

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

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PORTAIS VIRTUAIS DE TURISMO: UMA
ABORDAGEM EMPREENDEDORA

Dissertação de Mestrado

MARIANA QUEVEDO

Florianópolis

2007

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

MARIANA QUEVEDO

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PORTAIS VIRTUAIS DE TURISMO: UMA
ABORDAGEM EMPREENDEDORA

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de
Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Dra. Édis Mafra Lapolli

Florianópolis
2007

MARIANA QUEVEDO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PORTAIS VIRTUAIS DE TURISMO: UMA
ABORDAGEM EMPREENDEDORA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 16 de agosto de 2007.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof^a. Kerlei Enele Sonaglio, Dra.
Faculdades Integradas ASSESC
Co-Orientadora

Prof^a. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Pereira, Dr.
Fundação Getúlio Vargas - RJ

Maurício Iost Guimarães – Msc.
Tutor

Ao meu namorado, amigo e companheiro David LaSpisa, por estar sempre ao meu lado, participando e incentivando todos os meus sonhos, independente da distância.

Ao meu pai (com saudades), por me ensinar a não ter medo de trilhar novos caminhos.

A minha família, em especial, ao meu sobrinho Gabriel por desvendar comigo um pouco da magia do mundo virtual.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, professora Édis Mafra Lapolli, pela dedicação, recomendações e ensinamentos e, por estar sempre disponível a me ajudar. Sem dúvida foi a 'luz' no momento certo.

A minha co-orientadora professora Kerlei Eniele Sonaglio, pela amizade, conselhos e apoio durante todo o processo de orientação desta dissertação e por me incentivar em todas as etapas deste processo.

Ao professor Alexandre de Ávila Lerípio, pelo carinho que sempre teve comigo e pela oportunidade de eu ingressar neste programa, sei que todo final precisa de um começo.

Ao colega e amigo Carlos Cappelini que me permitiu realizar esta pesquisa em sua empresa e compartilhou comigo suas experiências e conhecimentos.

Aos professores membros da Banca Examinadora por aceitarem o convite e pelas oportunas sugestões e considerações.

Se podes imaginar, podes conseguir.

Eistein

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	09
RESUMO	10
ABSTRACT	11
1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 - Identificação do Problema	12
1.2 – Objetivos	14
1.3 – Justificativa	14
1.4 – Limitações do trabalho	16
1.5 – Estrutura do trabalho	17
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 – Turismo	18
2.1.1 - Conceitos de Turismo	18
2.1.2 - Paradigmas do Turismo	20
2.1.3 - Impactos sócio-econômicos e culturais do turismo	23
2.1.4 -Turismo Sustentável e Responsabilidade Sócio-Ambiental	26
2.2 - Gestão do Conhecimento	28
2.2.1 - Sociedade do Conhecimento	30
2.2.2 – Conhecimento	31
2.2.3 - Tecnologias de Informação e Comunicação	35
2.3 - Gestão do Conhecimento no Turismo	36
2.3.1 - Turismo e as Tecnologias de Informação e Comunicação	41
2.3.2 - Tendências do Turismo	45
2.4 - Portais Virtuais	49
2.4.1 - Portais Virtuais de Turismo	52
2.5 – Empreendedorismo	57
2.5.1 - Comportamento do empreendedor	58
2.5.2 - Processo empreendedor	62

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 - Caracterização da pesquisa	66
3.1.2 – Questionário	69
3.1.3 – Entrevista	69
3.1.4 - População e amostra	70
3.2 - Caracterização da Empresa Privada: Visite Floripa	71
3.2.1 - Portal Virtual de Turismo Visite Floripa	71
3.2.2 - Descrições dos produtos e serviços da empresa	73
3.2.3 - Estratégias do portal virtual de turismo Visite Floripa	84
3.3 - Caracterização da Empresa Pública: SETUR	85
3.3.1 - Portal Virtual de Turismo da SETUR	86
3.3.2 - Estratégia do portal virtual de turismo da SETUR	89
4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	91
4.1 - Considerações iniciais	91
4.2 - Apresentações dos resultados	91
4.2.1- SETUR	91
4.2.2 - Visite Floripa	94
4.3 - Análise dos resultados obtidos	97
5 - CONCLUSÕES	106
5.1 – Conclusões	106
5.2 - Recomendações para futuros trabalhos	109
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICES	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fases teóricas do turismo	22
Figura 2	Sistema Integrado de Turismo	23
Figura 3	Impactos sócio-culturais do Turismo	24
Figura 4	Fatores que limitam a capacidade de carga	27
Figura 5	Espiral do conhecimento	33
Figura 6	Níveis de entendimento	33
Figura 7	O processo de transferência do conhecimento	34
Figura 8	Fatores de influência sobre o comportamento futuro do turista	39
Figura 9	A cadeia de distribuição norma	44
Figura 10	Nova rede de distribuição de serviços turísticos	44
Figura 11	Desenvolvimento tecnológico e ofertas dos pós-turismo	46
Figura 12	Fatores determinantes e influências durante o período de 1995-2020	48
Figura 13	Megatendências turísticas	49
Figura 14	Principais características empreendedoras	59
Figura 15	Características e traços marcantes dos empreendedores	60
Figura 16	Diferença nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores	61
Figura 17	O processo gerencial dos empreendedores	63
Figura 18	Fases da aventura empreendedora	64
Figura 19	Página inicial do portal virtual de turismo Visite Floripa	72
Figura 20	Modelo página de conteúdo 1	74
Figura 21	Modelo página de conteúdo 2	74
Figura 22	Legendas dos mapas com detalhamento de informações	76
Figura 23	Estruturação do Mapa – frente	78
Figura 24	Estruturação do Mapa –verso	78
Figura 25	<i>Lay-out</i> do Mapa Turístico.....	79
Figura 26	<i>Lay-out</i> do Mapa Turístico – frente	79
Figura 27	<i>Lay-out</i> do Mapa Turístico – verso	80
Figura 28	<i>Lay-out City Card</i>	82
Figura 29	<i>Lay-out Logbook</i>	82
Figura 30	<i>Lay-out adesivo City Card</i>	83

Figura 31	Proposta de Pacote Promocional	84
Figura 32	Organograma SETUR	86
Figura 33	Página principal do portal virtual de turismo da SETUR	87
Figura 34	Mapa de como chegar em Florianópolis	88
Figura 35	Mapa da Ilha de Santa Catarina	89

RESUMO

QUEVEDO, Mariana. **Gestão do Conhecimento em Portais Virtuais de Turismo: Uma Abordagem Empreendedora**. 2007. 123f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis.

Esta pesquisa objetiva identificar as estratégias desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo visando uma perspectiva empreendedora. Para tanto, primeiro busca-se caracterizar o setor de turismo, priorizando os aspectos organizacionais do processo de trabalho e a gestão do conhecimento em portais virtuais de turismo. Para após, analisar as atividades desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo em duas situações diferentes, em portal público e em portal privado. E por fim, verificar as atitudes empreendedoras dos gestores dos portais analisados. Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa é considerada qualitativa, já do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é classificada com exploratória, bibliográfica e um estudo de caso. A escolha do portal virtual de turismo como objeto de estudo, justifica-se pelas inúmeras informações que eles possuem em seu banco de dados e que são disponibilizadas aos usuários como um conhecimento explicitado, de forma rápida e precisa, através da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação. Após um levantamento dos portais virtuais de turismo existentes em Florianópolis, selecionou-se uma amostra intencional no intuito de identificar as estratégias de gerenciamento utilizadas por essas empresas. O portal virtual de turismo público escolhido foi o da secretaria de turismo de Florianópolis – SETUR, já o portal virtual de turismo privado selecionado foi o Visite Floripa, por possuir um diferencial estratégico dos demais portais existentes na cidade. Para apresentar os portais pesquisados e verificar suas perspectivas empreendedoras, além das informações obtidas através dos documentos já existentes sobre cada um dos portais, também foram elaborados um questionário e uma entrevista semi-estruturada, os quais, posteriormente, foram aplicados aos responsáveis por cada portal. Por meio da pesquisa foi possível identificar a existência de poucas ações empreendedoras por parte da SETUR em detrimento ao Visite Floripa, o que é preocupante para Florianópolis, já que o órgão oficial de turismo da cidade deve acompanhar as mudanças mercadológicas e sociais que vem ocorrendo nos mais variados âmbitos, para que o incremento do turismo caminhe em direção a um desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Portais Virtuais de Turismo; Empreendedorismo.

ABSTRACT

QUEVEDO, Mariana. **Knowledge Management in Virtual Portals of Tourism: An Entrepreneurial Approach**. 2007. 123p. Thesis (Master of Knowledge Engineering and Management) – Knowledge Engineering and Management Post Graduate Program, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

From an entrepreneurial perspective, this research has the objective to identify evolved management strategies of virtual portals used in tourism. By first seeking to characterize the tourism sector and prioritize the organizational aspects of the work process and knowledge management utilized in virtual portals of tourism. Therefore enabling the analysis of activities developed while managing virtual portals in two different situations, a public and a private portal. With an end goal of verifying the entrepreneurial attitudes of the managers of these analyzed portals. This research can be considered qualitative, due to its objectives, the research is also classified as exploratory, bibliographical and a case study. The choice of virtual portals of tourism as the object of study justifies itself because of the immeasurable quantity of information contained in their data bases and the explicit knowledge made available to their users, in a rapid and needed form through the utilization of Information and Communication Technology. After the compilation of the virtual portals of tourism that currently exist in Florianópolis, specific samples were selected with the intention of identifying the management strategies employed by these organizations. The virtual portal of the Secretary of Tourism (SETUR) of Florianópolis was chosen to provide a public representation; and the private virtual portal, *Visite Floripa*, was elected to afford different strategies utilized by the many existent portals of the city. In order to describe and study the researched portals and verify entrepreneurial perspectives, information was obtained through already existing documents about each of portal, and in addition to these sources, a questionnaire and semi-structured interview were developed and then conducted with the personnel responsible for each portal. This study research made it possible to identify the existence of few entrepreneurial actions done by SETUR in comparison with *Visite Floripa*, which brings to light an important social preoccupation for Florianópolis, being that the city's official public agency of tourism should keep abreast of social and market changes that occur continuously and in various levels, with an end that the certain increases in tourism move in a sustainable direction of development.

Keywords: Knowledge Management; Virtual Portals of Tourism; Entrepreneurship.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Identificação do Problema

O mundo está passando por inúmeras modificações e o que fundamentalmente caracteriza este momento é a sua complexidade dinâmica, ou seja, a diversidade e o convívio com as constantes mudanças.

Para Hesselbein *et al.* (1996, p.9), “essas transformações são tão profundas que é possível afirmar que está havendo uma terceira revolução industrial. Na verdade, pode-se chamá-la de revolução da informação”. Stewart (1998), afirma que nesta revolução da informação o conhecimento passa a ser mais importante que os ativos aos quais as organizações se acostumaram.

Para Stewart (1998, p.8) “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”. Neste cenário, a ênfase é na gestão dos ativos intangíveis, levando as organizações a gerar novos conhecimentos para apresentá-los como uma vantagem competitiva no mercado.

As tecnologias de informação e comunicação – TIC têm contribuído como fator estratégico de competitividade e sobrevivência das organizações, que precisam se adequar rapidamente às mudanças. Tapscott (2001), afirma que as organizações que não conseguirem administrar a transição para uma nova economia e uma nova tecnologia estarão em perigo, pois deixarão de ser competitivas e conseqüentemente irão desaparecer.

No turismo, as empresas e destinos turísticos estão redefinindo suas estratégias de gerenciamento no intuito de maximizar a utilização e a aplicação das TIC's. Estudiosos de diferentes áreas do conhecimento passaram a pesquisar as transformações ocorridas na atividade turística e seus desdobramentos, o que contribuiu para a percepção de novos paradigmas.

O turismo caracteriza-se pela complexidade de seus produtos e serviços. No turismo, alguns de seus elementos como os recursos físicos e as infra-estruturas são tangíveis. Todavia, os serviços são essencialmente intangíveis, assim possuindo muitas características que não podem ser descritas mais que subjetivamente. Fator este que dificulta a análise de determinado produto, ou seja, se o mesmo será satisfatório para o turista antes de sua

entrega, uma vez que os pontos tangíveis não são suficientes para a avaliação da qualidade do produto.

Segundo a Organização Mundial de Turismo – OMT (2001), em um produto manufaturado, como o automóvel, por exemplo, é possível conhecer as suas especificações técnicas e, assim, valorizar a potência do motor, a confiabilidade da marca, entre outros fatores que influenciam a decisão de compra ou não do automóvel por parte do cliente.

Já em um produto turístico, é complexo prever se uma viagem à determinada localidade será um bom produto a ser demandado, uma vez que a satisfação do turista dependerá também de fatores externos ao produto, como o tempo meteorológico nos dias em que ele estiver na localidade, a sua interação com as pessoas do local e com outros visitantes, inclusive de seu próprio acompanhante, entre tantos outros fatores, que dificulta determinar a qualidade do produto oferecido.

Assim, torna-se fundamental a um destino turístico proporcionar o maior número de informações sobre seus atrativos, produtos e serviços aos turistas. Contudo, muitas vezes só a informação não é suficiente para influenciar a decisão do cliente, é preciso também proporcionar um contato mais íntimo entre o cliente e a localidade.

Porém, estabelecer esta relação tornou-se um dos grandes desafios do turismo, mesmo com os avanços nas tecnologias de informação e comunicação que permitiram um contato direto do turista com a localidade, por intermédio da *Internet*, ainda não foi possível ao turista realizar uma viagem virtual, que lhe proporcione a experiência do local.

Neste cenário, surgem os portais virtuais de turismo como uma alternativa de aproximar o cliente ao produto ou serviço a ser consumido. Entretanto, não basta apenas alocar as informações em um *site*, é necessário acima de tudo transformá-las em conhecimento explicitado que podem ser repassados aos futuros usuários de forma clara, objetiva e atrativa.

O portal virtual de turismo é uma ação empreendedora à medida que inova a forma de divulgação e venda de produtos e serviços de um determinado destino turístico. Todavia, é essencial uma perspectiva empreendedora no gerenciamento dos portais virtuais de turismo, para que as informações disponibilizadas seduzam os usuários a visitar a localidade, bem como demandar os produtos e serviços existentes neste destino.

Destaca-se que por meio do portal virtual de turismo, pode-se modificar o atual quadro econômico e social do turismo na localidade, já que a aproximação do visitante potencial ao destino deve resultar no aumento do fluxo turístico nesta localidade, bem como incentivar o aumento da permanência dos turistas no destino, visto que estes terão maior facilidade de

planejar sua viagem, adquirir serviços turísticos e encontrar informações sobre os atrativos e infra-estrutura da região.

Neste viés, esta pesquisa tem o intuito de identificar as estratégias desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo em duas diferentes situações, em um portal público e um privado. Ressalta-se que estes portais possuem a mesma finalidade, contudo, por sua estrutura diferenciada tendem a fazer uso de estratégias distintas.

O portal virtual de turismo público escolhido foi o da Secretaria Municipal de Turismo de Florianópolis – SETUR e, entre os portais privados, foi selecionado o portal virtual de turismo Visite Floripa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo visando uma perspectiva empreendedora.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o setor de turismo, priorizando os aspectos organizacionais do processo de trabalho e a gestão do conhecimento em portais virtuais de turismo.
- Analisar as atividades desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo em duas situações diferentes, em portal público e em portal privado.
- Verificar as atitudes empreendedoras dos gestores dos portais analisados.

