma fazenda comprada pelo dono do Grupo Odebrecht. O local está na região turística denominada Costa dos Coqueiros no município de Mata de São João que possui aproximadamente 30.000 habitantes. Neste complexo turístico é que se encontra o Marriot.

3.5.1.2 Histórico do Marriott

O Costa do Sauípe Marriott Resort Hotel - Marriott, como é mais conhecido - é uma indústria hoteleira com mais de 2.600 hotéis em todo o mundo. Nasceu a partir de uma lanchonete situada nas proximidades do aeroporto de Washington há 76 anos pelo casal que colocou seu nome na lanchonete. A finalidade inicial da empresa era servir lanches rápidos para as pessoas que iriam viajar, aproveitando o fato de que naquela época ainda não serviam refeições nas aeronaves. Esse casal tinha a filosofia de tratar bem seus funcionários a fim de que eles tratassem bem seus clientes, fazendo isso os Marriott's acreditavam que os clientes retornavam e compravam novamente.

Na Bahia, o Marriott tem cerca de quatro anos de atuação que coincide com o tempo de existência do Complexo Turístico Costa do Sauípe. Possui 256 apartamentos de alto luxo nas categorias: Deluxe, Suíte Júnior e Suíte Presidencial. O *resort*⁷ possui ainda três piscinas para adultos e uma infantil, sauna, bares e restaurantes que oferecem pratos da cozinha regional, asiática e internacional.

Os hóspedes do Marriot também podem contar com toda infra-estrutura de serviços e lazer disponível no complexo turístico que são as quadras de tênis, paddle, squash, poliesportivas, campos de futebol society e de golfe, além centro eqüestre, centro náutico e trilhas ecológicas.

Cada vez mais os *resorts* são bastante procurados por pessoas que buscam um lazer em meio à natureza isso faz com este negócio se torne bastante competitivo no mundo e no Brasil.

⁷ O conceito de *resort* pode ser resumido como um destino diferenciado com infra-estrutura completa, segurança, localização paradisíaca com inúmeras opções de lazer e entretenimento para todas as viagens.

3.5.1.3 A Análise do *Site web*

Como o Marriott não é uma empresa com sede no Brasil e, por conseguinte, possuindo vários endereços na internet e sendo este estudo de caso realizado no Estado da Bahia o *site web* visitado para o estudo foi o www.marriottbrasil.com/ssamc. A Figura 15 apresenta a página inicial da empresa.



Figura 15 – Página inicial do Marriot

Fonte: www.marriottbrasil.com/ssamc

O Marriott possui o site há cerca de quatro anos, com a finalidade de prospectar clientes em todo o mundo para sua rede de hotéis. O acesso da empresa é feito por meio de conexão banda larga. Apesar de não aparecer no site, a empresa possui tanto intranet como extranet. Possui servidor de e-mail próprio e o domínio do *site web* também é próprio.

Neste site a língua oficial utilizada é a portuguesa com apenas uma variação quando se acessa a opção de reservas on-line no marriott.com que leva o internauta ao site da empresa em inglês. O site, portanto apresenta apenas um idioma.

O Quadro 09 apresenta os resultados encontrados na análise do site do Marriot, realizado no dia 20 de março de 2004, a partir da grade de avaliação de componentes que se encontra no anexo A.

Quadro 09 – Análise do *site web* do Marriot

COMPONENTE	RES*								
01	0	20	0	39	0	58	0	77	0
02	1	21	0	40	0	59	1	78	0
03	0	22	0	41	1	60	0	79	0
04	1	23	0	42	0	61	0	80	0
05	1	24	0	43	0	62	1	81	0
06	1	25	0	44	0	63	0	82	0
07	0	26	0	45	1	64	0	83	0
08	0	27	0	46	0	65	1	84	0
09	1	28	0	47	0	66	0	85	0
10	1	29	0	48	0	67	0	86	0
11	1	30	0	49	0	68	1	87	0
12	1	31	0	50	1	69	0	88	0
13	1	32	0	51	1	70	0	89	0
14	0	33	0	52	0	71	0	90	0
15	0	34	0	53	1	72	0	91	0
16	0	35	0	54	1	73	1		
17	1	36	0	55	1	74	0		
18	1	37	0	56	1	75	0		
19	1	38	0	57	0	76	0		

* Resultado

Fonte: elaborado pelo autor

O zero representa o componente não encontrado no site, enquanto que o número 1 representa a existência do componente. Conforme apresentado nesse Quadro há um total de 25 componentes presentes no *site web* o que corresponde a 27,47% do total.

Após a análise dos componentes e funcionalidades descritos na grade é possível classificar o *site web* do Marriot como transacional, uma vez que é possível acessar as informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, cadastrar-se e retirar-se de lista de envio de informações e efetuar reserva e pagamento on-line.

3.5.1.4 Princípios para aplicação do Painel de Diagnóstico

Os princípios que se seguem permitiram a aplicação do painel de diagnóstico e conseqüentemente a verificação da sua importância na identificação dos elementos que trazem impactos na internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor.

3.5.1.4.1 Alinhamento das estratégias empresariais com as estratégias da internet

Neste estudo percebeu-se que as estratégias gerais ou de negócios da organização tais: 1) contexto organizacional (setor, atuação, porte, faturamento, capacidade produtiva); 2) elementos estratégicos genéricos: a) produto; b) clientes e mercados; c) prioridade de produtos e mercado; d) vantagens sobre a concorrência, não estão ainda muito alinhadas com as estratégias para internet, quais sejam: 1) vinculação às estratégias de negócios; 2) conjunto de ações de comércio eletrônico; 3) componentes e funcionalidade definidas para o *site web*; 5) perfil geral adequado *do site web* de comércio eletrônico, ou seja, formalmente não há qualquer estratégia corporativa alinhada para a rede.

Entretanto os elementos essenciais descritos na Tabela 02 apresentam uma crescente alavancagem e têm trazido para organização melhor adequação e rapidez no desenvolvimento das atividades no ambiente tecnológico, melhorando gradativamente sua performance.

Tabela 02 – Resultado dos elementos essenciais

Elementos Essenciais	Resultados
Estrutura do site	Proporciona identificação dos objetivos da organização.
Reestruturação dos processos de negócio	Os processos de compra, venda e produção em constante melhoria.
Estrutura organização	Há um equilíbrio na estrutura organizacional.
Perfil dos colaboradores	Há conscientização da responsabilidade pelo desenvolvimento dos processos.
Cultura organizacional	A cultura da organização está voltada em proporcionar valor ao cliente.
Fluxo das informações	O fluxo das informações está estruturado em todos os setores.

Um exemplo de estratégia utilizada pela empresa alinhada à internet é a administração da sazonalidade. São disponibilizadas várias promoções, com preços diferenciados, para datas e estações específicas que são feitas em sua maioria em conjunto com o Complexo Costa do Sauípe.

O *site web* da organização apresenta as algumas principais funções desenvolvidas, tais como: promover a imagem institucional e a marca da empresa; fazer a propaganda de produtos/serviços; disponibilizar serviços de pós-venda e suporte; permitir e estimular o *feedback* dos clientes; vender produtos/serviços para consumidores (B2C).

3.5.1.4.2 Redesenho da cadeia de valor Marriott

A Figura 16 apresenta a cadeia de valor do Marriott, redesenhada a partir do exemplo desenvolvido pelo Sebrae e também e pelas informações colhidas na empresa.

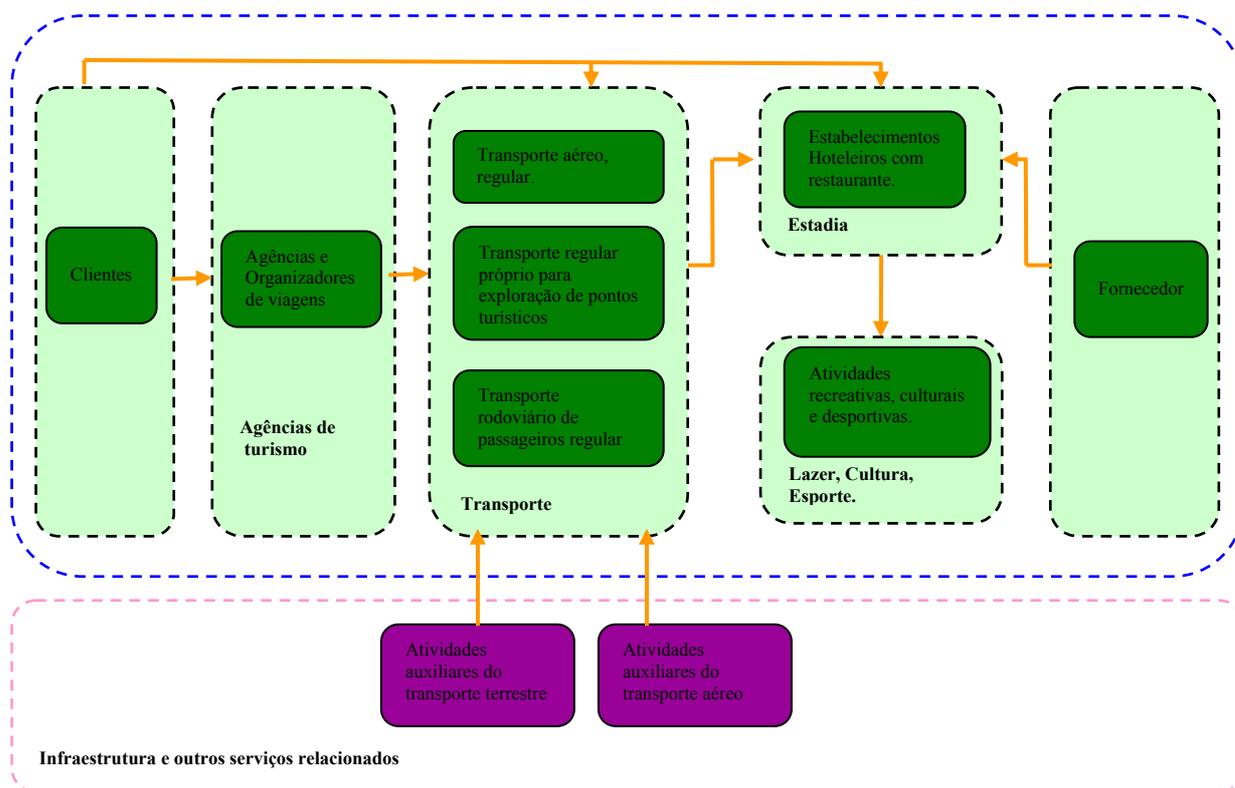


Figura 16 – Redesenho da cadeia de valor do Marriot

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se perceber na Figura 16 que não há qualquer integração na cadeia de valor entre seus fornecedores e clientes, esses inclusive podem transpor os intermediários que aparecem nesta cadeia de valor. Isto fica evidenciado com o advento da internet onde o cliente acessando o site da empresa pode fazer suas reservas e efetuar o pagamento.

Em relação à cadeia de valor formatada pelo Sebrae e a proposta apresentada pelo autor deste estudo, há uma diminuição de alguns atores no setor de transporte. Isso se deve ao fato deste empreendimento possuir contrato com outra empresa para o transporte rodoviário entre o aeroporto e o destino, o que não impede do cliente dirigir-se em outro meio diretamente ao local como está caracterizado na Figura.

Há uma preocupação e uma busca em integrar a cadeia de valor do empreendimento utilizando os recursos disponibilizados na internet. Para isso a empresa está empenhada em interagir com seus fornecedores e os demais atores para que toda a negociação seja feita por meio da rede mundial de computadores via extranet. Algumas das ações são desenvolvidas como: a mudança de cultura e melhoria do relacionamento entre seus parceiros.

3.5.1.4.3 Apresentação dos fatores de vantagem e desvantagem na utilização da internet

Neste tópico são apresentados, conforme Tabela 03, os fatores de vantagem e desvantagem na utilização da internet diagnosticados na organização que causam impactos no gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor.

Tabela 03 – Fatores de vantagem e desvantagem na utilização da internet do Marriot

As vantagens da internet Fatores de eficiência do gerenciamento	Processos de negócio			
	Organização	Cadeia de valor		
		Clientes	Fornecedor	Mercado
Ampliação dos mecanismos de comunicação	X	X	X	X
Melhoria da distribuição das informações / conhecimento	X			
Redução dos custos	X			
Flexibilidade das transações comerciais	X	X	X	X
Novos canais de venda	X	X		X
Redução de tempo para as transações	X	X	X	X

Fatores de desvantagem na utilização da internet				
As desvantagens da internet - Fatores de ineficiência do gerenciamento	Processos de negócio			
	Organização	Cadeia de valor		
		Clientes	Fornecedor	Mercado
Prazos mais curtos	X		X	X
Falta de segurança dos dados	X	X	X	X
Falta de segurança nas transações	X	X	X	X
Precisão e confiabilidade	X	X	X	
Resistência na utilização da Internet em toda cadeia de valor	X	X	X	X

Como pode ser verificado, tanto a maioria dos fatores de vantagem, como também os fatores de desvantagem na utilização da internet, aparecem nos processos de negócio e na cadeia de valor, denotando que as ações de minimização ou extinção no caso das desvantagens e de maximização e ou melhoria no caso das vantagens precisam ser implementadas em todos os elos que compõe a cadeia de valor.

3.5.1.4.4 Análise e interpretação dos impactos positivos e negativos

Impactos positivos

Dentre os impactos positivos a ampliação dos mecanismos de comunicação, a melhoria da distribuição das informações / conhecimento, juntamente com a redução de tempo para as transações foram os que tiveram maiores destaques, pois a internet proporcionou ganhos significativos para organização e na sua cadeia de valor, diminuindo o fluxo de papéis e também redução de custos, além da rapidez na tomada de decisão que muitas vezes são tomadas na sede da empresa. O item redução de custos aparece em todos os outros itens em virtude de ser este uma das principais características desta nova ferramenta de negócio.

A flexibilidade das transações aparece como porta de entrada para o item seguinte que são novos canais de venda e isto se comprova em virtude da ampliação e mudança no perfil dos clientes da empresa que antes eram em sua maioria individuais e agora passou a ser os grupos de incentivo⁸, os primeiros, hoje, representam 40% em relação às vendas da empresa enquanto que o segundo grupo representa 60%. Eles estão distribuídos em termos de nacionalidade como 60% de brasileiros, 10% de americanos, 15% de latino-americanos, 6% de europeus e os 9% restantes de outras nacionalidades. São clientes de classe média alta, possuindo grau de instrução elevado e que proporciona um índice de ocupação ao hotel da ordem de 50% anual.

O Marriott tem procurado maximizar os impactos positivos, desenvolvendo estratégias mais voltadas e alinhadas a internet, pois percebeu a grande importância desta ferramenta, a empresa tem buscado desenvolver sistemas que permitem um melhor gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor. Atualmente a empresa dispõe de relatórios que apresentam algumas utilizações das ferramentas que a internet proporciona.

Impactos negativos

Em relação aos impactos negativos a empresa mostrou-se preocupada em minimizá-los. Os prazos mais curtos são uma ordem mundial, quase impossível de alterá-los. A empresa tem buscado conviver e transpor este impacto. Os dois itens seguintes: falta de segurança dos

⁸ Grupos de Incentivo são benefícios concedidos por grandes empresas aos seus funcionários por cumprimentos de metas. Isso tem ocorrido muito nos Estados Unidos e Europa.

dados e falta de segurança das transações buscam-se nos sistemas existentes no mercado os mais avançados para minimizá-los.

Quanto à precisão e confiabilidade, a empresa conta com a tradição de estar no mercado há 76 anos, promovendo uma imagem de seriedade em todos os lugares onde está presente. O item resistência na utilização da internet em toda cadeia de valor é necessário uma mudança de cultura e isso tem sido feito com um melhor relacionamento entre os parceiros comerciais e à medida que a empresa sente necessidade de expandir sua atuação no mercado.

Percebeu-se ainda uma incipiente política de integração e delineamento entre as estratégias da organização, os processos de negócio e a cadeia de valor. Isto se deve à característica do setor turístico que é eminentemente de serviços. Entretanto a empresa tem efetuado compras pela internet com fornecedores previamente cadastrados na empresa e com contratos de fornecimento.

Além disso, utiliza-se o site para promover a imagem institucional e marca da empresa; fazer propaganda de produtos e serviços; permite e estimula o feedback dos clientes e vender os produtos (pacotes turísticos) e serviços para consumidores.

Apesar não haver um gerenciamento mais de perto dos processos de negócio e da a cadeia de valor da empresa por meio da internet, a maioria das atividades que compõem esses elementos são realizados utilizando a rede mundial. Os clientes também utilizam a rede como meio para acessar as informações sobre a empresa, além também de poderem efetuar reservas através do site e acompanhá-las.

Isso contribuiu bastante para a mudança do perfil de vendas. Atualmente as vendas pela internet representam 80% do total da empresa.

3.5.2 O CASO DO GOLDEN PARK HOTEL

Este estudo de caso também foi realizado de duas formas. A primeira foi analisando o *site web* da empresa a partir da grade de componentes elaborada por Boisvert (2002) que se encontra no anexo A, acessando diretamente o site da organização no dia 30 de março de

2004. A segunda forma foi feita presencialmente, entrevistando o gerente geral no período de 16 de fevereiro a 16 de março de 2004 com duração de uma hora, utilizando o questionário que se encontra no apêndice A, elaborado pelo autor a partir da fundamentação teórica, com o objetivo de aplicar e comprovar os atributos do painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor.

3.5.2.1 O Histórico do Golden Park Hotel

O Golden Park Hotel surgiu cerca de vinte e cinco anos com o objetivo de oferecer meios de hospedagem para os clientes, diferenciando no mercado como um hotel voltado para o segmento de turismo de negócios.

São 114 apartamentos e 02 suítes com televisão a cabo, frigobar, música ambiente, cofre individual e internet banda larga. O hotel dispõe de *business center*, piscina, restaurante, *room service* 24 horas, serviço de lavanderia, garagem, estacionamento e 04 salões para eventos com equipamentos áudio visuais e serviços de coffee break, almoço e coquetel.

Localiza-se numa região privilegiada da cidade do Salvador que é o bairro da Pituba. A Pituba é um bairro residencial com infra-estrutura completa de bancos, farmácias, lojas variadas, restaurantes e bares. Essa localização oferece acesso fácil aos principais pontos de Salvador:

- 15 minutos do centro histórico;
- 05 minutos do centro de convenções;
- 20 minutos do aeroporto;
- 30 minutos do pólo petroquímico e do Centro Industrial de Aratu.

3.5.2.2 Análise do *Site web*

Sendo o Golden Park uma empresa com sede no estado da Bahia, o estudo do *site web* foi realizado visitando o endereço www.goldenparkhotel.com.br. A Figura 17 apresenta a página inicial analisada.



Figura 17 – Página inicial do Golden Park Hotel

Fonte: www.goldenparkhotel.com.br

A empresa possui o site há pelos menos quatro anos com a finalidade de divulgar o e-mail, o telefone e a empresa para prospecção de clientes em todo o Brasil para o seu hotel. O acesso da empresa é feito por meio de conexão banda larga. As ferramentas intranet e extranet ainda não são utilizadas pelo empreendimento. O servidor de e-mail e o domínio do *site web* utilizados não são próprios.

O Golden Park Hotel, em seu site utiliza apenas a língua a portuguesa, sem variação para qualquer outro idioma.

O Quadro 10 apresenta os resultados encontrados na análise do site do Golden Park, realizado no dia 30 de março de 2004, a partir do questionário que se encontra no anexo 1.