1.3 Justificativa do Trabalho

O surgimento de uma nova sociedade, denominada sociedade do conhecimento, impõe a atividade turística uma nova dinâmica e, conseqüentemente, a busca por inovadoras estratégias de mercado, visto que a característica predominante desta sociedade é o ilimitado acesso à informação.

As TIC's levaram diferentes setores da economia a uma rápida expansão, entre eles, o setor de viagens. A cada ano aumenta o número de vendas pela *Internet*, sendo que o setor de

viagens e turismo se destaca como a maior categoria individual de produtos vendidos *on-line*, passando de 7% do comércio mundial em 1997, para mais de 11% em 2001 (OMT, 2003).

Segundo Affolter (2003, p. 252), o turismo está sendo fortemente influenciado pelas TIC's, que tornam-se um dos principais motores para estimular a competitividade.

A TI não é somente a chave para custos operacionais baixos e para maior produtividade; abre caminhos em marketing e vendas, quer seja vendas diretas, lojas de viagens na TV interativa, transações, quer seja, finalmente, o marketing *one-to-one* via *Internet*. Implementar essas novas tecnologias, que chegaram para ficar, e fazê-las funcionar, dando ao consumidor valor extra e conveniência, demanda perícia e competência significativa em TI, assim como habilidade em combinar essas tecnologias com os requisitos e as peculiaridades dos negócios de viagens, assim como com o comportamento em mudança do consumidor.

As novas TIC's tendem a aumentar a eficiência e a produtividade, sob uma nova perspectiva que modifica concepções e práticas advindas das empresas industriais. Assim, o pensamento estratégico sobre o desenvolvimento do mercado turístico é fundamental, já que este mercado manipula um considerável número de dados, ao mesmo tempo, em que inova a categorização e a relação que se tem com eles (MOLINA, 2003).

Neste cenário, aparecem os portais virtuais de turismo como uma ferramenta que aproxima os visitantes aos destinos turísticos, inovando a forma de divulgação e comercialização dos produtos e serviços dos mesmos.

Deste modo, no intuito de compreender as mudanças que vem ocorrendo na relação turismo-turista, esta pesquisa visa discutir a gestão do conhecimento no universo turístico. Segundo Castells (1999, p.90) “os computadores e suas redes internacionais fazem nascer uma outra esperança que embala a humanidade - o sonho da comunicação global: a possibilidade de unir, finalmente, povos separados, por territórios, línguas e culturas diferentes”.

Ao se perceber o crescimento significativo das vendas *on-line* no setor de viagens, torna-se pertinente repensar as estratégias de gerenciamento utilizadas até então pelas empresas e destinos turísticos, para que os mesmos acompanhem as tendências mundiais e, por conseguinte, contemplem novos mercados, como o mercado virtual.

Neste sentido, uma ação empreendedora que vislumbra a inovação e tem como objetivos o desenvolvimento de novos padrões, métodos e estratégias para captar, armazenar e compartilhar a informação por meio de um processo dinâmico e contínuo, cria um ambiente favorável para a promoção de um destino turístico e todos os seus produtos e serviços.

Desta forma, a relevância desta pesquisa está no seu objeto de estudo que são os portais virtuais de turismo, neste caso específico, de Florianópolis. Estes portais disponibilizam aos usuários um número ilimitado de informações acerca dos atrativos

turísticos da cidade com extrema facilidade e presteza, o que exige novas estratégias de gerenciamento.

A escolha dos portais virtuais de turismo pesquisados baseou-se em dois fatores igualmente relevantes. O primeiro fator corresponde ao portal público escolhido, considerou-se o portal da SETUR como o mais apropriado para a pesquisa, por ser este o órgão oficial de turismo da cidade.

Já o portal virtual de turismo privado, foi selecionado a partir de critérios como: visibilidade, *design* e conteúdo. Assim, entre os portais virtuais de turismo existentes em Florianópolis, o Visite Floripa foi escolhido pela sua visibilidade na *Internet*, seu *design* inovador e seu conteúdo suficientemente detalhado.

Ressalta-se que esta pesquisa se propõe identificar as estratégias desenvolvidas nos portais virtuais de turismo visando uma perspectiva inovadora, uma vez que novos mercados exigem novas estratégias. Considera-se a pesquisa relevante aos profissionais do turismo, bem como, aos profissionais da área de tecnologia que buscam novos mercados.

1.4 Limitações do Trabalho

O turismo está inserido nas ciências humanas e sociais, o que faz o grau de confiabilidade nas hipóteses e precisões dos fenômenos ser incipiente, uma vez que o ser humano é complexo e subjetivo em suas ações e pensamentos, e como turista, desfia o mundo das viagens com tal subjetividade.

Da mesma forma, o turismo não é considerado uma ciência e, portanto, a não existência de uma ciência do turismo que compreenda a subjetividade de seus processos, força a pesquisa utilizar somente uma visão de ciência social aplicada, com o desígnio de compreender o complexo universo das viagens, que possui até então, produtos intangíveis e intransponíveis, calcado na rigidez de sua fixação localizante.

Ainda, por ser o turismo e as TIC's temas amplos, restringiu-se a pesquisa as atividades desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo, em duas situações distintas, em portal público e portal privado. Com a finalidade de identificar as ações estratégicas dessas empresas que visam divulgar ou vender destinos, produtos e serviços turísticos.

Mesmo os portais virtuais de turismo tornando-se uma tendência mundial neste início de século, não existem ainda literaturas suficientes que abordem o tema e suas eventuais

vantagens ou limitações, o que faz esta pesquisa limitar-se a um estudo de caso na tentativa de identificar tais estratégias de gerenciamento.

O pesquisador é um indivíduo que possui opiniões, ideologias, princípios, valores, cultura, experiências e conhecimentos próprios que podem influenciar a pesquisa. Por tal motivo, foram aplicados questionários e entrevistas a cada responsável por cada portal pesquisado, no intuito de minimizar esses fatores.

1.5 Estrutura do Trabalho

A pesquisa esta dividida em quatro capítulos, além dos elementos pós-textuais, a saber:

O primeiro capítulo apresenta a introdução, o problema e os objetivos da pesquisa, bem como a justificativa e a limitações da mesma.

O segundo capítulo constitui a fundamentação teórica e, portanto, aborda as principais idéias do fenômeno turístico, conceitos e paradigmas, assim como conceitos de gestão do conhecimento para compreensão da gestão do conhecimento no universo turístico. As tecnologias de informação e comunicação é outro tema abordado, já que por meio delas surgiram os portais virtuais de turismo, objeto de estudo desta pesquisa. Por fim, o tema empreendedorismo é apresentado, uma vez que para o gerenciamento dos portais virtuais há a necessidade de ações inovadoras.

O terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos e apresenta as empresas pesquisadas.

No quarto capítulo apresenta-se os resultados obtidos por meio dos questionários e entrevistas realizadas e, faz-se sua análise.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais da pesquisa e as sugestões para futuros trabalhos. Ao final da pesquisa encontram-se as referências utilizadas.

Por fim, são apresentados os elementos pós-textuais.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

2.1 Turismo

O turismo envolve tanto aspectos econômicos, como sociais, culturais e ambientais. Para Panosso Neto,(2005), o turismo é um processo altamente dinâmico, que é desenvolvido muito mais em sua prática do que em seu estudo e, portanto, baseia-se na observação e percepção do tempo e espaço.

Segundo Ignarra (2003), o turismo é uma atividade que possui abissal importância no desenvolvimento socioeconômico, bem como, na conservação do meio natural.

Assim, na tentativa de compreender o fenômeno turístico, faz-se necessário primeiro conceituá-lo, para após, identificar seus impactos nas mais diferentes esferas.

2.1.1 Conceitos de Turismo

O conceito de turismo surge no século XIX na Inglaterra, referindo-se a um tipo especial de viagem, que necessariamente implica em retorno. Desde então, vários estudos suscitaram diferentes conceitos sobre este complexo fenômeno, chamado turismo. Uma das primeiras definições foi elaborada pela economista austríaco Schattenhofen (1911 *apud* BARRETO 1995, p.09), “turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado”.

No entanto, Andrade (1998) coloca que somente no século XX surgiu um número significativo de definições e conceitos, com a intenção de explicar o fenômeno em si. Para Andrade (1998, p.38):

Turismo não é técnica nem ciência com autonomia e independência, pois faz uso permanente de princípios, recursos e conclusões de ciências e técnicas dos mais variados ramos e atividade humana, desde os hábitos mais comuns de determinada sociedade até a medicina computadorizada, Não possui sistemática própria. Nem mesmo o objeto de conhecimento específico de seu setor lhe é próprio, pois se constitui de um conjunto de objetos de outras ciências e de técnicas comuns a atividades de outros campos ou especialidades.

Segundo a Organização Mundial de Turismo – OMT, “o turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de

pessoas, que saem do seu local de residência habitual para outro, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural” (DE LA TORRE 1992, p.14).

Para Moesch (2000) há uma dificuldade de conceituar o turismo de forma clara e explícita, uma vez que ele representa um produto intangível, intransponível e que não possui mobilidade em seus investimentos. Segundo a autora, um paradoxo ao se pensar que turismo é sinônimo de mobilidade.

Contudo, tanto questões referentes ao movimento físico dos turistas, que necessitam deslocar-se do seu lugar de residência; a estada no destino, que deve respeitar um prazo estabelecido; e a visão de que o turismo engloba não só a viagem, mas todas as atividades realizadas no destino visitado, sendo estes serviços e produtos criados exclusivamente para a satisfação do turista, são questões que permeia todas as definições existentes.

Todavia, pesquisadores encontram dificuldades não só na tentativa de definir um conceito único para o fenômeno turístico, assim como persistem discussões acerca da compreensão do turismo enquanto um fenômeno transdisciplinar, que se preocupa com a análise de suas limitações e, por conseguinte, utiliza as demais áreas do conhecimento para transpor tais obstáculos.

Se não obstante, os estudiosos ainda possuem dificuldade em datar a origem do fenômeno. Para alguns autores, o turismo teve sua origem vinculada ao momento que o ser humano deixou de ser sedentário e passou a deslocar-se.

McIntyre (1993, p. 07) coloca que: “*el invento del dinero por los sumerios (babilônios) y el auge del comercio que se inicio aproximadamente en el ano 4000a.C, talvez senale el comienzo de la moderna de los viajes.*” Contudo, os Jogos Olímpicos realizados na Grécia, são sem dúvida os primeiros registros que comprovam a existência da atividade turística a pelo menos 776a.C. (BARRETO, 1995)

No entanto, foi a partir do ano 1000 d.C. que as viagens passaram a tornar-se mais seguras e relativamente mais confortáveis, à medida que estradas surgiram, assim como os primeiros meios de hospedagens. Na Idade Média, a motivação religiosa foi responsável por um número significativo de viagens, e o turismo de saúde já era uma prática comum no império romano (BARRETO, 1995).

Porém, foi o advento da Revolução Industrial que impulsionou o turismo moderno, os avanços tecnológicos nos meios de transporte, comunicação e hospedagens passaram a encurtar distâncias e proporcionar maior conforto aos viajantes (ANDRADE, 1998).

Drucker (2001) afirma que a ferrovia alterou para sempre a economia, a sociedade e a política, revolucionando a geografia mental e pela primeira vez na história, os seres humanos

realmente tiveram mobilidade e conseqüentemente expandiram seus horizontes. “A idéia da igualdade pela razão e o avanço tecnológico abriram portas para novas investigações, e por meio delas, foi possível instaurar um novo diálogo entre os continentes” (BIGNAMI, 2002, p. 86).

A Revolução Industrial também foi responsável pela origem da fábrica e da classe trabalhadora, que aos poucos, conquistaram melhores salários, redução de horas de trabalho e férias remuneradas, que permitiram um maior número de horas disponíveis para o lazer. Assim, as viagens turísticas passaram a integrar a vida de um número cada vez maior de pessoas.

Observa-se que, mesmo o turismo sendo um fenômeno antigo na história da humanidade, foi apenas a partir do século XX que deixou de ser uma atividade reservada a poucos privilegiados e, no limiar do século XXI, passa a ser visto como um fenômeno capaz de gerar profundas mudanças na configuração espaço-territorial dos lugares onde está inserido.

Considerando que o turismo implica não apenas em dinheiro circulando, equipamentos sendo construídos e serviços de apoio sendo administrados, mas implica principalmente em pessoas se deslocando e em comunidades autóctones, torna-se fundamental que todos os agentes envolvidos na atividade turística (turistas, comunidade, *trade* e órgãos públicos) interajam e manifestem suas necessidades e preocupações.

Pensando nos fatores e agentes que envolvem o fenômeno turístico, pode-se definir turismo como um fenômeno social, que necessita da experiência do turista, sendo este um ser histórico em contínua construção e formação. Ressalta-se que todos os bens e serviços turísticos são experienciados historicamente pelo turista, bem como, pelos trabalhadores e comunidades receptoras.

2.1.2 Paradigmas do Turismo

O turismo tem sido analisado por diferentes perspectivas nos últimos anos, abordagens estruturalistas, sistêmicas e interdisciplinares foram utilizadas no intuito de compreender este fenômeno. Entretanto, a maioria dos estudos contempla apenas uma visão econômica e social, o que acaba por fragmentar o conhecimento em turismo.

Tais abordagens foram utilizadas para responder os problemas do turismo em uma determinada época, assim não se pode comparar de forma descontextualizada cada uma

dessas abordagens, já que elas retratam um momento histórico. Contudo torna-se imprescindível conhecê-las para que se compreenda o atual paradigma do turismo.

Segundo Panosso Neto (2005) o primeiro grupo de pesquisadores do turismo é identificado como pré-pragmático, já que iniciou uma análise teórica do turismo e que serviu de referência a outros pesquisadores. Tais estudiosos não conseguiram criar uma escola de pensamento em torno de suas propostas teóricas, entretanto, avançaram nas discussões acerca do fenômeno turístico.

A transição entre a fase pré-pragmática e a fase pragmática foi essencial para a criação de um paradigma nos estudos turísticos, e este passou a ser analisado com base na Teoria Geral dos Sistemas.

Bertalanfy (1973) propunha uma ciência que abordava a totalidade e a integridade das coisas, tornando-se um dos precursores na criação da teoria geral dos sistemas. Bertalanffy (1973) definiu sistema como qualquer unidade em que o todo é mais do que a soma das partes.

A teoria geral dos sistemas fornece um conjunto de ferramentas que auxiliam a compreensão do todo que integra um sistema, independente do tamanho do sistema e da área de conhecimento à qual pertence.

Para Leiper (2000), existem duas análises básicas da teoria geral dos sistemas aplicada ao turismo. A primeira busca analisar e explicar todos os elementos demandados do fenômeno turístico, por meio de modelos completos do sistema de turismo. A segunda, estuda o turismo através de subsistemas e não busca fazer uma abordagem completa do fenômeno turístico.

Para Panosso Neto (2005, p. 45):

O sistema de turismo é um paradigma nos estudos turísticos porque a visão sistêmica tem grande difusão, abrangência e utilização nos estudos dessa área e sem dúvida, até o presente momento, é a teoria que melhor explica a dinâmica do turismo, apesar de ainda conter elementos que dificultam a compreensão.

A teoria geral dos sistemas no universo turístico compreende a segunda fase de pesquisadores, bem como, faz surgir uma nova abordagem, assim, esta terceira fase foi intitulada novas abordagens.

Dentro desta nova fase, autores e pesquisadores tentam superar o paradigma - sistemas de turismo, propondo inovações nos esquemas e interpretações até então utilizados. Contudo, nesta terceira fase ainda não há uma abordagem completa que mostre resultados concretos.

A figura 01 apresenta as fases teóricas do turismo e seus respectivos pesquisadores, com base na teoria dos paradigmas de Thomas Kuhn.

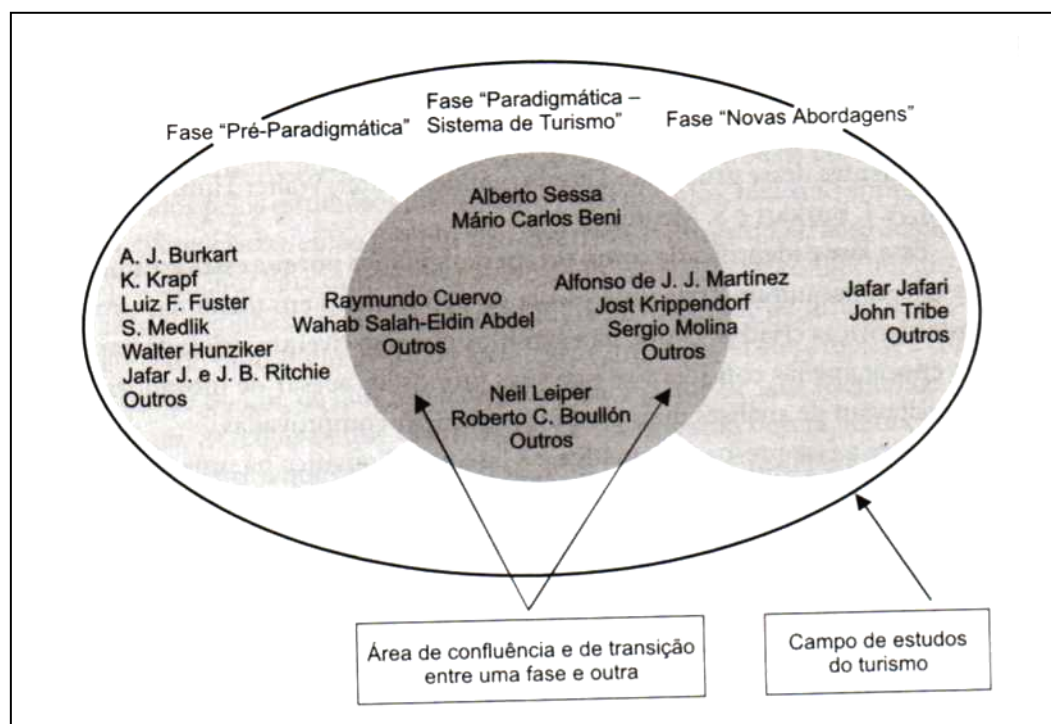


Figura 01: Fases teóricas do turismo
 Fonte: Panosso Neto (2005).

Assim, nos estudos de turismo a teoria sistêmica¹ ainda é a mais utilizada. Beni (2001) propôs o sistema de turismo – SISTUR, que tem como objetivo organizar o plano de estudos da atividade turística. O SISTUR é composto por três conjuntos, sendo eles:

- Conjunto das Relações Ambientais: composto pelos subsistemas ecológico, social, econômico e cultural;
- Conjunto da Organização Estrutural: que contém os subsistemas de superestrutura e infra-estrutura;
- Conjunto das Ações Operacionais: que contempla os subsistemas de mercado, oferta, demanda, produção, distribuição e consumo.

A figura 02 apresenta o Sistema de Turismo proposto por Beni (2001, p.48).

¹ A concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e de integração. Os sistemas são totalidades interligadas, cujas propriedades não podem ser reproduzidas a unidades menores.

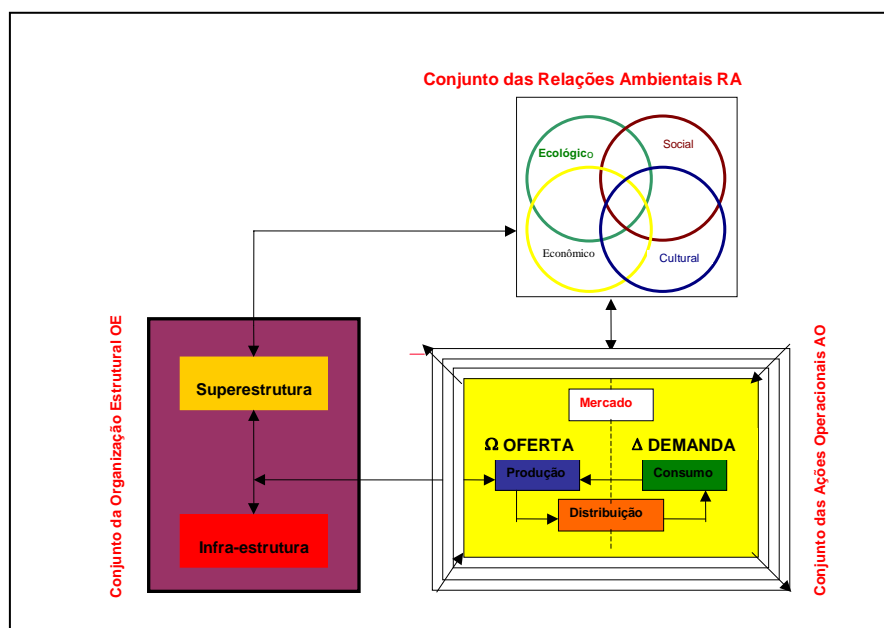


Figura 02: Sistema Integrado de Turismo (SISTUR).
Fonte: Beni (2001).

O SISTUR faz uma análise estrutural dos elementos ordenados e inter-relacionados que integram parte do campo de abrangência da atividade turística, de uma forma dinâmica. Neste contexto, fazem-se necessário conhecer os impactos sócio-econômicos e culturais do turismo, assim como, os conceitos de turismo sustentável e responsabilidade sócio-ambiental, na tentativa de compreender este fenômeno.

2.1.3 Impactos sócio-econômicos e culturais do turismo

O turismo gera impactos que atingem as mais diferentes dimensões: social, política, cultural, ambiental e econômica, afluindo como um dos principais segmentos econômicos em nível mundial. Neste contexto, surgem diferentes abordagens sobre os impactos do turismo.

Tanto o turismo pode gerar impactos nas comunidades anfitriãs, como na população visitante. Cooper *et. al.* (2001, p.122) constatou que “o crescente número de turista vindos do Reino Unido que visitaram a Espanha durante os anos 60 e 70 resultou em mudanças nos seus hábitos culinários”.

Entretanto, os impactos sócio-econômicos e culturais gerados pelo turismo nas comunidades anfitriãs são mais presentes e intensos. Um estudo de Pearce (1996) expõem alguns desses impactos, que podem ser positivos ou não para a comunidade local, bem como para a experiência do turista.

O uso da cultura como atração turística, o apoio à culturas tradicionais e expressões de identidade étnica, é apresentada como um fator positivo, pois permite a revitalização de artes, festivais e linguagem tradicional. Porém, o autor ressalta que as mudanças que acabam ocorrendo, muitas vezes, nas atividades e artes tradicionais para adequar-se à produção para turistas é um fator negativo.

O contato direto entre visitantes e visitados é apresentado pelo autor como um fator positivo, à medida que quebra estereótipos negativos e, conseqüentemente, aumenta as oportunidades sociais. Entretanto, o autor salienta que outros fatores podem ocorrer, como o reforço desses estereótipos, o aumento de comercialismo e a introdução de doenças.

Pearce (1996) também aborda as modificações na estrutura empregatícia, através de novas oportunidades econômicas advindas do turismo. Contudo, argumenta, que se transformações não forem antecipadas e planejadas, tendem a gerar o aumento das desigualdades sociais.

Deste modo, o aumento da preocupação com as comunidades anfitriãs, deve-se pelos visíveis impactos sócio-culturais gerados pelo turismo. O contato entre visitantes e visitados acaba por alterar os hábitos, costumes, valores e produtos intelectuais e artísticos das populações locais, afetando direta e indiretamente o ambiente em que vivem.

Percebe-se que por um lado os impactos sócio-culturais gerados pelo turismo são negativos, porém, por outro lado podem gerar maiores oportunidades sociais e econômicas. O estudo publicado por Pearce (1996) referente aos impactos sócio-culturais do turismo é apresentado na figura 03.

Fatores associados ao Turismo	Impactos positivos	Impactos negativos
O uso da cultura como atração turística	Maior apoio para culturas tradicionais e expressões de identidade étnica. Revitalização de artes, festivais e linguagem tradicional.	Mudanças nas atividades e artes tradicionais para adequar-se à produção para turistas. Desagregação e aglomeração em atividades tradicionais.
Contato direto entre visitantes e visitados	Quebra de estereótipos negativos, aumento das oportunidades sociais.	Reforço de estereótipos negativos. Aumento do comercialismo. Introdução de doenças.
Mudança na estrutura empregatícia e transformação dos papéis sociais.	Novas oportunidades econômicas e sociais que diminuem a desigualdade social.	Conflito e tensão na comunidade. Aumento da desigualdade social.
Desenvolvimento de instalações turísticas	Maiores oportunidades recreativas.	Impossibilidade de acesso a locais e atividades recreativas.
População maior, em função do turismo e do desenvolvimento	Apoio a instalações médicas e educacionais entre outras.	Superpopulação e congestionamento viário.

Figura 03: Impactos sócio-culturais do turismo

Fonte: Pearce (1996).

O autor ressalta, que existem ainda outros impactos associados à atividade turística, como: a desigualdade econômica originária da capacidade de investir no setor; Adoção de outro idioma para facilitar a comunicação com os visitantes; Promoção de locais com infraestrutura para turistas, ao invés de locais destinados às necessidades da população residente.

Em termos sócio-econômicos o turismo segundo Mathieson e Wall (1982), possui três categorias de efeitos, a saber:

1) Efeitos primários que são diretos e facilmente mensuráveis. Referem-se aos gastos realizados pelos visitantes e ainda se incluem nesta categoria os fluxos de dinheiro recebido pelos estabelecimentos turísticos que mantêm o contato direto com esses visitantes, como hotéis, restaurantes, táxis, entre outros.

2) Efeitos secundários que são produzidos pelos gastos turísticos à medida que estes se filtram na economia local, podendo ser classificados em:

- Diretos: gasto com marketing, comissões pagas aos intermediários, juros e dividendos entregues aos investidores estrangeiros, entre outros.
- Indiretos: entradas obtidas pelos estabelecimentos turísticos serão gastos em outros serviços locais e assim o processo continua.
- Induzidos: durante o processo de gastos diretos e indiretos, parte da renda obtida irá para as mãos da população residente, através de salários, dividendos e lucros. Sendo que a proporção de provedores estrangeiros é que determinará a quantidade de renda que permanecerá na economia local.

3) Efeitos terciários são os gastos turísticos iniciais, ou seja, gastos que está de alguma forma relacionada com a atividade turística, por exemplo, a importação de malas necessárias para os turistas nacionais viajarem.

Pode-se dizer que o turismo representa uma possibilidade de melhoria de renda para a população residente, ao mesmo tempo, em que beneficia esta população através da criação de estabelecimentos de infra-estrutura. Um aeroporto, por exemplo, melhora o acesso a região e facilita o intercâmbio comercial da própria comunidade residente.

Contudo, o turismo não gera apenas impactos econômicos sobre os recursos biofísicos, mas também um forte impacto na dimensão sócio-cultural como foi apresentado, além dos impactos ambientais gerados pela atividade, à medida que se atrai um número cada vez maior de turistas para determinada localidade aumentam-se os impactos sobre este ambiente.

Neste contexto, faz-se necessário abordar o turismo sustentável sob a ótica da responsabilidade sócio-ambiental, questão que é apresentada a seguir.

2.1.4 Turismo Sustentável e Responsabilidade Sócio-Ambiental

No momento em que se analisa o crescimento populacional e industrial baseado nas atuais abordagens de desenvolvimento, percebe-se que os recursos limitados do planeta não suportarão eternamente. Surge então, o conceito de sustentabilidade com o desígnio de elevar o padrão de vida no planeta.

Segundo Beni (2005), a palavra sustentabilidade pretende refletir uma política e estratégia de desenvolvimento econômico e social contínuo, sem prejuízo do ambiente e dos recursos naturais, de cuja qualidade depende a continuidade da atividade humana e do desenvolvimento.

O desenvolvimento sustentável desperta um novo pensar sobre a qualidade de vida e a manutenção de recursos naturais. Tendo como princípios centrais, segundo McIntyre (1993), a sustentabilidade ecológica que garante um desenvolvimento compatível com a manutenção dos processos ecológicos essenciais. A sustentabilidade social e cultural que fortalece a identidade das comunidades autóctones e a sustentabilidade econômica que assegura um desenvolvimento eficiente.

O desenvolvimento sustentável, antes aplicado às indústrias como forma de minimizar a poluição gerada por elas, agora tem como preocupação o turismo, os impactos negativos que ele pode gerar nas comunidades e ambientes. A expressão turismo sustentável é relativamente recente e, mesmo tendo diferentes interpretações e significados, pode ser definida como a capacidade que um destino tem de permanecer competitivo em relação a outros mais novos e menos explorados.

Para a OMT (2003) o turismo sustentável baseia-se em três características fundamentais, sendo elas:

- **Qualidade:** busca melhorar a qualidade de vida das comunidades anfitriãs, proteger a qualidade do meio ambiente e, ainda, possibilitar aos visitantes uma experiência de qualidade, experiência essa, que depende de fatores sociais e culturais do destino turístico.
- **Continuidade:** garantir a continuidade dos recursos naturais e culturais das comunidades.

- Equilíbrio: equilibrar os anseios da indústria turística e os desejos das comunidades autóctones.

Entende-se que para um planeamento turístico que visa a sustentabilidade, antes de tudo é necessário conhecer o ambiente, já que estes se diferem em termos de sensibilidade e fragilidade. A própria avaliação dos impactos gerados pelo volume de turistas, dependerá de onde a atividade está concentrada.

Assim, Williams e Gil (1994, p. 179) apresentam alguns fatores que limitam a capacidade de carga, independente do local onde a atividade se desenvolve. A figura 04 expõe estes fatores.

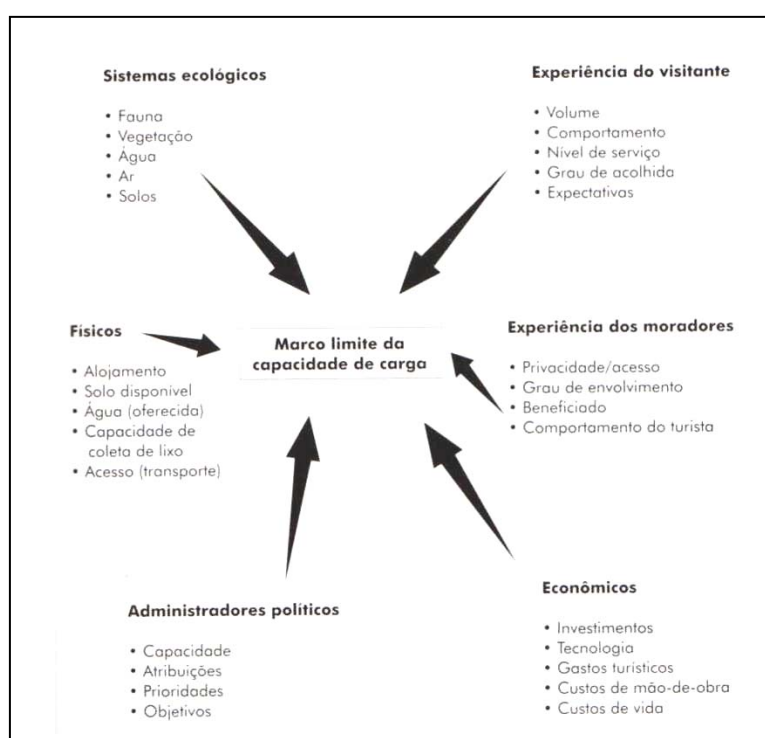


Figura 04: Fatores que limitam a capacidade de carga
Fonte: OMT (2001).