Quadro 10 – Análise do site web do Golden Park

COMPONENTE	RES*	COMPONENTE	RES*	COMPONENTE	RES*	COMPONENTE	RES*	COMPONENTE	RES*				
01	0	20	Endereço eletrônico	1	39	Catálogo eletrônico	0	58	Acompanhamento das compras	0	77	Concursos e sorteios	0
02	1	21	Quem somos nós	0	40	Imagem dos produtos da empresa	0	59	Moeda utilizada para faturamento	0	78	Jogos e outros divertimentos	0
03	0	22	História da empresa	0	41	Lista de preços dos produtos disponíveis on line	1	60	Escolha da moeda	0	79	Perguntas mais frequentes (FAQ)	0
04	1	23	Localização das fábricas, divisões e filiais	0	42	Disponibilidade dos produtos	0	61	Link para consultar a taxa de câmbio da moeda	0	80	Fórum de discussão sobre os produtos e serviços	0
05	0	24	Palavra do presidente	0	43	Informação sobre a segurança dos produtos	0	62	Informação sobre os gastos de expedição	0	81	Demonstrativos financeiros	0
06	0	25	Missão, valores	0	44	Informações sobre cuidados que o cliente deve observar com os produtos	0	63	Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras	0	82	Indicadores financeiros	0
07	0	26	Artigos na imprensa	0	45	Informações sobre a utilização dos produtos	1	64	Condições relativas à entrega	0	83	Análises financeiras feitas por terceiros	0
08	0	27	Comunicados de imprensa	0	46	Anúncio de novos produtos	0	65	Condições relativas à política de pagamento	1	84	Compras de ações	0
09	0	28	Membro de Associações	0	47	Produtos ofertados em promoção	1	66	Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria	0	85	Acesso a uma Extranet	0
10	0	29	Parceiros de negócios	1	48	Amostras gratuitas	0	67	Condições relativas ao financiamento	0	86	Recrutamento de distribuidores	0
11	0	30	Links para os parceiros	1	49	Pontos de venda dos produtos	0	68	Serviços ofertados	1	87	Acesso a uma Intranet de empregados	0
12	0	31	Causas sociais, ecológicas, ambientais	0	50	Entrada em uma zona segura do site	0	69	Pontos de serviço	0	88	Seção Empregos, Perfis de competências procurados	0
13	0	32	Banners publicitários de outras empresas	0	51	Segurança dos pagamentos	0	70	Proposta on line	1	89	Condições relativas ao emprego	0
14	0	33	Marcas comerciais	0	52	Selo de securização das transações	0	71	Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais	0	90	Formulário de candidatura	0
15	0	34	Patrocínios	0	53	Pedido on line	0	72	Suporte técnico	0	91	Apresentação de empregados	0
16	0	35	Portfólio de realizações	0	54	Caso afirmativo, é possível pagar on-line?	0	73	Serviço aos clientes	1			
17	1	36	Testemunhos de clientes	0	55	Há confirmação antes do pagamento?	0	74	Anúncios classificados	0			
18	1	37	Prêmios ou distinções	0	56	Impressão da nota de pedido	0	75	Criação de um perfil	0			
19	1	38	Certificações ISO ou outras	0	57	Histórico das compras	0	76	Pesquisa de opinião junto aos clientes	0			

* Resultado

Fonte: Elaborado pelo autor

O zero representa o componente não encontrado no site, enquanto que o número 1 representa a existência do componente. Conforme apresentado nesse Quadro há um total de 15 componentes presentes no *site web* o que corresponde a 16,48% do total.

Após a análise dos componentes e funcionalidades descritos na grade é possível classificar o *site web* do Golden Park como informacional, uma vez que somente é possível acessar as informações sobre a empresa, seus produtos e serviços.

3.5.2.3 Princípios do Painel de Diagnóstico

Os princípios que se seguem permitiram a aplicação do painel de diagnóstico e conseqüentemente a verificação da sua importância na identificação dos elementos que trazem impactos na internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor.

3.5.2.3.1 Alinhamento das estratégias empresariais com as estratégias da internet

Neste estudo percebeu-se que as estratégias gerais da organização tais: 1) contexto organizacional (setor, atuação, porte, faturamento, capacidade produtiva); 2) elementos estratégicos genéricos: a) produto; b) clientes e mercados; c) prioridade de produtos e mercado; d) vantagens sobre a concorrência, não estão alinhadas com as estratégias para internet, quais sejam: 1) vinculação às estratégias de negócios; 2) conjunto de ações de comércio eletrônico; 3) componentes e funcionalidade definidas para o *site web*; 5) perfil geral adequado *do site web* de comércio eletrônico, ou seja, não há qualquer estratégia corporativa para a rede.

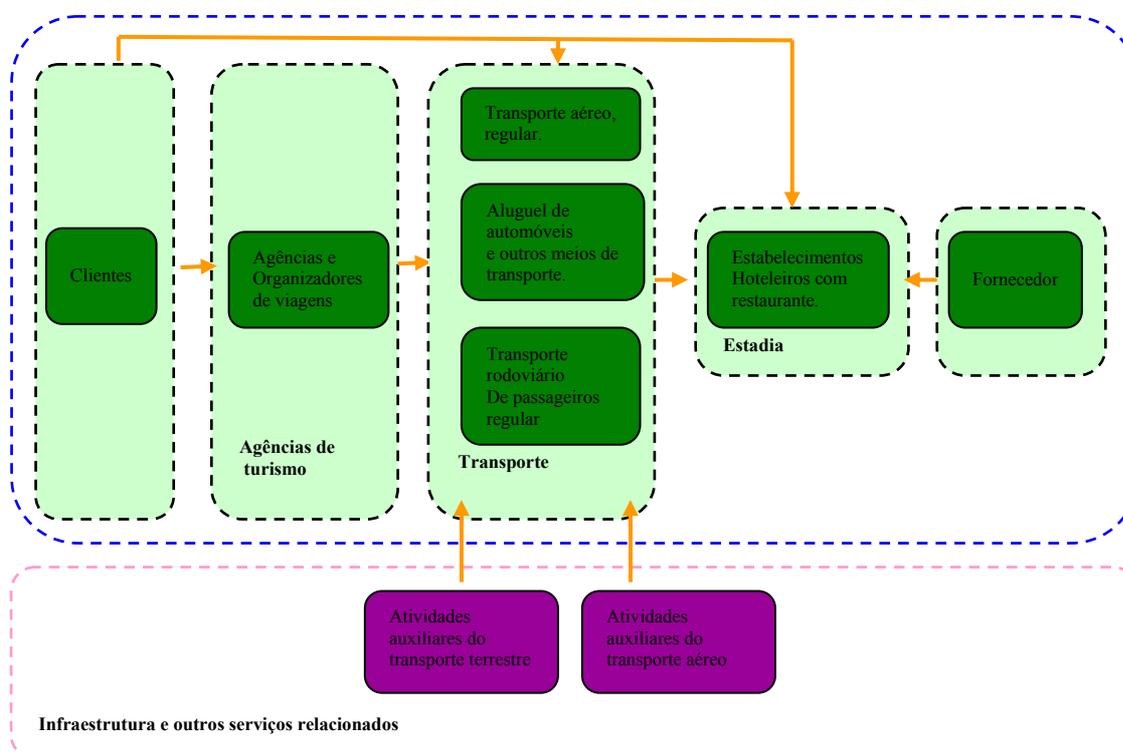
Os elementos essenciais descritos na Tabela 04 apresentam-se pouco desenvolvidos, mostrando a necessidade de um alinhamento e adequação às estratégias para que as atividades adquiram melhor performance no ambiente tecnológico.

Tabela 04 – Resultado dos elementos essenciais do Golden Park

Elementos Essenciais	Resultados
Estrutura do site	Não proporciona identificação dos objetivos da organização.
Reestruturação dos processos de negócio	Não há melhoria constante dos processos de compra, venda e produção.
Estrutura organização	A empresa ainda está muito estruturada por hierarquia.
Perfil dos colaboradores	Não há uma clareza da responsabilidade pelo desenvolvimento dos processos.
Cultura organizacional	A cultura da organização está voltada em proporcionar valor ao cliente.
Fluxo das informações	Não há um fluxo contínuo das informações.

3.5.2.3.2 Redesenho da cadeia de valor Golden Park

A Figura 18 apresenta a cadeia de valor do Golden Park, redesenhada a partir do exemplo desenvolvido pelo Sebrae e também e pelas informações colhidas na empresa.

**Figura 18 – Redesenho da cadeia de valor do Golden Park Hotel**

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber nessa Figura que não há qualquer integração na cadeia de valor entre seus fornecedores e clientes, esses inclusive podem transpor os intermediários que aparecem nessa cadeia de valor. E isto fica bastante evidenciado com o advento da internet onde o cliente acessando o site da empresa pode fazer suas reservas e efetuar o pagamento.

A diferença entre a cadeia de valor do Golden Park para a do Marriot se situa no segmento de transporte e também em relação às atividades de lazer cultura e esportes, pois no caso do Marriott o objetivo do empreendimento é fazer com o cliente tenha todas as opções em só lugar que é a característica dos *resorts*, enquanto que no Golden Park essas opções estão totalmente fora do hotel sem nenhuma interferência nem interação com o cliente.

Ainda com relação ao setor de transporte da cadeia de valor do Golden Park, a empresa não possui qualquer contrato de transporte entre o hotel e outra empresa a fim de levar o cliente ao empreendimento. Ficando o mesmo totalmente à vontade para escolher a melhor opção.

3.5.2.3.3 Apresentação dos fatores de vantagem e desvantagem na utilização da internet

Neste tópico são apresentados, conforme a Tabela 05, os fatores de vantagem e desvantagem na utilização da Internet diagnosticados na organização que causam impactos no gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor.

Tabela 05 – Fatores de vantagem e desvantagem na utilização da internet do Golden Park

As vantagens da internet Fatores de eficiência do gerenciamento	Processos de negócio			
	Cadeia de valor			
	Organização	Clientes	Fornecedor	Mercado
Ampliação dos mecanismos de comunicação	X	X	X	X
Redução dos custos	X			
Novos canais de venda	X	X		X
Redução de tempo para as transações	X	X	X	X

Fatores de desvantagem na utilização da internet				
As desvantagens da internet - Fatores de ineficiência do gerenciamento	Processos de negócio			
	Cadeia de valor			
	Organização	Clientes	Fornecedor	Mercado
Prazos mais curtos	X		X	X
Falta de segurança dos dados	X	X	X	X
Falta de segurança nas transações	X	X	X	X
Precisão e confiabilidade	X	X	X	
Resistência na utilização da Internet em toda cadeia de valor	X	X	X	X

3.5.2.3.4 Análise e interpretação dos impactos positivos e negativos

Impactos positivos

Dentre os impactos positivos a ampliação dos mecanismos de comunicação, juntamente com a redução de tempo para as transações foram os que tiveram maiores destaques, pois a internet proporcionou ganhos significativos para organização e na sua cadeia de valor, diminuindo o fluxo de papéis e também redução de custos, além da diminuição do tempo de respostas às solicitações.

O item redução de custos aparece em todos os outros itens em virtude de ser este uma das principais características desta nova ferramenta de negócio. Houve também um aumento significativo dos canais de venda, comprova-se em virtude da ampliação e captação dos clientes que são em sua maioria individuais ou grupos de empresas participantes de algum evento de negócio. Os primeiros representam 80% em relação às vendas da empresa enquanto que o segundo grupo representa 20%. Eles estão distribuídos em termos de nacionalidade

como 90% de brasileiros e os 10% restantes de outras nacionalidades. São clientes de classe média, possuindo bom grau de instrução.

O Golden Park ainda não se despertou para o grande potencial da internet e não tem feito muitos esforços no sentido de maximizar os impactos positivos, desenvolvendo estratégias mais voltadas e alinhadas à internet.

Impactos negativos

Em relação aos impactos negativos a empresa também não se mostrou preocupada em minimizá-los. Apesar dos prazos estarem mais curtos, estes não têm afetado diretamente a empresa. Os dois itens seguintes — falta de segurança dos dados e falta de segurança das transações — também não foi motivo de preocupação, pois segundo a empresa nenhuma transação é feita no site que necessite de uma política mais elaborada.

Quanto à precisão e confiabilidade a empresa conta com a tradição de estar no mercado há 25 anos desenvolvendo ao longo desse período uma imagem de seriedade e comprometimento dentro do mercado em que atua. Em relação ao último item da Tabela 05 não há qualquer ação voltada para minimizá-lo.

Ficou claro que não há qualquer política de integração e delineamento entre as estratégias da organização, os processos de negócio e a cadeia de valor, isto se deve a característica do setor turístico que é eminentemente de serviços. A empresa apenas utiliza o site para promover a imagem institucional e marca da empresa e fazer propaganda dos seus produtos e serviços para os consumidores.

Com a implantação da rede mundial de computadores na empresa, o processo de reservas tornou-se melhor e mais rápido, em função da diminuição do custo de emissão e recepção de fax, tornando todo esse processo muito mais dinâmico.

Portanto no Golden Park não há nenhum gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor da empresa por meio da Internet. Como já foi dito o site é utilizado, por enquanto, para divulgação da empresa. Inclusive o site não tem sofrido nenhuma atualização tendo algumas opções que não funcionam efetivamente. Apresenta-se um site bastante

simples que a princípio atende as necessidades da empresa. No site apesar de constar um formulário para reserva os clientes que o preenchem não concretiza a transação, pois a empresa não consegue ter acesso a essas informações.

Apesar disso o meio utilizado pelos clientes para acessar as informações sobre a empresa tem sido a internet que contribui bastante para a mudança no processo de vendas. Atualmente as vendas pela rede representam 60% do total da empresa.

A Tabela 06 apresenta um resumo dos principais resultados encontrados na aplicação do painel de diagnóstico nos dois empreendimentos estudados.

Tabela 06 – Resumo dos resultados encontrados após a aplicação do Painel de Diagnóstico nos empreendimentos estudados

ATRIBUTOS	MARRIOTT RESORT	GOLDEN PARK
Análise do Site	Prospectar clientes em todo o mundo para sua rede de hotéis	Divulgação de e-mail e telefone para prospecção clientes em todo o Brasil
	apenas uma língua oficial	apenas uma língua oficial
	25 componentes da grade de análise - 27,47% do total.	15 componentes da grade de análise - 16,48% do total.
Alinhamento das estratégias	Pouco alinhamento das estratégias gerais e as estratégias de internet e CE	Nenhum alinhamento das estratégias gerais e as estratégias de internet e CE
	Os elementos essenciais proporcionam melhoria da organização	Pouco desenvolvimento na estruturação dos elementos essenciais
Cadeia de valor	redesenhada a cadeia de valor.	redesenhada a cadeia de valor.
Impactos Positivos	Ampliação dos mecanismos de comunicação e melhoria da distribuição das informações	Diminuição do fluxo de papéis - ganho de tempo e redução de custos
	Redução de tempo e custo na realização das transações	Aumento nos canais de venda e ampliação da carteira de clientes
	Aumento nos canais de venda e ampliação da carteira de clientes.	
Impactos Negativos	Utilização de sistemas existentes para minimizar a falta de segurança de dados e transações	Resistência na utilização da internet em toda cadeia de valor
	Preocupação de mudar cultura dos atores envolvidos na cadeia de valor para diminuir a resistência na utilização da internet	Não há preocupação com a falta de segurança dos dados e das transações

Fonte: elaborado pelo autor

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

4.1 CONCLUSÕES

Como já ficou evidenciado ao longo deste trabalho, a internet e o turismo são importantes para o desenvolvimento e progresso dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. A primeira proporcionando um novo modelo de se fazer negócios e o segundo, uma indústria que cresce a cada dia em virtude das pessoas estarem buscando melhor qualidade de vida.

Neste trabalho também foi possível perceber a força que a internet proporciona em termos de mudanças por menor que ela seja, consegue alavancar e melhorar os negócios, seja do ponto de vista dos processos internos ou as relações da empresa com seus fornecedores parceiros e clientes.

Este trabalho teve como ponto de partida um estudo desenvolvido no Canadá com o objetivo de disseminar práticas originais e soluções inovadoras executadas por companhias canadenses e que pudessem ser aplicadas em pequenas e médias empresas daquele país. Aqui no Brasil foi executado um estudo comparativo com o objetivo de analisar *sites web* de empresas com o intuito de comparar o nível de desenvolvimento entre os sites canadenses e brasileiros.

Com o desenvolvimento dessa pesquisa no Brasil, buscou-se conhecer, aprofundar e analisar os impactos desse novo ambiente comercial no cenário turístico, propondo um estudo para delinear e aplicar um painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento turístico, disponibilizando um instrumento de gestão eficaz às organizações turísticas que atuam na internet.

Foi utilizado como base conceitual o “Modelo de Alinhamento de Estratégias de Negócios e CE” desenvolvido por Silva Neto (2004), além da “Sistemática de Adaptação dos Processos de Negócio para Melhoria da Performance” proposta por Igarashi (2003).

A importância estratégica da utilização da internet para a realização de transações, a complexidade do ambiente que a mesma oferece e a necessidade de se encontrar padrões que não se alterem tão rapidamente com a evolução do mercado justificam este estudo.

Diante desse contexto está pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: quais os atributos necessários para o delineamento de um painel de diagnóstico que permita avaliar os impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor do empreendimento turístico?

Com base na fundamentação teórica, nos estudos desenvolvidos pelo grupo de trabalho da disciplina de Controle de Gestão do PPGEP e na aplicação do painel de diagnóstico nos dois empreendimentos estudados deixou claro que a internet contribui para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor de um empreendimento turístico, à medida que essa ferramenta seja estratégica na empresa e haja uma perfeita integração de todos os elementos delineados para o ambiente eletrônico. O sucesso dependerá muito das estratégias utilizadas pela empresa. Se a organização não possuir uma estratégia clara para atender esse novo mercado com certeza ela será apenas mais um site dentre tantos na web. Isso responde a pergunta central desse trabalho.

Neste estudo foi possível perceber que as características da internet se descortinam em um modelo de mercado em expansão com um potencial muito grande para proporcionar às empresas um gerenciamento mais eficaz dos processos de negócio e da cadeia de valor. A vantagem relativa desta nova tecnologia é muito grande e, se bem aproveitada, pode ser o elemento-chave na difusão de bens e serviços.

O uso comercial da internet proporciona, com um custo bem menor, uma integração entre empresa-cliente-fornecedor-mercado, ou seja, com toda a cadeia de valor da empresa. Contudo esses impactos sejam eles positivos ou negativos, aparecem de forma diferente nos diversos setores da economia. Em alguns de forma bem mais rápida em outros também de forma mais gradual. Também depende do porte da empresa e de como ela está estruturada para esse novo mercado.

Foi possível perceber também neste estudo alguns impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócio e da cadeia de valor da empresa tais como:

- conectividade e alcance global;
- redução dos custos de comunicação;
- redução dos custos de transação;
- redução dos custos de operação;
- interatividade, flexibilidade e personalização;
- distribuição acelerada do conhecimento;
- acesso a novos mercados;
- ampliação do acesso a informações tecnológicas;
- integração com seus clientes e fornecedores;
- ampliação do número de parcerias;
- realização de negócios com um maior número de fornecedores;
- redução do tempo de elaboração de seus produtos (lead-time);
- maior eficiência no uso de técnicas administrativas; e
- ampliação de vendas.

Em função complementariedade entre o uso comercial da internet e a globalização da economia, pode-se ainda esperar que os mercados se tornem mais abertos, com mais empresas produzindo em parceria e negociando com um maior número de fornecedores e consumidores de bens e serviços intermediários em diversos mercados.

A aplicabilidade do painel de diagnóstico, nos estudos de caso, permitiu conhecer as características marcantes em cada uma dos empreendimentos turísticos. A rede de hotéis Marriott apresenta um desenvolvimento bem mais acelerado no uso da internet, principalmente no gerenciamento dos processos de negócio e de integração com sua cadeia de valor, a segunda organização possui apenas a página na rede e a usa como instrumento de divulgação dos seus produtos e contato para efetivação de reserva que notadamente é feito por e-mail ou telefone, sendo, portanto um site informacional, enquanto que o primeiro classifica-se como um site transacional como bem caracteriza o estudo de Boisvert (2002).

Neste estudo também ficou claro que o crescimento cada vez maior da tecnologia da internet em nível de segurança proporciona diversos ambientes na organização, como exemplo o Marriot possui tanto extranet como intranet, não sendo isso perceptível no site da empresa quando não se é cadastrado para o uso dessas ferramentas. Esse conhecimento só foi possível por causa do estudo presencial à empresa.

No estudo de caso percebeu-se a dificuldade das empresas em caracterizar suas cadeias de valores, dificultando assim melhor integração com os elos existentes. Isso aparentemente pode ser uma dificuldade desse setor da economia que é predominantemente de serviços.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o objetivo geral de delinear um painel de diagnóstico dos impactos da internet para o gerenciamento dos processos de negócios e da cadeia de valor do empreendimento turístico foi atingido, configurando-o sistematicamente os elementos encontrados na revisão da literatura.