Até o início da década de 90, a qualidade ambiental era considerada algo à parte do desenvolvimento econômico e social. Porém foi nesta década que uma visão mais ampla passou a prevalecer. O aparecimento do conceito de desenvolvimento sustentável na vida cotidiana dos indivíduos, marca essa mudança de perspectiva (LAGE e MILONE, 2000).

È nesta mesma década, que a responsabilidade sócio-ambiental surge no Brasil com mais força. Por responsabilidade sócio-ambiental pode-se entender um conjunto de ações que promovam o desenvolvimento em comprometimento com o meio ambiente e áreas sociais como a fome e o direito ao lazer.

Assim, as políticas de desenvolvimento do turismo começam a associar a proteção ambiental, a eficiência econômica e a justiça social. Neste contexto, a responsabilidade sócio-ambiental aparece como um grande diferencial competitivo para organizações do setor turístico, que ao promoverem o turismo sustentável, contribuem para o desenvolvimento sócio-econômico e ambiental das comunidades do entorno.

A visão moderna das organizações em relação ao seu ambiente é muito complexa. A nova forma de administrar deve atender as reivindicações da sociedade, como também a regulamentação de leis que forçam as empresas a criar novas diretrizes de atuação. Nesse sentido as questões sócio-ambientais são incorporadas ao dia-a-dia do ambiente dos negócios.

A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes envolvidas no negócio (*stakeholders*)²: acionistas, investidores, funcionários, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente, de forma a conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos (PCTS, 2005).

No entanto, a percepção das pessoas de determinada comunidade anfitriã, possui valor decisivo na classificação dos impactos gerados pelo turismo, ou seja, na categorização do impacto em positivo ou negativo. Todavia, Costa (2003) observa que existem diferentes percepções dentro da mesma comunidade.

Igualmente, o turismo pode ter impactos positivos e negativos sobre os mesmos elementos e, em determinados casos, pode ser avaliado de forma diferente por pessoas da mesma comunidade. Fator este, que dificulta o planejamento e implemento da atividade turística em determinada localidade.

2.2 Gestão do Conhecimento

Foi na década de 90, que começaram a surgir pesquisas referentes à gestão do conhecimento nas organizações. Tema relativamente novo, em contrapartida, aos estudos até então existentes sobre a gestão de empresas na era industrial.

A Gestão do Conhecimento – GC é considerada uma área interdisciplinar, que envolve teorias e técnicas de diferentes áreas do conhecimento e utiliza a tecnologia como aliada no processo de captura, armazenagem e transferência do conhecimento.

² Funcionários, acionistas, clientes, sociedade, fornecedores, parceiros de negócio, consumidores finais que possuem interesse no sucesso da empresa e são responsáveis por ele.

Segundo Marcovitch (1997) a GC vai além da gestão dos ativos do conhecimento, já que trata também da gestão dos processos que atuam sobre estes ativos. Sendo que estes processos abrangem desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar o conhecimento.

O conhecimento de mercados, produtos e tecnologias que permitem aos processos de uma empresa agregar valor, gerar lucro e conquistar clientes são considerados ativos do conhecimento.

Para Terra (2007, p.02), “a Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de aprendizado”.

Para Levinson (2006), a GC é o processo por qual uma organização gera valor dos recursos baseados em conhecimento e intelectualidade. Mais freqüentemente, para gerar o valor destes recursos envolve a codificação do conhecimento dos funcionários, parceiros e clientes, e compartilhamento desta informação entre os funcionários, departamentos e até outras empresas com o objetivo de desenvolver as melhores práticas.

Sveiby (1995) considera que todos os ativos e estruturas organizacionais são resultantes da atividade humana. Assim, a organização passa a preocupar-se mais com o capital intelectual - CI que possui e utiliza as tecnologias de informação e comunicação - TIC'S para capturar, armazenar e disseminar o conhecimento dentro dela. Conferindo assim, cada vez mais valor ao fator humano e as TIC's.

Segundo Guthrie (2001), CI é o conjunto de ativos intelectuais ou do conhecimento que são ativos intangíveis da organização. O CI segundo Edvinsson (1997), é composto pelo capital estrutural e humano. Sveiby (1997) considera que o capital humano de uma organização é composto de conhecimento, *know-how*, habilidades, competências e o espírito empreendedor dos funcionários.

Enquanto a GC possui uma perspectiva operacional, o CI possui uma perspectiva estratégica, Entretanto, ambas possuem o foco na construção e gerenciamento dos ativos intelectuais da empresa. (WIIG, 1997)

Vale ressaltar, que o capital humano, assim como o capital físico sofre depreciações, à medida que o conhecimento e as tecnologias tornam-se obsoletas. Crawford (1994, p. 44) corrobora ao afirmar que:

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manter suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores.

Neste novo contexto, as contribuições do trabalhador do conhecimento não são mais determinadas por sua hierarquia, mas sim, pelo valor da informação que possui e compartilha, contribuindo, portanto, com a construção do conhecimento organizacional.

Segundo Maruta (*apud* NONAKA e TAKEUCHI 1997, p. 207):

A inteligência de uma empresa não vem do presidente nem da alta gerência. Ela deve vir do conjunto de todo o conhecimento de todos os membros. Uma grande organização é dividida em muitas seções. Se essa organização não tiver o sistema que integra o conhecimento de cada seção, o conhecimento recém-criado será ineficaz.

Deste modo, a transição da organização hierárquica para a organização baseada em conhecimento, torna-se um grande desafio, uma vez, que os ativos intangíveis são sempre mais difíceis de ser gerenciado.

As organizações para sobreviverem nesta nova realidade, precisam rapidamente criar novos conhecimentos, disseminá-los pela organização e transformá-los em novas tecnologias e novos produtos, tendo como missão a contínua inovação.

Na busca de uma solução, Sveiby (1997) propôs três indicadores que permitem monitorar esses ativos, a saber:

1) estrutura externa: refere-se aos indicadores de crescimento na lucratividade por cliente, indicadores de eficiência, índice de satisfação do cliente, índice de ganhos e perdas de clientes, entre outras atualizações.

2) estrutura interna: inclui investimento em TIC e sistemas de administração que fazem parte da organização.

3) competência das pessoas: refere-se à capacidade de ação dos indivíduos em distintas situações.

O fato, é que para as empresas continuarem competitivas, precisam acompanhar as constantes mudanças que vem ocorrendo no mercado, considerando os ilimitados avanços tecnológicos que, conseqüentemente, torna os produtos obsoletos diariamente.

Para tanto, é necessário que ocorra uma transformação cultural que viabilize novas iniciativas gerenciais. Esta transformação cultural não acontece de forma isolada, e sim, faz parte de inúmeras mudanças que vem ocorrendo na sociedade e que acaba por alterar o modo de pensar e agir do ser humano em um dado momento histórico.

2.2.1 Sociedade do Conhecimento

A Era Industrial originou mudanças ao introduzir elementos como máquinas e ferramentas, que transformaram a sociedade agrária em uma sociedade industrial, exigindo de tal modo à especialização do trabalhador, a produção em série e a reflexão de conceitos e paradigmas até então existentes, com o objetivo de uma maximização dos bens materiais.

A Era do Conhecimento fez emergir uma nova sociedade, a sociedade do conhecimento, que se caracteriza basicamente pelo rápido e ilimitado acesso a informação. Esta sociedade solidifica-se a partir das experiências, do investimento em novas tecnologias, dos próprios avanços tecnológicos decorrentes destes investimentos que acabam por desenvolver uma nova concepção organizacional.

Dentro desta nova concepção organizacional, o trabalhador não é mais considerado um ser desconectado do todo, mas como integrante de um grupo de especialistas que utiliza a troca de informações e experiências na geração de novos conhecimentos.

Segundo Santos (1990) e Zuffo (1997), a sociedade do conhecimento enfatiza a geração de serviços e a produção e transmissão da informação. Para Carvalho e Kaniski (2007) o resultado dessas transformações repercute em todas as vertentes da vida social, dentre as quais destaca-se a quantidade de trabalhadores envolvidos no processo de produção de um bem ou serviço, número de horas trabalhadas para gerar determinados produtos e serviços, uso das tecnologias como recurso estratégico, entre outros fatores.

Oliveira (1992) afirma que esta é a era da economia do saber, assim, ganha mais quem sabe mais, quem aprende mais e quem aprende mais depressa. Neste contexto, observa-se que o conhecimento passa a ter um papel essencial, tornado-se mais importante que os ativos que as empresas costumaram valorizar. Uma empresa baseada em conhecimento vale muito mais que seus ativos podem representar.

Dentro desta nova realidade, faz-se necessário compreender o papel do conhecimento dentro de uma organização. Assim, iniciar-se-á a primeira etapa desta reflexão.

2.2.2 Conhecimento

Segundo Nonaka e Toyama (2002) o conhecimento pode ser entendido como um processo dialético, já que são criadas inúmeras contradições decorrentes das interações dinâmicas entre os diferentes atores envolvidos, indivíduo, organização e o ambiente. Podendo ser classificado, de forma ampla, como conhecimento explícito ou tácito.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem o conhecimento explícito como o conhecimento que pode ser articulado na linguagem formal, até mesmo em afirmações gramaticais ou

expressões matemáticas, entre outras formas. Já o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis como crenças, perspectivas, sistema de valor, entre outros elementos individuais.

No âmbito organizacional, pode-se definir conhecimento explícito como o conhecimento formalizado, ou seja, registrado em computadores, manuais, normas, entre outros meios, sendo facilmente processado, transmitido e armazenado. Por sua vez, o conhecimento tácito é contínuo e decorrente das ações, trajetórias, experiências, emoções e valores dos indivíduos e, portanto, torna-se difícil capturá-lo, transmiti-lo e armazená-lo (ZABOT e SILVA, 2002).

Desta forma, pode-se afirmar que a criação do conhecimento ocorre através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Nonaka e Toyama (2003, p. 02) corroboram ao afirmar que:

O conhecimento é criado numa espiral que atravessa conceitos que parecem opostos tais como, ordem e caos, micro e macro, parte e inteiro, corpo e mente, tácito e explícito, eu e o outro, dedução e indução, e criatividade e eficiência. [...] Nós também precisamos entender que a criação do conhecimento é um processo transcendente através do qual entidades (indivíduos, grupos, organizações, etc) transcendem o limite entre o velho e o novo pela aquisição do novo conhecimento. No processo, novos artefatos conceptuais e estruturas por interação são criados, no qual promove possibilidades, bem como, confina as entidades em um ciclo conseqüente da criação do conhecimento. Assim, as entidades coexistem com o ambiente porque elas são sujeitos à influência ambiental, assim como o ambiente é influenciado pelas entidades.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), este processo de conversão do conhecimento, passam por quatro estágios, denominados: socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito; A externalização é a conversão do conhecimento tácito em conceito explícito; Já a combinação é a transformação do conhecimento explícito em explícito; por sua vez, a internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito.

Na tentativa de exemplificar estes estágios, pode-se dizer que na fase de socialização o indivíduo sabe fazer, mas não sabe como faz, o que o impede de compartilhar este conhecimento; Já na fase de externalização o indivíduo começa a conceituar tal conhecimento, refletindo sobre como faz e porque faz; Logo, no estágio de combinação, o indivíduo efetivamente consegue formalizar esse conhecimento; Porém, é somente no estágio de internalização que o indivíduo torna o conhecimento formalizado em um conhecimento que ele faz sem pensar no porque faz e como faz.

Segundo Zabet e Silva (2002, p. 72)

A interação entre dois tipos de conhecimento é contínua e dinâmica, e é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento, induzidas por fatores externos e internos à organização, gerando o que os autores chamam de “espiral do conhecimento”.

Na figura 05 é apresentado o espiral do conhecimento elaborado por Nonaka e Takeuchi (1997).

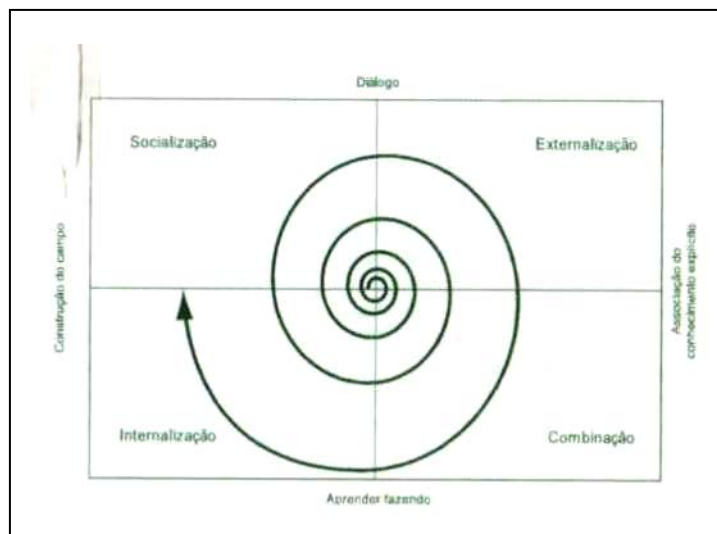


Figura 05: Espiral do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Vale enfatizar, que o conceito de conhecimento se difere do conceito de dado ou informação. Segundo Davenport e Prusak (1998), dado é definido como a simples observações sobre o estado do mundo, já a informação são dados dotados de relevância e propósito, enquanto que o conhecimento vai além da simples informação, sendo necessário à reflexão e a síntese humana, dentro de um contexto histórico.

Para melhor compreensão destas definições, pode-se utilizar a escala de níveis de entendimento desenvolvida por Clark (2004) e que é apresentada na figura 06.