As discussões sobre o papel das novas tecnologias de comunicação e informação para o gerenciamento nos processos de negócios e da cadeia de valor do empreendimento turístico; a identificação dos atributos do painel de diagnóstico para avaliar os processos e de negócio e a cadeia de valor e a análise dos resultados da aplicação do painel de diagnóstico em dois empreendimentos turísticos determinaram o alcance dos objetivos específicos.

4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No decorrer do trabalho, foram verificadas algumas lacunas no conhecimento, que servem de base para futuros trabalhos de pesquisa. São elas:

- estudo para aproximar e integrar os elos da cadeia de valor do turismo, afim de torná-los mais competitivos;
- testar o painel de diagnóstico para um número maior de empresas no setor turístico, a fim de verificar a inserção desse setor da economia no mercado virtual;
- pesquisar como os clientes desse segmento avaliam o *site web* das empresas de turismo e se atendem suas expectativas;

- estudo mais aprofundado com indicadores sobre a demanda e oferta turística realizada pela internet.
- desenvolver o painel de diagnóstico em um endereço eletrônico, ou seja, uma página na internet, a fim de tornar acessível a toda organização os atributos para um melhor gerenciamento dos processos de negócio e da sua cadeia de valor, além de proporcionar interatividade e adequação a cada tipo de empresa que o consulte, uma vez que no site será possível alterar e compor seu próprio painel.

Além disso, podem ser feitos trabalhos em outras cidades e em outros segmentos de negócio utilizando a própria rede para pesquisa.

REFERÊNCIAS

A Logística da Cadeia Produtiva do Turismo analisada sob a Ótica da Competitividade. Disponível em <<http://www.bnb.gov.br/progCadeias/projTurismo>>, acessado em 22/09/2003.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico – modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALCÂNTARA, Eurípedes. **A rede que abraça todo o planeta.** Revista Veja, ed. 1381, ano 28, nº 9, março 1995, pp 48-55.

AMORIM, Giana Magali de. **Estratégias para difusão de um ambiente virtual para comércio eletrônico via internet: um estudo de caso - CIMM: Centro de Informação Metal Mecânica.** Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo fundamentos e dimensões.** 8ª ed. São Paulo: Ática, 2002.

ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao estudo de indicadores: desempenho de Empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica.** São Paulo, 2001. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo.

Ariba anuncia **Novas Soluções e Sua Estratégia para o Gerenciamento de Cadeias de Valor.** Disponível em <<http://www.ariba.com/company/news.cfm?pressid=490>>, acessado em 11/05/2003.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo.** 6ª ed. atual. São Paulo: SENAC. São Paulo, 2001.

BOISVERT, Hugues. Seminário internacional, **o impacto da Internet sobre os processos de negócio.** Florianópolis, 2002.

BOWDITCH, James L e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

CAIXETA, Nely. **A explosão do turismo.** Revista Exame. São Paulo, ed. 735, ano 35, n. 5, p. 40-51, março, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O Aprendizado da Gestão.** Disponível em <<http://www.fdg.org.br/artigos/artigos.asp?14>>, acessado em 15/12/2003.

CARVALHO, Caio L. Revista de Administração de Empresas. São Paulo:-. Trimestral. Índice acumulado. ISSN 0034-7590

CASTELI, Fátima Regina; SCHMAEDECKE, Marlova; FRANSOLIN, Sandra. **Oportunidade de Negócios Turístico no Lago do Manso: Um Estudo Exploratório**. Revista de Turismo. Disponível em <<http://revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos>>, acessado em 16/08/2003.

CASTRO, Álvaro de. **Propaganda e mídia digital: a web como a grande mídia do presente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODOLO, Alcides Marcos. **Um olhar crítico a autosustentabilidade turística**. Revista Turismo: Dimensões e Perspectivas. Maringá, v.1, n. 1, dezembro/2001.

COSTA, Claudia Regina Macedo da. **Uma análise do comércio eletrônico como estratégia de marketing**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, Regina Maura Martins e TACHIBANA, Wilson Kendy. **Cadeia de valores analisada sob os conceitos de valores-criados**. Disponível em <http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/sbu/document/?view=56>, acessado em 11/05/2003.

Diferenças entre cadeia de fornecimento e cadeia de valor. Disponível em http://www.pmelink.pt/pmelink_public/EC/0,1655,1005_37766-3_41104>, acessado em 09/02/2003.

DUARTE, Donária Coelho. **O uso da Internet como estratégia mercadológica: um estudo comparativo entre algumas agências de viagens e operadoras de turismo de São Paulo e Florianópolis**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

EMBRATUR. **Estudos do mercado interno de turismo 2001**. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br>>, acessado em 30/01/2003.

FIATES. Gabriela Gonçalves Silveira. **Avaliação de ferramentas da Internet para apoiar o desenvolvimento de organizações de aprendizagem**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina.

FILHO, Francisco Casimiro e GUILHOTO, Joaquim J. Martins. **Dimensionando o turismo na economia brasileira**. Disponível em <<http://www.geo.sebrae.com.br/geodw/Bibliografia/TURISMO/turismoBR.pdf>> acessado em 12/11/2003.

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Estudo do Mercado Doméstico de Turismo no Brasil 1998**. disponível em <www.fipe.org.br>, acessado em 15/01/2003.

FLECHA, Ângela Cabral. **O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística: um estudo de casos em agências de viagens.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

FLEURY, André Leme. **Um modelo de organização de negócios em mercados eletrônicos.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIOVANNINI, Fabrizio. A empresa média industrial e a Internet. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 3, jul/set, 2001.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan/mar, 2000.

GUROVITZ, Hélio. **Planeta e.** Revista Exame, Ed. 690, ano 32, nº 12, junho 1999, p. 148-159.

HAMMER, Michael. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HUDLER, Ivan Frederico. **Relacionamento fornecedor e cliente e a avaliação do desempenho do fornecedor.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa. **Sistemática de adaptação dos processos de negócio para a melhoria da performance das empresas no comércio eletrônico.** Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

IKEDA, Ana Akemi e OLIVEIRA, Tânia Veludo de. **A organização de agências de viagens e turismo.** In: LAGE, Beatriz Helena Gelas e MILONE, Paulo César (org.). Turismo: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

KENDZERSKI, Paulo Roberto. **Seu projeto de e-business vai funcionar?** Disponível em <www.aemp.com.br>, acessado em 11/02/2004.

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

LAGE, Beatriz Helena Gelas e MILONE, Paulo César. **Fundamentos econômicos do turismo.** In: LAGE, Beatriz Helena Gelas e MILONE, Paulo César (org.). Turismo: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de sistemas de informação.** 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MANDEL, Michael J.; HOF, Robert D.; HIMELSTEIN, Linda; FOUST, Dean; MULLER, Joann. **Repensando a internet**. Suplemento BusinessWeek do Jornal Valor Econômico. São Paulo, ed. n° 22, p. 3-6, março, 2001.

MAYER, Helena. **Competências e habilidades do gestor hoteleiro de Florianópolis-SC: uma análise frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes nacionais e internacionais**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MOTTA, Sandra Edith. **A tecnologia da informação e o turismo: a utilização da Internet pelo turista argentino**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

NEVES, Janaína Baeta. **Atitude do consumidor da terceira idade em relação ao CE: uma pesquisa qualitativa e quantitativa na região metropolitana da grande Florianópolis**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. **Apostila da disciplina de Controle de Gestão**. Curso de Especialização. Florianópolis: SENAI, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social – métodos e técnicas**. 3ª ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Eduardo Wyllie Lacerda. **O uso da internet na firma**. Rio de Janeiro, 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

ROZENFELD, Henrique. **Reflexões sobre a manufatura integrada por computador (CIM)**. In: Manufatura Classe Mundial: Mitos e Realidade. São Paulo, 1996.

SAAB, William George Lopes. **B2C: A Importância da Logística**. Revista Setorial de Comércio e Serviços, n° 18, junho de 2000. Disponível em <<http://buscalegis.ccj.ufsc.br/arquivos/get4is18.pdf>>, acessado em 16/08/2003.

SEBRAE. **Cadeias produtivas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/cadeiasprodutivas.asp>>, acessado em 13/10/2003.

SHANK, John K. GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão estratégica de custos: uma nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SILVA, Ana Catarina Lima; PAULA, Elis Regina de; MORAES, Marcelo Amaral; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Um olhar sobre o comportamento de compra dos usuários da Internet**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 7, n. 3, jul/set, 2000.

SILVA NETO, Arlindino Nogueira. **Modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico por meio do perfil do site web da organização**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina

SOUZA, Myrtis Arrais de. **Dados sobre a cadeia produtiva do turismo**. Disponível em <<http://www.banconordeste.gov.br/prodetur/conteudo/ProdeturTexto.asp>>, acessado em 22/09/2003.

Vendas pela Internet crescem 23,7% em 2003, disponível em <<http://empresas.globo.com/Empresasenegocios>> acessado em 19/02/2004.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação (TI): o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

WELZEL, Evelize. **Impactos do comércio eletrônico no sistema de produção: estudo de caso da Cremer SA**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO DO PAINEL DE DIAGNÓSTICO

QUESTIONÁRIO

I – CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

Razão Social: _____

Nome Fantasia: _____

Ramo de atividade: _____

Setor de Atuação: _____ Área: _____ m²

Localização: _____

Qual o tipo jurídico da sociedade (S/A, LTDA): _____

Qual o porte da empresa em termos de faturamento? (pequena, média ou grande)

Faturamento da empresa – 2000: _____

2001: _____

2002: _____

2003: _____

Qual o tipo de acesso da empresa à Internet? Escolha uma alternativa...

() telefone, usando provedor gratuito

() telefone, usando provedor pago

() conexão banda larga de até 256kbit/s

() conexão banda larga de até 512kbit/s

() conexão banda larga superior a 512kbit/s

A empresa possui **intranet**? () sim () não **Extranet**? () sim () não

Servidor de e-mail próprio? () sim () não

O *web-site* possui **domínio próprio**? () sim () não

Há quanto tempo a empresa possui *site web*?

O uso da Internet melhorou o gerenciamento dos processos de negócio? De qual forma?