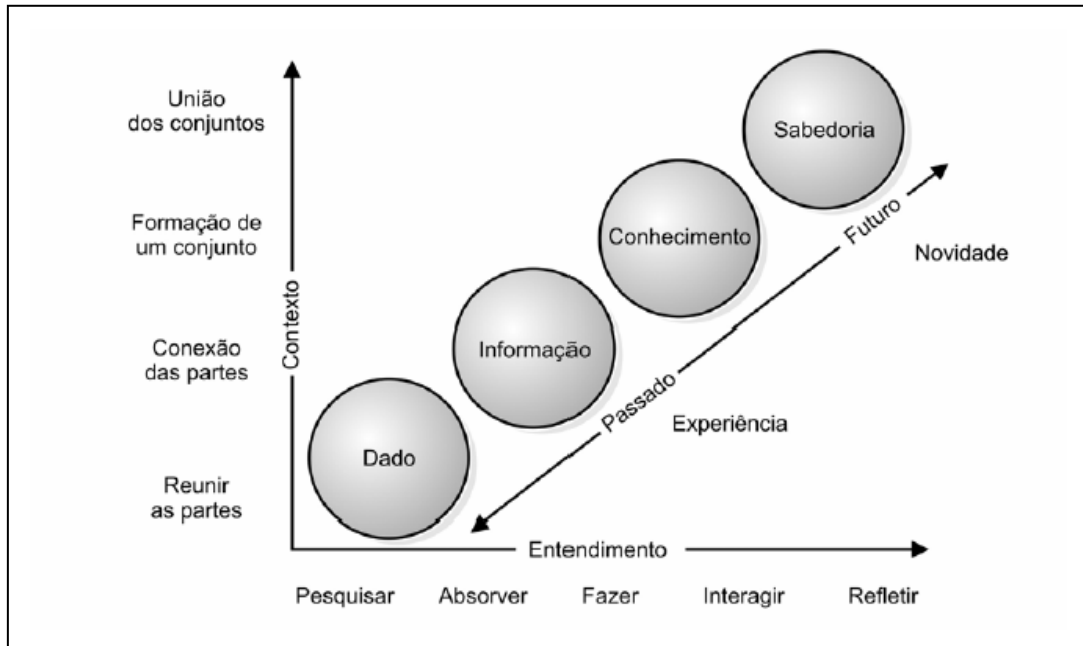


Figura 06: Níveis de Entendimento
 Fonte: traduzida de Clark (2004).

Esta escala desenvolvida por Clark permite concluir que os dados são facilmente estruturados, obtidos e transferíveis. A informação, por sua vez, requer análise e contexto em relação ao seu significado. Já o conhecimento possui uma difícil estruturação, o que dificulta capturá-lo por intermédio de máquinas, sendo sua transferência bem mais complexa.

Para tentar explicar os processos de transferência do conhecimento, Gupta e Govindarajan (2000) identificaram cinco elementos que elucidam este processo. O primeiro elemento refere-se ao valor do conhecimento percebido na fonte; o segundo refere-se à disposição motivacional na fonte, ou seja, a disposição que se tem para compartilhar o conhecimento; já o terceiro elemento considera a existência e riqueza dos canais de transmissão; o quarto elemento faz referência ao nível motivacional do receptor; sendo que o quinto elemento refere-se à capacidade absorvível do receptor.

Porém, os autores acima citados, observam que a transferência do conhecimento dentro da organização, nem sempre ocorre tão facilmente e, portanto, as organizações devem estar atentas a este processo. Os diferentes níveis da transferência do conhecimento são apresentados na figura 07.

2.2.3 Tecnologias de Informação e Comunicação

Segundo Poon (1993, p.59) tecnologia de informação é “o termo coletivo dado aos mais recentes desenvolvimentos no meio (eletrônico) e nos mecanismos (computadores e tecnologias da comunicação) utilizados para aquisição, processamento, análise, armazenagem, recuperação, disseminação e aplicação da informação”.

Para Cooper *et. al.* (2001), as tecnologias da informação e comunicação são sistemas de *hardware*, *software* e *humanware*, tais como: telex, telefones, fax, computadores, sistemas de gerenciamento de informações, teleconferências, multimídias, *intranet*, *Internet*, satélite, entre outros. Entretanto, a *Internet* foi o avanço tecnológico que mais facilitou a interatividade das empresas e dos indivíduos com o mundo exterior.

Segundo Davenport & Prusak (1998) o conhecimento estruturado pode ser armazenado em uma base de dados e o seu acesso pode ser feito por computadores pessoais conectados em rede, através de um programa de busca.

Já o conhecimento com um conteúdo não estruturado pode ser representado pelo uso de páginas *web*, e ainda de forma limitada, pelos sistemas especialistas, redes neurais e sistemas de inteligência artificial.

Logo, o fator humano e o fator TIC passam a ter um papel fundamental no conhecimento das organizações, assim, obrigando os setores das empresas ampliarem seus limites de atuação neste sentido. Segundo Prokesch (1997) a tecnologia da informação é "fantástica" porque possibilita ricas trocas humanas sem o intermédio da estrutura formal.

Pode-se dizer, que existem diferentes tecnologias que permitem a comunicação, entretanto, o valor atribuído a cada uma delas refere-se à integração e colaboração que elas possibilitam. Levy (1999, p. 63) considera que:

Atualmente, a maior parte dos programas computacionais desempenham um papel de tecnologia intelectual, ou seja, eles reorganizam, de uma forma ou de outra, a visão de mundo de seus usuários e modificam seus reflexos mentais. As redes informáticas modificam circuitos de comunicação e de decisão nas organizações. Na medida em que a informatização avança, certas funções são eliminadas, novas habilidades aparecem, a ecologia cognitiva se transforma. O que equivale a dizer que engenheiros do conhecimento e promotores da evolução sociotécnica das organizações serão tão necessários quanto especialistas em máquinas.

Segundo Molina (2003), a administração de grandes bancos de dados é amplamente facilitada pelas ferramentas dos sistemas eletrônicos de informação, não só em tempo, como em precisão e confiabilidade. Sendo que tais sistemas em rede beneficiam a interação da informação, sua análise e a propagação do conhecimento sobre o mercado.

De acordo com Barbalho (2004, p. 01):

As novas tecnologias da informação e comunicação assumem, cada vez mais, um papel ativo na chamada sociedade do conhecimento por favorecerem a rápida acessibilidade a uma gama de saberes que veiculam por meio eletrônico proporcionando, através da interconectividade, a oferta intensa de informação. De fato, a demanda por informações no ambiente eletrônico é motivada pela praticidade, rapidez e comodidade de acesso tendo em vista que a linguagem digital permite que ela seja guardada, armazenada, recuperada, processada e transmitida, dinamizando o seu fluxo e alterando os modos de disseminar o conhecimento.

São manifestos, os impactos das TIC's na operação, estrutura e estratégia das organizações. Com as novas tecnologias, reduzem-se custos de comunicação e operação, ao mesmo tempo, em que se amplia à iteratividade, a eficiência, a produtividade e assim, a competitividade desta organização.

As TIC's possuem um papel decisivo na criação de um ambiente colaborativo e, conseqüentemente, na GC dentro de uma organização. Sendo pertinente ressaltar, que a GC abrange aspectos humanos, culturais e de gestão, enquanto as TIC's promovem mudanças na infra-estrutura da organização (SILVA, 2003).

2.3 Gestão do Conhecimento no Turismo

As empresas turísticas buscam por um lado aumentar a eficiência dos seus processos produtivos, principalmente por meio da implementação de novos processos de gestão e, por outro lado, contribuir para o equilíbrio dos sistemas econômicos e sócio-ambientais, através de ações internas e externas à organização.

A cadeia de valor do turismo envolve bens e serviços, como por exemplo, hospedagem, deslocamento, alimentação, recreação e entretenimento, saúde e informações e organizações de viagens.

Esses bens e serviços envolvem diretamente empresas transportadoras, meios de hospedagens, restaurantes, supermercados, bares, cinemas, cassinos, policlínicas, agências e operadoras de viagens entre outros. Além disso, agem indiretamente profissionais, ONG's, escolas, fabricantes de materiais.

Assim nesta nova fase do turismo, denominada por muitos autores de pós-turismo, as decisões se descentralizaram, multiplicando assim, as estâncias de poder.

Nos últimos anos verificou-se um inusitado movimento empresarial em termos de alianças estratégicas e fusões, que deram lugar à formação de grandes consórcios com um imenso poder de mercado, e inclusive, poder político. No âmbito do tempo livre e lazer, esses consórcios são formados por empresas de comunicação e companhias de entretenimento e diversão que compreendem sua expansão em um cenário global. (MOLINA, 2003, p. 35).

Segundo Molina (2003), o atual modelo turístico envolve além do governo, empresários e comunidades que juntos, estabelecem novos consensos e papéis para cada agente envolvido. Entretanto, o autor ainda ressalta, que o governo continua mantendo sua primazia com recursos econômicos e financeiros.

Frente às mudanças, as organizações começaram a incorporar novos conceitos e práticas que originaram uma nova cultura de gestão, que incentiva a colaboração e cria mecanismos para capturar as competências e criatividade dos indivíduos e grupos, registrá-las e disseminá-las dentro da organização.

Algumas estratégias gerenciais para as organizações de turismo são apresentadas por Molina (2003), a saber:

- Conhecer o portfólio de habilidades e competências de todos os funcionários e em todo o nível da empresa.
- Buscar constantemente as habilidades diferenciadas para posteriormente aplicar nos processos produtivos e administrativos;
- Concentrar esforços nas tarefas de elaboração de produtos e de prestação de serviços;
- Desenvolver permanentemente as habilidades dos funcionários e diretores;
- Identificar e edificar habilidades competitivas que beneficiam a performance da empresa em cenários futuros.

Novas estratégias são fundamentais, à medida que se identificam os principais fatores que geram as mudanças. Poon (1993), já afirmava a existência de cinco forças que estavam impulsionando as mudanças no universo turístico, sendo ela: novos consumidores, novas tecnologias, necessidades de novas formas de produção, gestão mais flexível e mudanças no entorno.

Segundo a OMT (2001), o comportamento dos consumidores de turismo está mudando, novos valores estão sendo atribuído aos produtos e serviços turísticos. Às inovações tecnológicas vem facilitando a informação e comunicação o que acaba por alterar o processo de uma viagem. Além disso, o turismo enfrenta mudanças profundas no entorno, que transformaram as estruturas internas da oferta e, conseqüentemente, modificam a demanda.

A saturação da oferta em destinos turísticos consolidados, aliada ao crescimento irregular da demanda, tem aumentado a competitividade das empresas turísticas. As estratégias competitivas partem de visão a longo prazo e baseiam-se num amplo entendimento

das necessidades e exigências dos consumidores. Assim, pode-se dizer que as vantagens competitivas são determinadas pelos elementos incorporados ao destino.

Para a OMT (2001), a educação e a formação específicas para atividade turística, assim como a melhora nos canais e meios de informações do destino, bem como, o esforço permanente de introduzir inovações são ações que possibilitam um destino tornar-se mais competitivo não só por meio de preços, mas também pela qualidade do serviço.

A qualidade no turismo depende de fatores internos e externos, tendo como foco a satisfação do turista. Sendo que esta satisfação está associada a sua experiência. Gummesson (1998, p.12) corrobora ao afirmar que:

As experiências estão se convertendo em um refúgio coletivo. Um restaurante é uma experiência gastronômica, um museu uma experiência na história. Uma cidade pode, desta forma, chegar a converter-se uma experiência de cidade. O objetivo explícito dessa arquitetura é a realização de locais capazes de criar experiências.

Este fator, coloca a experiência em uma escala de maior produção de valor no mercado turístico, podendo proporcionar uma rentabilidade maior às empresas que investirem em pesquisas e produtos que valorizem a experiência.

Deste modo, as empresas turísticas passam a incluir em suas estratégias a busca de novos mercados que proporcionem aos turistas diferentes experiências, tornando-se assim líderes de mercados ainda não consolidados, movendo-se em cenários de forma não linear, e assim, não imaginável.

No turismo o processo de decisão sobre onde visitar, o que visitar, como e a que preço, sofre interferência de fatores como os de natureza pessoal e social, motivacional, econômico, cultural, ecológica, entre outros.

Esses fatores influenciam na escolha do destino turístico, na permanência em tal destino, nos meios de transporte e hospedagem utilizados, bem como, a demanda por determinados atrativos neste destino, que pode ocorrer através de pacotes organizados por agências ou de forma particular.

Na figura 08 é apresentado os fatores que influenciam o comportamento do turista.

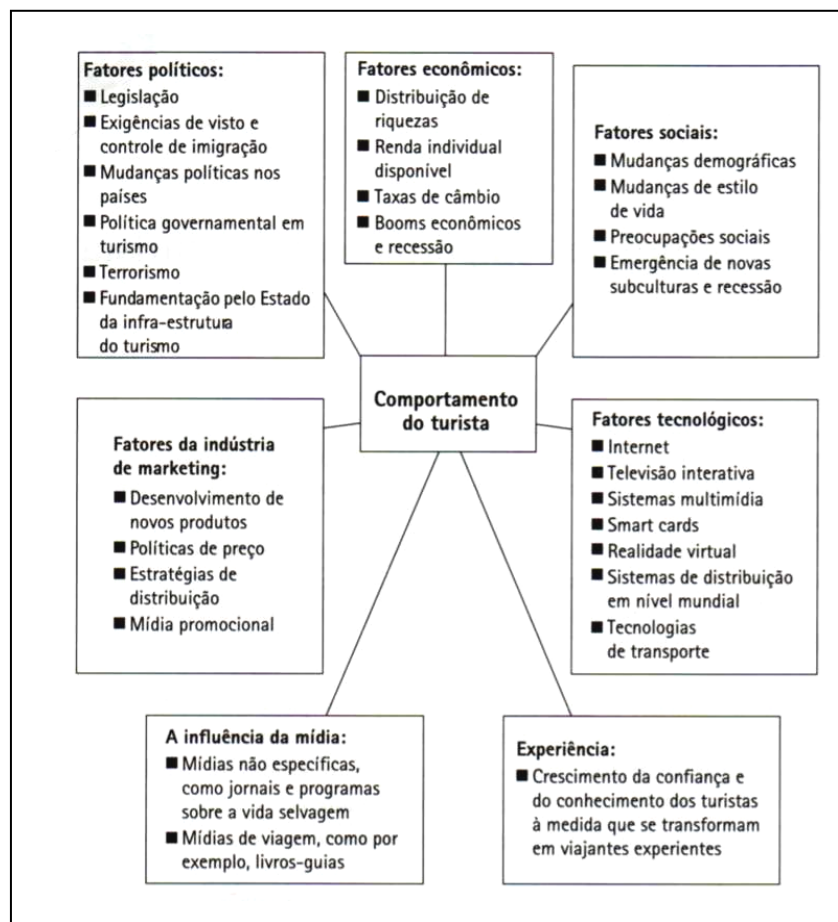


Figura 08: Fatores de influência sobre o comportamento futuro do turista.
Fonte: Swarbrooke e Horner (2002).

Tendo como base tais fatores, faz-se necessário desenvolver modelos e técnicas baseadas em pesquisas empíricas relativas ao turismo, para que se priorize uma gestão que vise à qualidade do turismo, sob uma perspectiva empreendedora.

Neste novo cenário, a busca pela efetiva experiência do turista não é mais alcançada por meio de uma produção padronizada, dirigida a todo e qualquer consumidor. Segundo O'Connor (2001, p. 367):

Na etapa do turismo de massa a gestão se concentrava em maximizar os benefícios por meio do volume de venda realizada. Na nova era do turismo a gestão trata de maximizar os benefícios por um segmento objetivo adequado e pela resposta completa às expectativas desse último. Nesse sentido, a metodologia da Qualidade Total, cujo enfoque está concentrado na satisfação das expectativas dos consumidores, é uma das principais ferramentas de gestão pela qual optam muitas empresas e locais turísticos atuais.

Fayos (1994) vislumbrou que as novas características de mercado configurariam um paradigma empresarial diferente, no âmbito do turismo pode-se especificar que:

- As férias são flexíveis e podem ser adquiridas a preços tão competitivos quanto às férias padrão.
- A produção dos serviços turísticos guia-se pelas exigências individuais dos consumidores e obtém vantagens das economias de profundidade.

- c) O marketing se dirige a nichos específicos do mercado, com diferentes necessidades, interesses, etc.
- d) Os consumidores com motivações mais complexas consideram o entorno e a cultura local como parte da experiência turística.
- e) As novas TIC se converteram na pedra angular que proporciona a flexibilidade necessária para a satisfação dos consumidores nesta nova era pós-turística.

Neste novo modelo, as organizações necessitam, cada vez mais, de pessoas criativas capazes de gerar novas e úteis idéias para produtos, serviços, sistemas, processos e métodos de trabalho. Já que o diferencial de um produto ou serviço é que determina o seu valor de consumo.

Segundo Beni (2003) este novo modelo empresarial não permite uma única estratégia de mercado, e sim, indica a necessidade de um coquetel de estratégias diversificadas em função de seus objetivos e das oportunidades existentes no mercado.

Beni (2003, p. 57) aponta algumas estratégias adotadas pelas empresas turísticas, a saber:

- estratégias de integração vertical;
- estratégias de concentração horizontal;
- estratégias de diversificação;
- estratégias de reconcentração;
- estratégias de especialização: por zona geográfica, por produto, por tipo de clientela;
- estratégias de localização;
- estratégias de diferenciação de produto, preço, métodos de venda;
- estratégias de crescimento: interno ou externo;
- estratégias de cooperação, alianças e acordos de parceiros;
- estratégias de internacionalização;
- estratégias de fidelização;
- estratégias de gestão integrada da qualidade.

É manifesto que o turismo não acontece de forma isolada, necessitando de diferentes produtos e serviços que acabam por criar *clusters*. *Cluster* pode ser entendido como o conjunto de atrativos que possui um diferencial turístico e que está reunido em um espaço

geográfico delimitado, no qual há equipamentos e serviços de qualidade e com excelência gerencial que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas.

Segundo Beni (2003), a característica dos *clusters*, está exatamente no agrupamento geográfica, que acontece em função da proximidade que amplia a capacidade de gerar resultados relacionados à produtividade, inovações e competitividade.

Assim, o Sistema de Gerenciamento de Destinações – *Destination Management System* - DMS já utilizado por muitos países da União Européia, no intuito de coordenar as atividades e informações de todos os parceiros envolvidos na produção e comercialização do produto turístico, auxilia o desenvolvimento destes *clusters*.

Para Cooper *et. al.* (2001, p. 517):

Os sistemas de gerenciamento de destinações são particularmente significativos para as empresas de turismo de médio e pequeno portes, que não dispõem de capital e especialização para assumir estratégias abrangentes de *marketing* e dependem das autoridades das destinações para promoção e a coordenação de seus produtos.

A implantação de sistemas globais de informação e comunicação, de rápida divulgação, permite a conexão entre os diferentes setores turísticos e otimiza o manuseio das informações disponíveis.

O crescente avanço e a rápida difusão das TIC's, são responsáveis por mudanças na operação, estrutura e estratégia das organizações turísticas no mundo todo. A competitividade das empresas turísticas e dos destinos está sendo redefinida, no intuito de maximizar a utilização e a aplicação destas tecnologias. Pela relevância do tema, este é apresentado a seguir.

2.3.1 Turismo e as Tecnologias de Informação e Comunicação

Nos anos 70, a atividade turística sofreu mudanças estruturais, à implementação de redes de computadores e de sistemas eletrônicos de distribuição da informação permitiu que as empresas gerenciassem melhor seus produtos e serviços. Nos anos 80, as companhias aéreas passaram a utilizar um sistema de reserva por computador, conectados aos grandes agentes, o que possibilitou dominar novos mercados (OMT, 2001).

Porém, as evoluções nos sistemas de distribuição global, foram efetivados a partir da expansão da *Internet* e da *www – World Wide Web*, em meados dos anos 90. Segundo Cooper (2001, p.461):

A *Internet* oferece oportunidades sem igual para apresentações de multimídia, ela pode transformar as telas de texto simples dos sistemas de distribuição global em folhetos eletrônicos interativos. Isto é particularmente significativo quando os

sistemas de distribuição global visam distribuir produtos menos padronizados, como quartos de hotel e estruturas de destinações.

Para Poon (1993, p.183) "todo sistema de tecnologias da informação está sendo rapidamente difundido por toda a indústria turística e nenhum dos envolvidos escapará dos seus impactos." Poon, percebeu que a *Internet* estava modificando todos os setores da economia.

A relação dos diferentes agentes do turismo passou a ser fortemente influenciada pelas TIC's, que facilitaram a comunicação das empresas turísticas, transformando a propaganda tradicional em marketing interativo e ainda ofereceram maior poder aos consumidores.

As TIC's ampliaram as ofertas e diminuiu as distâncias, o que contribuiu para que as empresas turísticas ampliassem suas atividades, reduzissem custos e aumentassem a sua competitividade.

Davis e Meyer (1998, p.6) afirmam que a comunicação e a computação praticamente instantâneas encolheram o tempo e enfocou a velocidade. "A conectividade está colocando todos e tudo *on-line*, e levou à morte da distância, a um encolhimento do espaço."

Os sistemas de reservas por computadores agilizaram os processos das companhias aéreas, proporcionando maior conforto aos seus clientes. As reservas *on-line*, a emissão eletrônica de passagens, as ofertas eletrônicas de última hora e o *check in* pela *Internet* ou celular, são alguns exemplos.

Friedman (2005) relata em seu livro, que costuma viajar com a Southwest e que compra sempre sua passagem aérea pela *Internet*. Porém, o grande diferencial nos últimos anos está no *check in*³, que inicialmente era efetuado pelo passageiro no aeroporto direto na máquina da companhia e, agora, é efetuado pelo passageiro em casa. A partir da meia-noite antes do voo, já é possível fazer o *download* da passagem, imprimi-la e dirigir-se com ela ao portão de embarque no horário previsto.

Desta forma, pode-se perceber que a Southwest possui uma estratégia de mercado altamente eficaz. Por meio das TIC's, proporciona conforto a seus clientes, uma vez, que os seus passageiros não perdem tempo e tampouco enfrentam filas desnecessárias nos aeroportos.

Friedman (2005) destaca que se vive à globalização 3.0, pois na globalização 1.0 um funcionário emitia a passagem. Na globalização 2.0, o funcionário foi substituído por uma

³ O check-in (verificação) consiste na apresentação do passageiro ao balcão da companhia aérea munido de seus documentos e bagagem. Esta mesma nomenclatura é usada pelos hotéis para identificar a entrada do hospede.

máquina. Já na globalização 3.0, o passageiro sozinho cuida disso. Através das TIC's, as companhias aéreas ampliaram o mercado e facilitaram o gerenciamento de rentabilidade.

Na hotelaria, as TIC's além de melhorarem a eficiência operacional e financeira, através de sistemas próprios de gerenciamento, responsáveis pelo *front office*, vendas e funções operacionais, também criaram facilidades para que os clientes efetuem e confirmem suas reservas de forma rápida, eficiente a um baixo custo. Deste modo, melhorando o desempenho geral da administração do empreendimento.

Segundo Buhalis (1995), a distribuição de folhetos eletrônicos e formulários de reservas através da *www*, pelas operadoras turísticas diretamente aos seus clientes, trouxeram inúmeros benefícios, como: a possibilidade de oferecer pacotes dirigidos se concentrando em um nicho de mercado; a divulgação de publicidade regularmente; a economia na comissão paga aos intermediários, como por exemplo, as agências de viagens; e a economia na impressão, armazenagem e distribuição dos folhetos convencionais.

Para as agências de viagens, as TIC's possibilitaram livre acesso à informação em tempo real, instituindo estruturas eficientes para reservas e construção de complicados itinerários, além de facilitarem a comunicação entre consumidores e agentes. Esta facilidade na comunicação entre agentes de viagens, consumidores e fornecedores é fundamental para a elaboração e venda de um roteiro turístico personalizado, que necessita de vários contatos em um curto espaço de tempo.

Entretanto, as agências de viagens estão cada vez mais ameaçadas pela desintermediação. O crescente número de consumidores *on-line* e a falta de investimento em seus funcionários, que na maioria das vezes possuem limitado conhecimento e experiência sobre a atividade turística, são fatores que precisam ser gerenciados por tais organizações.

As agências que funcionam como escritórios de reservas provavelmente enfrentarão as dificuldades maiores. Ao contrário, as agências bem informadas e inovadoras, utilizando todo o leque de tecnologias para propiciar soluções de turismo adequadas e integradas, conseguirão agregar valor à experiência turística. (COOPER, 2001, 475)

Contudo, Marin (2004, p. 198), alerta que está renascendo o papel do consultor de viagens que aconselha e reserva em nome do cliente. Estes consultores de viagens “poderão visitar o cliente em sua casa ou local de trabalho e realizar reservas na hora, usando sistemas comerciais que acessem o CRM via HI-WI (redes de alta velocidade sem fio) para alcançar os sistemas de informação e reserva da agência”.

O autor justifica esta mudança no perfil do agente de viagens, como uma estratégia de sobrevivência das agências de viagens. Na figura 09, Marin (2004, pg. 39 - 42) apresenta a

cadeia de distribuição tradicional do turismo e na figura 10 a nova rede de distribuição de serviços turísticos.

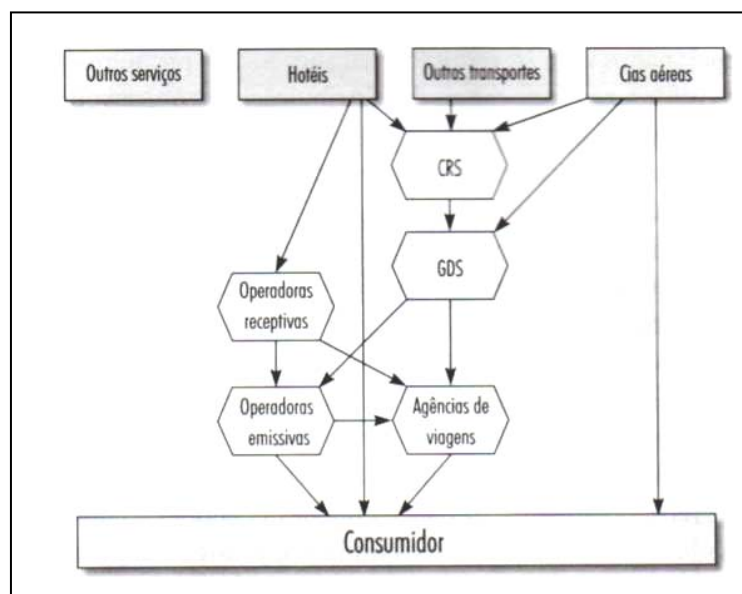


Figura 09: A cadeia de distribuição normal.
Fonte: Marin (2004).

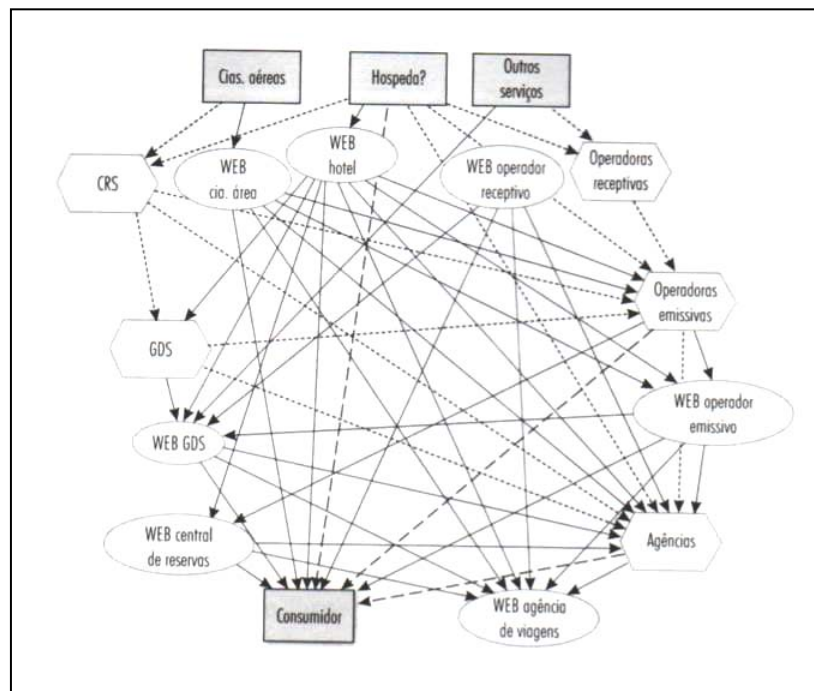


Figura 10: Nova rede de distribuição de serviços turísticos.
Fonte: Marin (2004).

O autor destaca a mudança na distribuição dos serviços turísticos, que deixou de ser uma distribuição vertical para transformar-se em uma distribuição horizontal e vertical concomitantemente. Esta nova estrutura, acabou criando grandes conglomerados de empresas,

que juntas abrangem desde a produção, a distribuição, até o marketing de serviços, além do suporte para transações eletrônicas.

Os avanços das tecnologias como a *Internet, smart cards* e multimídia facilitam a cada dia, o contato entre empresas turísticas e o turista, assim garantindo ao último, ao mesmo tempo, preços baixos por não ter pagamento de comissão a intermediários e maior autonomia no seu processo de tomada de decisão, uma vez, que é possível obter informações detalhadas sobre o produto ou serviço a ser consumido.

As TIC's permitem a integração de sistemas operacionais, otimizando desta forma, a eficiência interna da organização; redução de custos operacionais de comunicação; e o acesso ilimitado a qualquer informação que o usuário necessita e que antes só podia fazê-lo através de uma empresa turística.

Para Cáceres e Redondo (2007, p.03), através da TIC as empresas turísticas aumentaram seus rendimentos e sua competitividade no mercado global.

Las Nuevas Tecnologías han contribuido a la globalización del sector turístico y obligan a las empresas de este sector a utilizarlas para mantener su competitividad ya que, de lo contrario, podrían sufrir un perjuicio irreversible. Ahora bien, la introducción de Internet también facilita la entrada de nuevos competidores que de otra manera no tendrían una oportunidad en el negocio turístico; esto supone un riesgo para las empresas establecidas tan significativo como la propia introducción de Internet como factor de diferenciación entre ellas.

Assim à medida que as tecnologias de convergência se consolidam, pessoas e empresas começam a adotar novos hábitos, habilidades e processos, afim de explorar ao máximo as novas possibilidades (FRIEDMAN, 2005).

2.3.2 Tendências do Turismo

Vive-se em tempos de mudanças tão significativas, que até mesmo o trabalho e a atividade econômica estão sendo repensados sob uma nova ótica, onde o tempo livre é redescoberto e ganha cada vez mais espaço.

Krippendorf (2000) observa que existe uma nova dinâmica em torno do tempo livre, o que afeta diretamente a atividade turística. Opaschowski (1982 *apud* KRIPPENDORF 2000) observou diferentes mudanças na sociedade em relação ao tempo livre, a saber:

- O tempo livre torna-se um meio de expansão;
- Observa-se uma tendência de viver intensamente e ativamente;
- Acentua-se o prazer de viver;
- Vive-se o presente, o aqui e o agora;

- A natureza e o meio ambiente passam a ter uma crescente importância.

As colocações de Opaschowski são uma realidade neste início de século, fazendo o turismo modificar sua dinâmica afim de acompanhar as mudanças e as novas necessidades e desejos dos consumidores.