Quais das seguintes funções são executadas pelo *web-site*? (pode escolher mais de uma opção):

Promove a imagem institucional e a marca da empresa.

Faz a propaganda de produtos/serviços.

Disponibiliza serviços gratuitos com o objetivo de atrair clientes.

Disponibiliza serviços de pós-venda e suporte.

- Permite e estimula o *feedback* dos clientes.
- Vende produtos para outras empresas (B2B).
- Vende produtos para consumidores (B2C).
- Entrega os produtos/serviços comercializados (no caso de serem digitalizáveis).
- Outras. Especifique:

Atualmente a empresa utiliza o *site web* com que objetivo?

II – ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa possui organograma? () sim () não

Se sim, como é o organograma da empresa?

Se não, quais as áreas/departamentos que a empresa possui?

Quantos funcionários a empresa possui? _____

Do total de funcionários quantos estão: na atividade primária: _____
na atividade de apoio: _____

Qual o nível de escolaridade formal dos funcionários?

Grau de Instrução	Número de Funcionários
Nível Fundamental incompleto	
Nível Fundamental completo	
Nível Médio incompleto	
Nível Médio completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Especialização	
Mestrado/Doutorado	

A empresa terceiriza serviços? () não () sim. Quais?

Com a implantação da Internet houve algum tipo de treinamento para os funcionários?

III – PROCESSO PRODUTIVO

A empresa desenvolve algum produto?

Quais serviços a empresa oferece?

Com a utilização da Internet houve alguma alteração no processo produtivo?

Há algum gerenciamento pela Internet do processo produtivo?

IV – POSIÇÃO DA EMPRESA NA CADEIA PRODUTIVA

1) Fornecedores

Quais são seus fornecedores?

Quantos são os fornecedores das principais matérias-primas?

A competição entre os fornecedores é acirrada? () sim () não

Qual o porte dos principais fornecedores?

A empresa possui fornecedores de serviços e de produtos?

Quais os requisitos que são levados em consideração na escolha dos fornecedores?

A relação entre os fornecedores é realizada por algum meio eletrônico? Quais?

A empresa realiza compras pela Internet? Houve alguma alteração no processo de compra?

2) Clientes

Quais são seus clientes?

Possui algum cliente principal? Qual a representatividade em porcentagem em relação às vendas da empresa?

Qual é o percentual de mercado que a empresa detém?

Como estão distribuídos os seus clientes em termos de nacionalidade?

Qual o nível de escolaridade dos seus clientes?

Qual a classe social?

Qual o índice de ocupação anual?

Quais os meses de pico?

Como a empresa administra a questão da sazonalidade?

Há alguma integração entre fornecedor-empresa-cliente?

Qual o meio mais utilizado pelos clientes para acessar as informações a respeito da empresa?

A Internet contribui para mudanças no processo de vendas?

Há algum tipo de gerenciamento pela Internet dos clientes da empresa?

Quanto representa o percentual de vendas pela Internet?

Os clientes acompanham pela Internet os pedidos efetuados?

3) Mercado de Atuação

Com relação ao principal produto/serviço da empresa

O mercado em que a empresa atua é competitivo?

() muito () médio () pouco

Quais seus principais competidores?

Qual o porte destes competidores?

Qual a atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?

regional:

nacional:

internacional:

V – HISTÓRICO DA EMPRESA

Qual a história da empresa?

Data de fundação: _____

Como a empresa foi concebida e com que objetivo?

Como a empresa está, hoje? O enfoque mudou?

Houve algum processo sucessório na empresa?

Qual a missão da empresa?

Qual o contexto de negócios da empresa?

Houve alteração da estrutura organizacional com a implantação / utilização da Internet?

VI – ANÁLISE DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS VIA *SITE WEB*

Qual a utilidade do site para empresa?

Existe alguma estratégia corporativa para a Internet? Qual?

Houve ou há algum impacto/contribuição na utilização do site nos processos de negócios da empresa?

Com a implantação do site houve mudanças nos processos de negócios da empresa? Quais?

Qual a cadeia de valor do empreendimento?

Há algum tipo de gerenciamento dessa cadeia de valor?

Qual a forma utilizada para fazer esse gerenciamento?

Há alguma integração, via Internet, da empresa com sua cadeia de valor?

Como é o processo de implantação das novas tecnologias na empresa?

Há alguma resistência por parte dos funcionários?

Com que intensidade a sua empresa utiliza as seguintes ferramentas disponibilizadas pela Internet?

E-mail	Listas de discussão	Web fórum	Grupos de notícias
<i>chat</i>	<i>chat</i> de voz	vídeo-conferência	

A Internet e outras tecnologias de comunicação/informática causaram mudanças na forma como sua empresa executa as atividades a seguir, ao longo dos últimos 3 anos?

- () Compra de materiais indiretos (não-produtivos)
- () Compra de materiais diretos (produtivos)
- () Logística de materiais
- () Integração da cadeia de suprimentos
- () Projeto do produto/serviço
- () Projeto do processo produtivo
- () Divulgação da empresa e dos seus produtos
- () Atendimento pré-venda a clientes e clientes em potencial
- () Tomada de pedidos de clientes
- () Configuração/customização de produtos para os clientes
- () Produção dos produtos/serviços
- () Logística de distribuição dos produtos/serviços
- () Atendimento pós-venda a clientes
- () Obtenção de *feedback* dos clientes

Quais das tecnologias/métodos/técnicas a seguir sua empresa utiliza ou pretende utilizar nos próximos 3 anos?

- () *E-procurement* (prospecção de fornecedores pela Internet)
- () Leilões eletrônicos para a aquisição de materiais ou serviços
- () Portais na Internet (*exchanges*) para aquisição de materiais
- () Extranet para colocação de pedidos para fornecedores
- () EDI – troca eletrônica de dados
- () Sistemas de informação sobre fornecedores dos fornecedores

- () E-mail marketing
- () Extranet para tomada de pedidos de clientes
- () Leilões eletrônicos para venda dos produtos da empresa
- () Portais de venda (*exchanges*) para vender produtos
- () Acompanhamento do status do pedido pelo cliente
- () Desenvolvimento de “intimidade virtual” com o cliente
- () CRM (gerenciamento do relacionamento com o cliente)
- () ECR – *efficient consumer response*)
- () Modularização dos produtos
- () Customização de produtos
- () Programas de lealdade controlados/gerenciados pela Internet
- () Recebimento de pagamentos de clientes pela Internet
- () Sistemas de informação sobre os clientes dos clientes
- () Manutenção e suporte *on-line* dos produtos da empresa
- () Comunidades virtuais de clientes da empresa

APÊNDICE B – GRADE DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS SITES WEB MODIFICADO PELO AUTOR

Nome da empresa : _____ Http:// _____
 Site web, se diferente _____

Os campos a seguir só aparecerão na grade se eles estiverem vazios. Neste caso, é necessário, se possível, completá-los.

Rua _____ Cidade _____
 Estado _____ Código postal _____
 Telefone _____ Fax _____
 E-mail da empresa ou contato _____

Língua do site: () Francês () Inglês () Espanhol () Português () Alemão () Italiano () Chinês

Mais de 2 línguas () Mais de 5 línguas ()

Versão avaliada na língua: _____

Num	Nome do componente	Descrição do conteúdo
NAVEGABILIDADE		
1	Mapa do site web	Um mapa do site está disponível, representando a cartografia, a arquitetura, que nos permite visualizar o conjunto das seções e subseções do site ?
2	Menu de navegação	Índice permitindo ir diretamente a uma outra página do site ou menu que direciona a outras paginas.
3	Posicionador	Elemento que permite direcionar os visitantes do site, segundo sua categoria (por exemplo: clientes, fornecedores, acionistas, empregados, etc.), para a seção do site específica a eles. A escolha da língua não faz parte da funcionalidade visada.
4	Retorno à página principal	E possível retornar à pagina principal a partir de todas as páginas do site (clicando sobre a logomarca da empresa ou sobre um link específico) ?
5	Caminho de acesso	E possível saber todo o tempo onde estamos no site, quer dizer, em qual seção ou subseção ?
6	Ajuda on-line com relação à utilização do site	Ha ajuda on line como hints sobre certas palavras visando fornecer explicações adicionais? ou qualquer outra forma de ajuda relacionada a utilização do site (por exemplo, uma ajuda para o pedido on line) ?
7	Ferramenta de busca no próprio site	Janela onde podemos digitar uma palavra para ir diretamente na informação desejada no site. Os links para sites de buscas externos como Yahoo ou Altavista não são considerados.
8	Outro componente de ajuda à navegação	Ha um outro componente não enumerado anteriormente, uma categoria que facilita a navegação (como um índice, por exemplo.) ?
9	Arquitetura do site	Navega-se sobre vários sites, contendo endereços Web ou nomes de diferentes domínios ?
POLÍTICA DE INFORMAÇÕES		
10	Presença de cookies	Você pode detectar «cookies» no site ? (verifique se seu navegador está configurado de modo a visualizá-los).
11	Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio	Possibilidade de se inscrever numa lista de envio como um boletim periódico ou outro (por e-mail, formulário, etc.).