Swarbrooke e Horner (2002) acreditam que o comportamento do turista é influenciado por uma série de fatores que inevitavelmente acabarão por ocasionar quatro desdobramentos, sendo eles: o crescimento do turismo de saídas de países que até então não eram grandes geradores de viagens turísticas internacionais; expansão da demanda de turismo por determinados grupos da sociedade; desenvolvimento de novos tipos de produtos turísticos; e mudanças no modo de adquirir estes produtos.

Segundo Molina (2003) as tecnologias de convergência surgem *a priori* para satisfazer necessidades desvinculadas do turismo, entretanto, possuem grande potencial para usos emergentes, que acabam por desenvolver produtos e serviços turísticos.

Shafer (1989) apresenta um quadro que identifica alguns produtos de tecnologia e suas eventuais aplicações no turismo. Este quadro é apresentado na figura 11.

Produto	Impacto
Lentes (não binoculares) de visão noturna	Atividades noturnas de ecoturismo e turismo de aventura
Trajes leves e resistentes a qualquer temperatura	Desenvolvimento de atividades em climas hostis, oferecendo proteção contra picadas e possíveis queimaduras
Estradas inteligentes	Aumento do turismo rodoviário sujeito a uma nova logística e a uma ampla gama de teleserviços
Materiais de construção leves, seguros, baratos e facilmente encaixáveis	Estabelecimentos de hospedagem que mudam periodicamente de lugar em espaços naturais
Comprimidos para bloquear o medo	Crescimento do mercado de atividades de risco controlado
Engenharia genética	Caça e pesca de espécies exóticas em espaços altamente controlados e semifechados

Figura 11: Desenvolvimentos tecnológicos e ofertas do pós-turismo.
Fonte: Shafer (1989) citado por Molina (2003).

Dentre os exemplos de convergência tecnológica, Molina (2003) cita a construção de uma praia artificial fechada com uma imensa cúpula corrediça que pode ser aberta em dias de

sol. Esta praia localiza-se em Phoenix Seagaia, no Japão, e possui ondas e areia natural, cascatas e vegetação tropical.

A cidade de Dubai, nos Emirados Árabes é outro exemplo de convergência tecnológica, já que lá estão sendo criadas ilhas e uma das maiores estações de esqui *indoor* do mundo, totalmente artificiais. Além do primeiro hotel subaquático, que possuirá 20 metros de profundidade. Os turistas serão levados ao hotel batizado de *Hydrópolis* por meio de veículos eletrônicos que se deslocarão através de um duto que conectará a recepção.

Observa-se assim, que por meio do uso das novas tecnologias, desenvolve-se novos produtos que modificam radicalmente os destinos e acabam por afetar os deslocamentos.

Talvez um dia o turismo se torne uma atividade inteiramente mental, sem que se precise viajar – uma atividade que se possa realizar na própria casa do turista e cujo único limite seja a sua imaginação (SWARBROOKE E HORNER 2002, p.332).

Afirmações como esta, suscitam discussões acerca da realidade virtual dentro do turismo, o que muitos denominam de turismo virtual. Para Swarbrooke e Horner (2002), as tecnologias têm se tornado mais sofisticadas e virtualmente ilimitadas, a capacidade de criar substitutos sintéticos para as verdadeiras experiências de turismo logo irá permitir, se ainda não for capaz, a experiência de uma visita às pirâmides do Egito, sem temer a atividade terrorista ou qualquer outra experiência que se deseja, com a garantia de conforto e segurança.

Swarbrooke e Horner (2002) ressaltam que os russos já permitem aos turistas experimentar a sensação de ser um cosmonauta em treino para o seu primeiro vôo espacial ou um piloto de caça num sofisticado simulador de vôo. É provável que o desenvolvimento da realidade virtual permitirá a criação de novos *resorts* centrados na fantasia e ambientes artificiais nos quais os turistas poderão experimentar férias sob o mar ou em ambientes de baixa gravidade.

Se o turismo virtual será a forma de se viajar em um futuro próximo, ainda não se sabe, contudo, os seus prováveis impactos já vêm sendo pesquisados, na tentativa de verificar se este tipo de turismo irá realmente reduzir a demanda pelo turismo convencional, ou se irá estimular o turismo convencional atraindo pessoas a fazer determinadas viagens.

Entretanto, a OMT (2001, p. 370) apresenta tendências um pouco menos ousadas que as sugeridas por Swarbrooke e Horner. A figura 12 apresenta as tendências do turismo segundo a OMT e a figura 13 apresenta as megatendências apontadas igualmente pela OMT.

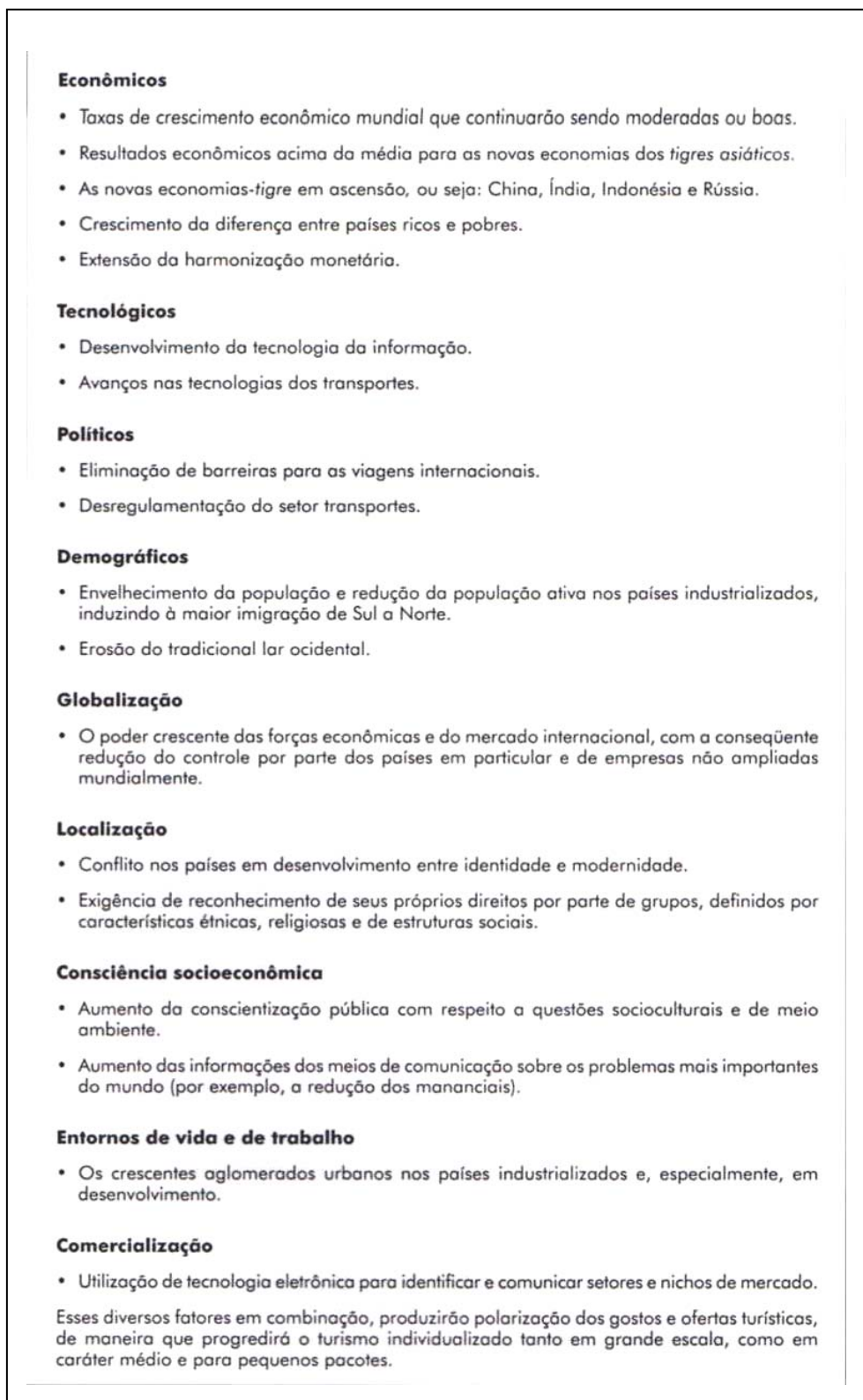


Figura 12: fatores determinantes e influências durante o período de 1995 – 2020.
Fonte: OMT (2001).

- Globalização ↔ Localização
- A tecnologia eletrônica se transformará num fator todo-poderoso para influenciar a escolha do local e a distribuição.
- Viagens rápidas – os passaportes serão substituídos pela leitura informatizada das mãos e das retinas, viagens sem bilhetes, plastificação de cheques de viagem.
- Os clientes levarão a vantagem de utilizar tecnologias em CD-rom, a inspeção de hotéis e outras instalações por internet, os intermediários oferecerão habitações com descontos por meio de “websites”, tarifas aéreas mais baratas, de última hora, por correio eletrônico, etc.
- Polarização do gosto dos turistas: os que buscam a comodidade versus os amantes da aventura.
- O mundo será cada vez menor para os turistas – mais turismo com destinos insólitos e o advento do turismo quase espacial.
- Destinos como acessórios de moda.
- Desenvolvimento de mercados por produtos – objetivo (especialmente os temáticos) orientado a um deles ou à combinação dos três: entretenimento, excitação e educação.
- Mais destinos centrados na *imagem* como requisito prévio para a diversificação e para a expansão do poder de atração, por exemplo, a manobra espanhola para deixar de ser um local de pacotes turísticos baratos para promover-se na base da beleza e da cultura.
- Todos ao atendimento do turista asiático.
- O impacto do aumento das campanhas lideradas pelos consumidores para o desenvolvimento turístico sustentável e o comércio justo no turismo.
- Conflito entre a conscientização socioambiental do consumidor e a necessidade de consumir viagens.

Figura 13: Megatendências turísticas.
Fonte: OMT (2001).

Tais tendências evidenciam a necessidade de um planejamento geral e integrado do desenvolvimento turístico, uma vez que as inovações tecnológicas, permitem a criação de novos tipos de produtos turísticos diariamente e contribuem para uma radical mudança na forma de comercializá-los.

Segundo Beni (2003, p. 33), começa a surgir um espaço virtual para divulgação e venda de produtos turísticos, “os *sites* de turismo têm crescido numa proporção geométrica em todo o mundo. Para se ter uma idéia desse crescimento, somente no Brasil o salto nos dois últimos anos foi de 1.200 para 6.000 *sites*, ou seja, um aumento de 400%.”

Portanto, a concepção de empresas virtuais no turismo traz uma nova categoria de empresa, com nova estrutura, funções, produtos e serviços, que precisa ser compreendida sob outra perspectiva.

2.4 Portais Virtuais

Desde o surgimento da *Internet*, o fluxo de informação adquiriu uma dimensão ainda não experimentada. Para Castells (1999), o processo de transformação tecnológica está

atrelado à capacidade de se criar interfaces entre campos tecnológicos por meio de uma linguagem digital comum, o que permite que a informação seja gerada, processada, armazenada, recuperada e transmitida a qualquer usuário.

A *Internet* permite que organizações e pessoas criem seus próprios *sites*, promovendo assim, o compartilhamento da informação e o intercâmbio de experiências e conhecimentos. Com isso, a *Internet* tornou-se uma grande fonte de pesquisa.

Originalmente um portal virtual era considerado apenas uma página de entrada a *Internet* onde os usuários poderiam navegar. Porém, à medida que expandiram o número de portais virtuais, novos conceitos surgiram que os diferenciaram de uma simples página da *web* (MOE e GUINANCI, 1994).

De acordo com Miralbell (2001), um portal virtual é um espaço informativo, que pode compreender inúmeros temas, um ambiente social e cultural da vida real dentro da *Internet*. Para o autor, um portal virtual tem como finalidade ampliar e melhorar o repasse de informações de determinados conteúdos.

Segundo Arce e Pérez (2001, p. 223), portal é “uma página na *web* que agrega conteúdos e funcionalidades, organizados de tal maneira que facilitam a navegação, proporcionam ao usuário um ponto de entrada na rede com um amplo leque de opções de serviços e produtos.”

Conforme Santillán (2007, p.04), os portais virtuais são apropriados para buscas de temas gerais, mas principalmente utilizadas para buscas específicas.

Sin embargo la cantidad de resultados de búsqueda es menor a la de un buscador, ya que las bases de datos de los portales suelen ser más pequeñas. Por otra parte, los resultados tienen la ventaja de poseer mayor pertinencia. La mayoría de los portales son compilados y mantenidos por personas, lo que reduce la posibilidad de recuperar información no relevante. Los buscadores automáticos indexan cada página de un sitio web, en cambio en los directorios temáticos se hace un enlace directo a la página principal del sitio. Por otra parte el uso de una estructura jerárquica puede hacer más lento el proceso de encontrar la información deseada o de que el usuario se pierda o distraiga antes de localizar lo que se había propuesto.

Por tais razões, o autor afirma que um portal virtual combina as vantagens de um buscador, porém com um diretório organizado por categorias específicas que facilitam a busca da informação contida em sua base de dados.

Para o Ministério da Ciência e Tecnologia (2007, *s/p*):

Portais são *sites / web /* que agregam informações, aplicações e serviços relevantes ao tema do portal, por meio de uma única interface. Eles representam uma resposta direta à amplitude e complexidade das informações disponíveis no universo / on-line.

Um portal virtual é um instrumento dinâmico de informação, que apresenta conteúdos referentes a um determinado tema, de forma clara e abrangente, no intuito de atender as necessidades de informação dos usuários em qualquer parte do mundo, por isso, na maioria das vezes os portais permitem o acesso em mais de um idioma.

O portal virtual é uma nova forma de organizar o conhecimento mediante o uso das novas tecnologias, ou seja, dentro de um portal virtual os dados se convertem em informações que são gerenciadas por seu administrador ou por vários administradores simultaneamente e, por fim, a incidência de tais informações possibilita ao usuário um conhecimento referente ao tema pesquisado.

São inúmeros os portais virtuais existentes na *Internet*, assim o que os diferencia é essencialmente o seu objetivo, um portal pode ser de busca, de divulgação ou de vendas nos mais variados temas e *designs*. Assim, uma das principais vantagens de um portal virtual, está nas mais variadas informações que são disponibilizadas a qualquer hora e a qualquer pessoa que se conecte a rede.

Entretanto, este livre acesso a criação de portais trouxe um problema no que se refere à confiabilidade das informações disponibilizadas. Neste cenário, a avaliação dos portais virtuais torna-se imprescindível. Esta avaliação abrange: o conteúdo e a apresentação desses conteúdos.

No que se refere aos conteúdos, Tomaél (2001), considera três critérios como fundamentais, sendo eles:

- Autoridade: credibilidade do responsável pelo portal;
- Consistência: detalhamento e precisão das informações disponibilizadas;
- Atualidade: frequência com que às informações são revisadas e atualizadas.

Já no que se refere à apresentação dos conteúdos, McLachlan (1999) aborda aspectos que interferem na navegação de um portal. O autor afirma que a maioria dos problemas são decorrentes de uma tecnologia inadequada, páginas muito longas, excesso de animação, falta de padronização, desatualização dos conteúdos, páginas lentas e a não utilização de todos os recursos multimídias, imagem e som, que existem e que facilitam a navegação em um portal.