12	Possibilidade de se retirar de uma lista de envio	Você pode retirar-se de uma lista de envio, não importando a maneira de fazer?
13	Política de informações pessoais	Enunciado das políticas relacionadas à utilização, pela empresa, de informações pessoais do internauta, incluindo a utilização de informações coletadas com a ajuda de «cookies».
ACREDITAÇÃO		
14	Selo de classificação do conteúdo	Presença de selos ICRA, Safesurf, ICCS (Childsafe), etc.
15	Selo de satisfação da clientela	Presença de selos BizRate.com, EpublicEye, CityXpress, Webwatchdog, etc.
16	Selo de conformidade	Presença de selos BBBOnline, TRUSTe, ICSA, WebTrust, BetterWeb, WebAssured.com, ADMA, TrustUK, Better Internet Bureau, CaseTrust, Netcheck, Which ? Web Trader, PrivaTrust, Safengine, etc.
IDENTIFICAÇÃO		
17	Logomarca da empresa	Presença da logomarca da empresa que pode ser simplesmente seu nome com uma letra particular.
18	Endereço cívico	Endereço postal da empresa ou da sede social.
19	Número de telefone	Número de telefone da empresa.
20	Endereço eletrônico	Endereço eletrônico geral para contatar a empresa.
21	Quem somos nós	Informações gerais sobre a empresa e/ou o setor industrial da empresa, seus domínios de atividades, etc.
22	História da empresa	Fatos e datas indicando a evolução da empresa, não se limitando apenas a sua data de fundação, mas podendo ser somente as grandes linhas de sua história ou da história de uma de suas entidades.
23	Localização das fábricas, divisões e filiais	Possibilidade de conhecer os endereços das fábricas, divisões e filiais.
IMAGEM E PUBLICIDADE		
24	Palavra do presidente	Uma palavra do presidente.
25	Missão, valores	Enunciado da missão, dos valores e/ou a apresentação dos membros do conselho de administração, perfil dos líderes, etc.
26	Artigos na imprensa	Os artigos de jornal / revistas em que aparece empresa.
27	Comunicados de imprensa	Os comunicados emitidos pela empresa.
28	Membro de Associações	As associações das quais a empresa é membro.
29	Parceiros de negócios	Apresentação de fornecedores, clientes ou empresas afiliadas.
30	Links para os parceiros	Quando existe parceiros de negócios, se existe um link para os seus sites?
31	Causas sociais, ecológicas, ambientais	As causas sociais, ecológicas e ambientais às quais a empresa está associada.
32	Banners publicitários de outras empresas	Publicidade de outras empresas no site.
33	Marcas comerciais	Apresentação das diferentes marcas comerciais associadas aos produtos.
34	Patrocínios	Os eventos patrocinados pela empresa.
REALIZAÇÕES		
35	Portfolio de realizações	Apresentação de projetos realizados.
36	Testemunhos de clientes	Apresentação de testemunhos de clientes.
37	Prêmios ou distinções	Os prêmios ganhos pela empresa.
38	Certificações ISO ou outras	Certificações mencionadas no site.
PRODUTOS		
39	Catálogo eletrônico	Lista de produtos oferecidos, por categoria ou gama e descrição técnica, especificações, cores, etc.
40	Imagem dos produtos da empresa	Visualização dos produtos (desenhos, fotos, etc.).

41	Lista de preços dos produtos disponíveis on line	Os preços dos produtos estão disponíveis on-line? E importante observar que apenas um preço apresentado (para um produto em promoção, por exemplo) não é considerado como suficiente.
42	Disponibilidade dos produtos	Informação sobre os estoque disponíveis em cada ponto de venda ou ainda indicação do prazo (em dias) da disponibilidade dos produtos.
43	Informação sobre a segurança dos produtos	Informação sobre a segurança na utilização do produto (contra-indicações) e sua adequação às normas ecológicas.
44	Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos	Informação sobre as condições de guarda, manutenção, transporte, etc. a serem observadas após a aquisição dos produtos.
45	Informações sobre a utilização dos produtos	Informações sobre a utilização geral do produto.
46	Anúncio de novos produtos	Seção com conteúdo evolutivo (novidades, novos produtos, etc.)
47	Produtos ofertados em promoção	Saldos de artigos, promoção do mês, da semana, etc.
48	Amostras gratuitas	Oferta de amostras e de informações sobre a maneira de obtê-las.
49	Pontos de venda dos produtos	Lista dos pontos de venda dos produtos ou dos distribuidores por região geográfica.
SEGURANÇA		
50	Entrada em uma zona segura do site	Ha uma zona segura (geralmente com aparição do cadeado, nome do usuário, senha, etc.) ?
51	Segurança dos pagamentos	Janela sinalizando que se entra em uma zona de segurança e que o pagamento é securizado.
52	Selo de securização das transações	Presença de selos Visa, Mastercard, Americanexpress, Cybercash, Veri-SignInc., Certplus, Entrustnet, Digsitrust, Abacom.com, Thawt, etc.
TRANSAÇÃO		
53	Pedido on line	Formulário de identificação dos clientes e registro da pedido (quantidade, tamanho, cor, formatos, etc.)
54	Caso afirmativo, é possível pagar on-line?	Possibilidade de pagar on line.
55	Há confirmação antes do pagamento?	Você é solicitado a confirmar o pedido antes do pagamento ?
56	Impressão da nota de pedido	Possibilidade de imprimir o comprovante de pedido para guardar e/ou de receber por fax.
57	Histórico das compras	Você tem a possibilidade de consultar suas compras anteriores ou de indicar seus gostos, suas necessidades ou suas preferências ?
58	Acompanhamento das compras	Existe a possibilidade de seguir o trajeto das compras quando envolvido em uma transação (link com um serviço postal como UPS, Post Express, etc.) ?
CONTRATO		
59	Moeda utilizada para faturamento	Você está certo da moeda utilizada para o faturamento ?
60	Escolha da moeda	Caso contrário, você pode escolher a moeda desejada ?
61	Link para consultar a taxa de câmbio da moeda	Link para obter a taxa de câmbio da moeda on line ou para conversão da moeda
62	Informação sobre os gastos de expedição	Informações relativas aos gastos de expedição.
63	Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras	Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras.
64	Condições relativas à entrega	Informação sobre o território de atendimento, os prazos de entrega e o acompanhamento da entrega.
65	Condições relativas à política de pagamento	Explicações do método de pagamento e, se não for o caso, dos procedimentos de abertura de uma conta-cliente.
66	Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria	Informação sobre os procedimentos a seguir em caso de descontentamento com o produto ou serviço recebido (encaminhamento da garantia, política de devolução, etc.)
67	Condições relativas ao financiamento	Informações relativas ao financiamento (taxas de juros, garantias exigidas e cauções, se houver)

SERVIÇOS AO CLIENTE		
68	Serviços ofertados	Descrição dos serviços ofertados
69	Pontos de serviço	Lista dos pontos de serviço
70	Proposta on line	Possibilidade de solicitar e de transmitir informações sobre as especificações de um produto feito sob medida.
71	Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais	Informações genéricas e consultorias técnicas de interesse geral, testemunhando as competências da empresa em certo domínio
72	Suporte técnico	Manual de utilização dos produtos/serviços em rede, possibilidade de comunicar-se de modo interativo para ser socorrido ou orientado (presença de um número de telefone gratuito, por exemplo)
73	Serviço aos clientes	E-mail ou número de telefone permitindo entrar em contacto com os serviços aos clientes.
74	Anúncios classificados	Apresentação de anúncios classificados.
FIDELIZAÇÃO		
75	Criação de um perfil	É possível personalizar o site segundo a vontade do internauta ?
76	Pesquisa de opinião junto aos clientes	Possibilidade de responder a pesquisa de opinião relativa aos produtos, aos serviços e aos seus gostos e necessidades na condição de cliente.
77	Concursos e sorteios	Formulários de participação, condições de participação, etc.
78	Jogos e outros divertimentos	Presença de atrativos particulares como formulários de participação em jogos, descanso de tela com download gratuito no site, etc.
79	Perguntas mais frequentes (FAQ)	Respostas às perguntas mais frequentes, em geral representado pela sigla FAQ (Frequent Asked Questions)
80	Fórum de discussão sobre os produtos e serviços	Existe um grupo de discussão dos utilizadores dos produtos ?
INVESTIDORES		
81	Demonstrativos financeiros	Demonstrativos financeiros trimestrais ou anuais (mesmo que sejam apenas relatórios sintéticos selecionados).
82	Indicadores financeiros	Indicadores financeiros tais como o valor da ação na Bolsa, com as informações sobre a hora e os prazos entre a cotação e sua aparição no site bem como comparações com outras empresas.
83	Análises financeiras feitas por terceiros	Apresentação de análises realizadas por firmas externas relacionadas aos títulos da empresa.
84	Compras de ações	É possível comprar ações da empresa ?
PARCEIROS E PROMOÇÃO EXTERNA		
85	Acesso a uma Extranet	Presença de uma página de acesso para uma Extranet onde seja necessário um número de usuário para os clientes, os fornecedores ou outros parceiros externos.
86	Recrutamento de distribuidores	Funcionalidades objetivando o recrutamento de distribuidores em geral por região geográfica.
ASPECTOS INTERNOS		
87	Acesso a uma Intranet de empregados	Presença de uma janela de acesso a uma Intranet onde seja necessário um número de usuário... para os empregados.
88	Seção Empregos, Perfis de competências procurados	Descrição dos perfis de competência dos empregados procurados pela empresa.
89	Condições relativas ao emprego	Oportunidades de emprego ou de carreira, publicação dos cargos e das condições de trabalho.
90	Formulário de candidatura	Possibilidade de preencher um formulário de candidatura ou de enviar seu CV por e-mail.
91	Apresentação de empregados	Apresentação (eventualmente com fotografias) de empregados, visando demonstrar uma organização com imagem humana e detentora de certa competência.

ANEXO A – GRADE DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS SITES WEB

Nome da empresa : _____ Http:// _____
 Site web, se diferente _____

Os campos a seguir só aparecerão na grade se eles estiverem vazios. Neste caso, é necessário, se possível, completá-los.

Rua _____ Cidade _____
 Estado _____ Código postal _____
 Telefone _____ Fax _____
 E-mail da empresa ou contato _____

Língua do site: () Francês () Inglês () Espanhol () Português () Alemão () Italiano () Chinês

Mais de 2 línguas () Mais de 5 línguas ()

Versão avaliada na língua: _____

Num	Nome do componente	Descrição do conteúdo
1	Mapa do site web	Um mapa do site está disponível, representando a cartografia, a arquitetura, que nos permite visualizar o conjunto das seções e subseções do site ?
2	Menu de navegação	Índice permitindo ir diretamente a uma outra página do site ou menu que direciona a outras paginas.
3	Posicionador	Elemento que permite direcionar os visitantes do site, segundo sua categoria (por exemplo: clientes, fornecedores, acionistas, empregados, etc.), para a seção do site especifica a eles. A escolha da língua não faz parte da funcionalidade visada.
4	Retorno à página principal	E possível retornar a pagina principal a partir de todas as páginas do site (clicando sobre a logomarca da empresa ou sobre um link específico) ?
5	Caminho de acesso	E possível saber todo o tempo onde estamos no site, quer dizer, em qual seção ou subseção?
6	Ajuda on-line com relação à utilização do site	Ha ajuda on line como hints sobre certas palavras visando fornecer explicações adicionais? ou qualquer outra forma de ajuda relacionada à utilização do site (por exemplo, uma ajuda para o pedido on line) ?
7	Presenca de «cookies»	Você pode detectar «cookies» no site ? (verifique se seu navegador está configurado de modo a visualizá-los).
8	Ferramenta de busca no próprio site	Janela onde podemos digitar uma palavra para ir diretamente na informação desejada no site. Os links para sites de buscas externos como Yahoo ou Altavista não são considerados.
9	Outro componente de ajuda à navegação	Ha um outro componente não enumerado anteriormente, uma categoria que facilita a navegação (como um índice, por exemplo.) ?
10	Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio	Possibilidade de se inscrever numa lista de envio como um boletim periódico ou outro (por e-mail, formulário, etc.).
11	Possibilidade de se retirar de uma lista de envio	Você pode retirar-se de uma lista de envio, não importando a maneira de fazer?
12	Política de informações pessoais	Enunciado das políticas relacionadas à utilização, pela empresa, de informações pessoais do internauta, incluindo a utilização de informações coletadas com a ajuda de «cookies».
13	Entrada em uma zona segura do site	Ha uma zona segura (geralmente com aparição do cadeado, nome do usuário, senha, etc.) ?
14	Acesso a uma Intranet de empregados	Presença de uma janela de acesso a uma Intranet onde seja necessário um número de usuário... para os empregados.

15	Acesso a uma Extranet	Presença de uma página de acesso para uma Extranet onde seja necessário um número de usuário... para os clientes, os fornecedores ou outros parceiros externos.
16	Selo de classificação do conteúdo	Presença de selos ICRA, Safesurf, ICCS (Childsafe), etc.
17	Selo de satisfação da clientela	Presença de selos BizRate.com, EpublicEye, CityXpress, Webwatchdog, etc.
18	Selo de conformidade	Presença de selos BBBOnline, TRUSTe, ICSA, WebTrust, BetterWeb, WebAssured.com, ADMA, TrustUK, Better Internet Bureau, CaseTrust, Netcheck, Which ? Web Trader, PrivaTrust, Safengine, etc.
19	Criação de um perfil	É possível personalizar o site segundo a vontade do internauta ?
20	Logomarca da empresa	Presença da logomarca da empresa que pode ser simplesmente seu nome com uma letra particular.
21	Endereço cívico	Endereço postal da empresa ou da sede social.
22	Número de telefone	Número de telefone da empresa.
23	Endereço eletrônico	Endereço eletrônico geral para contatar a empresa.
24	Quem somos nós	Informações gerais sobre a empresa e/ou o setor industrial da empresa, seus domínios de atividades, etc.
25	História da empresa	Fatos e datas indicando a evolução da empresa, não se limitando apenas a sua data de fundação, mas podendo ser somente as grandes linhas de sua história ou da história de uma de suas entidades.
26	Palavra do presidente	Uma palavra do presidente.
27	Missão, valores	Enunciado da missão, dos valores e/ou a apresentação dos membros do conselho de administração, perfil dos líderes, etc.
28	Artigos na imprensa	Os artigos de jornal / revistas em que aparece empresa.
29	Localização das fábricas, divisões e filiais	Possibilidade de conhecer os endereços das fábricas, divisões e filiais.
30	Comunicados de imprensa	Os comunicados emitidos pela empresa.
31	Membro de Associações	As associações das quais a empresa é membro.
32	Parceiros de negócios	Apresentação de fornecedores, clientes ou empresas afiliadas.
33	Links para os parceiros	Quando existem parceiros de negócios, se existe um link para os seus sites?
34	Causas sociais, ecológicas, ambientais	As causas sociais, ecológicas e ambientais às quais a empresa está associada.
35	Banners publicitários de outras empresas	Publicidade de outras empresas no site.
36	Patrocínios	Os eventos patrocinados pela empresa.
37	Portfólio de realizações	Apresentação de projetos realizados.
38	Testemunhos de clientes	Apresentação de testemunhos de clientes.
39	Prêmios ou distinções	Os prêmios ganhos pela empresa.
40	Certificações ISO ou outras	Certificações mencionadas no site.
41	Catálogo eletrônico	Lista de produtos oferecidos, por categoria ou gama e descrição técnica, especificações, cores, etc.
42	Marcas comerciais	Apresentação das diferentes marcas comerciais associadas aos produtos.
43	Imagem dos produtos da empresa	Visualização dos produtos (desenhos, fotos, etc.).
44	Lista de preços dos produtos disponíveis on line	Os preços dos produtos estão disponíveis on-line? É importante observar que apenas um preço apresentado (para um produto em promoção, por exemplo) não é considerado como suficiente.
45	Disponibilidade dos produtos	Informação sobre os estoques disponíveis em cada ponto de venda ou ainda indicação do prazo (em dias) da disponibilidade dos produtos.
46	Informação sobre a segurança dos produtos	Informação sobre a segurança na utilização do produto (contra-indicações) e sua adequação às normas ecológicas.

47	Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos	Informação sobre as condições de guarda, manutenção, transporte, etc. a serem observadas após a aquisição dos produtos.
48	Informações sobre a utilização dos produtos	Informações sobre a utilização geral do produto.
49	Anúncio de novos produtos	Seção com conteúdo evolutivo (novidades, novos produtos, etc.)
50	Produtos ofertados em promoção	Saldo de artigos, promoção do mês, da semana, etc.
51	Amostras gratuitas	Oferta de amostras e de informações sobre a maneira de obtê-las.
52	Pontos de venda dos produtos	Lista dos pontos de venda dos produtos ou dos distribuidores por região geográfica.
53	Pedido on line	Formulário de identificação dos clientes e registro da pedido (quantidade, tamanho, cor, formatos, etc.)
54	Caso afirmativo, é possível pagar on-line ?	Possibilidade de pagar on line.
55	Segurança dos pagamentos	Janela sinalizando que se entra em uma zona de segurança e que o pagamento é securizado.
56	Selo de securização das transações	Presença de selos Visa, Mastercard, Americanexpress, Cybercash, Veri-SignInc., Certplus, Entrustnet, Digsigtrust, Abacom.com, Thawtw, etc.
57	Moeda utilizada para faturamento	Você está certo da moeda utilizada para o faturamento ?
58	Escolha da moeda	Caso contrário, você pode escolher a moeda desejada ?
59	Link para consultar a taxa de câmbio da moeda	Link para obter a taxa de câmbio da moeda on line ou para conversão da moeda
60	Há confirmação antes do pagamento ?	Você é solicitado a confirmar o pedido antes do pagamento ?
61	Histórico das compras	Você tem a possibilidade de consultar suas compras anteriores ou de indicar seus gostos, suas necessidades ou suas preferências ?
62	Acompanhamento das compras	Existe a possibilidade de seguir o trajeto das compras quando envolvido em uma transação (link com um serviço postal como UPS, Post Express, etc.) ?
63	Impressão da nota de pedido	Possibilidade de imprimir o comprovante de pedido para guardar e/ou de receber por fax.
64	Informação sobre os gastos de expedição	Informações relativas aos gastos de expedição.
65	Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras	Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras.
66	Condições relativas à entrega	Informação sobre o território de atendimento, os prazos de entrega e o acompanhamento da entrega.
67	Condições relativas à política de pagamento	Explicações do método de pagamento e, se não for o caso, dos procedimentos de abertura de uma conta-cliente.
68	Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria	Informação sobre os procedimentos a seguir em caso de descontentamento com o produto ou serviço recebido (encaminhamento da garantia, política de devolução, etc.)
69	Condições relativas ao financiamento	Informações relativas ao financiamento (taxas de juros, garantias exigidas e cauções, se houver)
70	Serviços ofertados	Descrição dos serviços ofertados
71	Pontos de serviço	Lista dos pontos de serviço
72	Proposta on line	Possibilidade de solicitar e de transmitir informações sobre as especificações de um produto feito sob medida.
73	Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais	Informações genéricas e consultorias técnicas de interesse geral, testemunhando as competências da empresa em certo domínio
74	Suporte técnico	Manual de utilização dos produtos/serviços em rede, possibilidade de comunicar-se de modo interativo para ser socorrido ou orientado (presença de um número de telefone gratuito, por exemplo)
75	Serviço aos clientes	E-mail ou número de telefone permitindo entrar em contacto com os serviços aos clientes.

76	Pesquisa de opinião junto aos clientes	Possibilidade de responder a pesquisa de opinião relativa aos produtos, aos serviços e aos seus gostos e necessidades na condição de cliente.
77	Concursos e sorteios	Formulários de participação, condições de participação, etc.
78	Anúncios classificados	Apresentação de anúncios classificados.
79	Jogos e outros divertimentos	Presença de atrativos particulares como formulários de participação em jogos, descanso de tela com download gratuito no site, etc.
80	Demonstrativos financeiros	Demonstrativos financeiros trimestrais ou anuais (mesmo que sejam apenas relatórios sintéticos selecionados).
81	Indicadores financeiros	Indicadores financeiros tais como o valor da ação na Bolsa, com as informações sobre a hora e os prazos entre a cotação e sua aparição no site bem como comparações com outras empresas.
82	Análises financeiras feitas por terceiros	Apresentação de análises realizadas por firmas externas relacionadas aos títulos da empresa.
83	Compras de ações	É possível comprar ações da empresa ?
84	Recrutamento de distribuidores	Funcionalidades objetivando o recrutamento de distribuidores em geral por região geográfica.
85	Seção Empregos, Perfis de competências procurados	Descrição dos perfis de competência dos empregados procurados pela empresa.
86	Condições relativas ao emprego	Oportunidades de emprego ou de carreira, publicação dos cargos e das condições de trabalho.
87	Formulário de candidatura	Possibilidade de preencher um formulário de candidatura ou de enviar seu CV por e-mail.
88	Apresentação de empregados	Apresentação (eventualmente com fotografias) de empregados, visando demonstrar uma organização com imagem humana e detentora de certa competência.
89	Perguntas mais frequentes (FAQ)	Respostas às perguntas mais freqüentes, em geral representado pela sigla FAQ (Frequent Asked Questions)
90	Fórum de discussão sobre os produtos e serviços	Existe um grupo de discussão dos utilizadores dos produtos ?
91	Arquitetura do site	Navega-se sobre vários sites, contendo endereços Web ou nomes de diferentes domínios ?