Tal avaliação possibilita verificar a qualidade dos portais e a credibilidade dos mesmos para a circulação das informações. Fuller e Hinegardner (2001), destacam que a utilização de ferramentas adequadas para construção de um portal, dependerá do seu objetivo, bem como, da sua usabilidade pelo usuário.

Os portais virtuais são uma tendência global e, portanto, pesquisas nas mais diferentes áreas são necessárias para avaliar o processo de gestão, que inevitavelmente, facilitará ou não o acesso a informação.

No caso específico desta pesquisa, os portais a serem estudados são portais virtuais de turismo, assunto que é tratado a seguir.

2.4.1 Portais Virtuais de Turismo

Um portal virtual de turismo pode ser entendido como uma ferramenta que facilita ao turista obter todas as informações disponíveis sobre um determinado destino.

No turismo o fluxo de informações é constante e intenso, e boa parte das vendas depende da qualidade dos processos de informação. Scornavacca (2001) ressalta o papel fundamental dos fluxos de informações, uma vez que todas as informações necessárias para a tomada de decisão, não podem ser geradas isoladamente por um único indivíduo.

Na atividade turística a informação precisa, atualizada e detalhada, agrega valor a qualidade do produto ou serviço e, conseqüentemente, ao destino. Nesta perspectiva, as organizações de turismo aproveitam as vantagens de um portal virtual, já que este facilita a divulgação da sua oferta ao turista.

Entretanto, ressalta-se que um processo informativo eficaz não auxilia só a venda de atrativos, produtos e serviços turísticos, mas também todo o processo que inclui uma viagem. Desde o momento que um turista potencial inicia o processo de tomada de decisão sobre onde ir, como ir e o que adquirir para determinada viagem há a necessidade de informações.

Para Gândara (2003, p. 165), “devido à grande quantidade de fluxos de informações que ocorrem na atividade turística, à aplicação de novas tecnologias é fundamental para que possa se dar melhor coordenação entre eles, o que permitirá desenvolver produtos turísticos de melhor qualidade.”

Lemos (2001) destaca que a informação é uma das variáveis que interferem no consumo de produtos e serviços turísticos. Sendo que as outras variáveis podem ser classificadas em: preferência, valor turístico, renda e tempo disponível, gastos turísticos, taxas cambiais, distância da viagem, qualidade dos bens e serviços turísticos, entre outros fatores.

As informações turísticas dependem do interesse de cada visitante. Um portal virtual de turismo por sua estrutura multidisciplinar, permite a existência de muitas informações centralizadas em uma mesma base de dados, que é disponibilizada aos usuários. Sheldon (1993) já observara que a qualidade de um portal de turismo está intrinsecamente ligada ao

repassa de informações, sendo que estas devem ser disponibilizadas de forma confiável e atualizada.

Contudo, a variedade das informações, bem como, a diversificação e detalhes sobre a oferta turística de determinado destino dependerá do *design* utilizado por cada portal, uma vez que as TIC's possibilitam diferentes formatos.

Segundo a OMT (2003), os objetivos de um portal virtual de turismo, independente do seu formato, são: divulgar o destino; fornecer informações sobre o quê fazer e onde se hospedar; auxiliar no planejamento de itinerários; garantir aos usuários reserva e compras de produtos turísticos de forma fácil e segura, além de possibilitar negócios de última hora e ofertas especiais.

Percebe-se assim, que os portais virtuais de turismo possuem as mesmas funções de um portal convencional, ou seja, fornecer informações turísticas, reservar serviços em estabelecimentos turísticos, tais como: meio de hospedagens, traslados, guias de turismo, eventos, dicas de atrativos turísticos, entre outros serviços.

Todavia, os portais virtuais de turismo facilitam o acesso à informação, conquistando vantagens competitivas em detrimento aos portais convencionais, já que as informações e as experiências podem ser diariamente atualizadas e compartilhadas, proporcionando um maior grau de confiabilidade ao usuário.

Vale ressaltar, que muitas vezes, o portal é o primeiro contato entre o visitante e a localidade. Perdue (1995) já afirmara que as informações turísticas estabelecem a primeira impressão de uma localidade, influenciando a decisão do consumidor de ir ou não até o referido destino.

Neste cenário, a OMT (2003) aponta alguns elementos como primordiais para que um portal virtual de turismo divulgue um destino, ao mesmo tempo, em que satisfaça as necessidades, desejos e dúvidas dos usuários. Pela relevância desses elementos para a qualidade do portal, os mesmos são apresentados a seguir:

- **Visibilidade:** refere-se à facilidade de encontrar o portal na *Internet*, sugere-se inseri-lo nos principais mecanismos de busca.
- **Velocidade:** a operação do portal deve ser rápida.
- **Design:** deve ser atraente para prender a atenção do usuário, ao mesmo tempo, em que deve fazer uso de uma linguagem clara e de fácil entendimento.
- **Conteúdo:** disponibilizar conteúdos atualizados, precisos, relevantes e suficientemente detalhados.

- Ferramenta de pesquisas: é uma ferramenta que permite ao usuário selecionar critérios antes de começar navegar, o que facilita ao usuário encontrar o que procura.
- Capacidade de reserva: facilitar a verificação de disponibilidades, reservas e pagamentos de produtos e serviços *on-line*.
- *Links*: oferecer *links* para outros *sites* e permitir o retorno fácil.
- Personalização: reconhecer clientes que já visitaram o portal, o que permite oferecer informações que atendam as necessidades e exigências conhecidas.
- Ajuda: fornecer ajuda para navegar no portal.
- Resposta a consultas: oferecer um mecanismo eficiente de respostas às consultas realizadas pelos usuários.
- Idioma: fornecer opções nas línguas faladas em seus principais mercados, o que permite ao usuário obter as informações em seu idioma.

Um portal virtual de turismo deve estimular o visitante a analisar o destino pelo tipo de experiência que ele proporciona. Deste modo, o portal deve possuir mecanismos que verifiquem as necessidades e desejos de cada usuário.

Portanto, a interatividade do portal é um fator relevante, diversas pesquisas revelam que os usuários possuem maior interesse e confiabilidade nas informações em que participam da escolha e que podem interferir na avaliação. Cáceres e Redondo (2007, p.05) afirmam que:

Las tecnologías más avanzadas y fiables y los paquetes de programas de base de datos reducen la necesidad de la intervención del operador humano y permiten mayor precisión en la calidad de los datos. Por lo tanto, la puesta al día y el mantenimiento de las bases de datos se hacen gradualmente más fáciles. Esto se ha alcanzado a través de la automatización de la información del producto poniendo al día los procesos y el empleo de formas web “inteligentes”, donde los datos introducidos por el usuario pueden ser insertados automáticamente en las bases de datos.

A OMT (2003) destaca alguns mecanismos que contribuem para a interatividade dos usuários dentro de um portal virtual de turismo.

- Mecanismos de busca em banco de dados interativos: permite que os usuários selecionem as informações que desejam ver, podendo pesquisar um tipo de produto ou serviço turístico e selecionar critérios específicos para que o resultado seja mais preciso.
- Planejador de viagens interativo: gera um itinerário a partir de uma série de critérios e especificações escolhidas pelo usuário.
- Pasta pessoal ou folheto virtual: permite que os usuários armazenem o conteúdo escolhido em um arquivo, que pode ser gravado ou impresso a qualquer momento.

- Mecanismos de reserva *on-line*: cresce o número de *sites* de OGD – organizações de gerenciamento de destinos, que permitem reservas *on line*.
- Fórum, *chats* ou quadro de mensagens: possibilitam a comunicação e o compartilhamento de experiência e conhecimentos entre os visitantes.

Entretanto, existem ainda outros recursos igualmente relevantes, que muitas vezes, não permitem a interatividade, contudo são fundamentais para a qualidade do portal. A OMT (2003) destaca como recursos importantes:

- Mapas de contexto e localização: localização e apresentação do destino no contexto mundial;
- *Links* para as *homepage* em todas as páginas: isto garante que o usuário sempre possa retornar a página inicial caso queira verificar uma nova informação;
- Mapa ou índice do portal: permite ao usuário conhecer rapidamente todo o conteúdo do portal;
- Pesquisa através de palavras-chave: este mecanismo de busca economiza tempo ao usuário, já que o mesmo pode encontrar o que procura de forma bem mais rápida;
- Mapas direcionais: auxilia o usuário a encontrar determinado produto ou serviço a ser demandado;
- Mecanismos de conversão cambial: um recurso extremamente útil, já que na grande maioria das vezes, os preços são apresentados na moeda do destino;
- Cartões postais eletrônicos: são cartões do destino que podem ser enviados do próprio portal. O usuário seleciona uma imagem a partir de um banco de imagens e a envia a um destinatário, o endereço eletrônico de ambos fica registrado no portal, que poderá utilizá-las em uma campanha *marketing* direcionada;
- Informações sobre o clima da região: informações atuais das condições climáticas no destino;

Não obstante, as informações disponibilizadas em um portal virtual de turismo devem converter-se em uma experiência visual. Saliencia-se assim, o papel fundamental que o material multimídia desempenha na qualidade de um portal virtual de turismo. Portanto, a utilização de imagens deve valer-se de uma resolução adequada; os vídeos devem ser comprimidos e reduzidos para que não utilizem muito tempo quando carregados, interferindo assim no bom desempenho do portal; bem como, dispor de mapas do destino, que orientem os visitantes.

Para Miralbell (2007, p. 10), os fatores de excelência em um portal virtual de turismo consistem em:

Pensar que el diseño deberá ser alegre y mantener un interés, sin que por ello se sacrifique el buen funcionamiento y la rapidez de acceso a la información con efectos multimedia que no sean imprescindibles. Otro factor de éxito de un portal es la funcionalidad, que debe ser acorde con los objetivos comerciales del sitio. También pensar en establecer enlaces con otros sitios web que tengan relación con el (empresas de transporte, compañías aéreas, cadenas hoteleras, etc.). Respecto a los contenidos resultará esencial para el éxito de un portal, que comprobemos su veracidad y actualidad. Para dar notoriedad a un portal hacer su promoción a través de los principales buscadores.

Percebe-se assim, que a promoção do portal é tão importante quanto à usabilidade do mesmo. Conforme a OMT (2003), existem três formas de divulgação que devem ser utilizadas por um portal virtual, sendo elas:

- Promoção do endereço: envolve a divulgação do endereço do portal para que os usuários possam conhecê-lo, esta técnica é conhecida como 'drive to web' (leve para web).
- Criação de *links* em outras páginas da *web*: pode se comprar propaganda em *sites* de terceiros ou de forma recíproca sem nenhum custo.
- Mecanismos de busca: refere-se à criação de um endereço adequado, ou seja, que de alguma forma contemple o nome do destino. Assim quando o usuário colocar o nome do destino, aparecerá o endereço do portal.

Por meio dos conceitos apresentados, observa-se que um portal virtual de turismo não é apenas uma simples página da *web*, uma vez que nele devem estar inseridos diferentes elementos que permitem o repasse de informações, experiências e conhecimentos de um destino, além de uma série de facilidades sobre como adquirir determinados produtos e serviços turísticos.

As vantagens de um portal virtual de turismo vão além da divulgação do destino, uma vez que permitem a interatividade entre os usuários, estimulando que os mesmos avaliem os conteúdos disponibilizados antes ou após a viagem; reduzem custos, já que não há a necessidade de folhetos impressos, bem como, permitem um *marketing* direcionado, atingindo clientes potenciais de forma mais eficaz.

Outro fator igualmente relevante, refere-se às atualizações das informações que podem ser freqüentes a um baixo custo operacional, já que na maioria das vezes, ficam a encargo das próprias empresas associadas ao portal.

Assim, um portal virtual de turismo é responsável por informar, orientar, seduzir e facilitar todo o processo que envolve uma viagem a um determinado destino turístico.

2.5 Empreendedorismo

Empreendedorismo é a tradução de *entrepreneurship*, termo inglês utilizado para definir ações e comportamentos empreendedores. Historicamente, o empreendedorismo é entendido sob diferentes perspectivas, que utilizam distintas abordagens na tentativa de compreender este fenômeno.

Shapiro (1975) descreve o empreendedor por meio de suas características pessoais, sob uma ótica psicológica. Stevenson e Gumpert (1985) descrevem o empreendedorismo como um estado da mente, um conjunto de ações e comportamentos voltados para a inovação, flexibilidade e criatividade.

Sob uma perspectiva econômica, Schumpeter (1988) define o empreendedorismo como a criação de uma organização baseada na busca de oportunidade imprevistas. Sendo que um indivíduo que alcança os resultados por meio da sua própria ação é denominado empreendedor. Para Drucker (1985), o empreendedor é o motor do sistema econômico.

Entretanto, Bygrave (1989) analisa o contexto social que interfere na formação do empreendedor, fazendo uso assim de uma abordagem sociológica. Tal abordagem enfatiza as condições em que surge o empreendedorismo, entendendo que a atividade empreendedora está envolvida em uma rede de contínuas relações sociais (MAIR, 2001).

Para Verstraete (2001, p.20), “o empreendedorismo é um fenômeno psico-social-econômico e cultural complexo. Não pode desta forma, ignorar os fatores que influenciam o sistema, sejam eles econômicos, sociais, culturais, ou mesmo psicológicos.”

Segundo Johnson-Hunter (2004, p.19), empreendedorismo pode ser definido como:

O processo de identificação, desenvolvimento e realização de uma visão de vida. A visão pode ser uma idéia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente o melhor caminho para fazer alguma coisa. O resultado final desse processo é a criação de um novo empreendimento, formado sob condições de risco e considerado incerto.

Já o empreendedor, conforme Tanenbau (*apud* OLIVEIRA, 1995, p. 21) é uma “pessoa disposta a aplicar sua criatividade em uma nova idéia, seja identificar novos clientes, seja para distribuir ou produzir de uma maneira diferente, portanto, o conceito de empreendedor não esta ligado apenas ao mundo dos negócios.”

Filion (1999b, p. 19), analisou 60 definições mais comuns na literatura sobre empreendedorismo, e definiu o empreendedor como:

Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente

arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel de empreendedor.

Para Dornelas (2001, p. 20), “a competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes.” Assim, o empreendedorismo pode ser analisado como um processo visionário e o empreendedor como o indivíduo responsável por este processo. (LAMPEL 2000).

Pode-se definir então, empreendedorismo como as ações inovadoras que buscam a melhor oportunidade para alcançar um resultado. Enquanto o empreendedor é o indivíduo que toma a decisão, muitas vezes, arriscada tendo como objetivo a inovação. O empreendedor busca a solução de um problema, um novo mercado ou uma nova estratégia, por meio de uma ação inovadora.

O crescimento do empreendedorismo foi intensificado pelas transformações econômicas, que reduziram os postos de trabalhos e intensificaram a mobilização dos profissionais em busca de novas oportunidades e espaços para desenvolverem suas habilidades. Concomitantemente, a globalização e os avanços nas TIC's oportunizaram o desenvolvimento de novos mercados, como o mercado de trabalho virtual.

Os atuais estudos sobre empreendedorismo buscam apresentar um novo olhar sobre o tema que contemple uma visão não fragmentada. Danjou (2002), ressalta que o empreendedorismo não pode ser analisado de forma simplificada ou reducionista. O autor justifica que alguns aspectos históricos, culturais, sociais, econômicos e políticos precisam ser contextualizados, para compreensão deste fenômeno.

2.5.1 Comportamento do empreendedor

O interesse em analisar o comportamento do empreendedor está relacionado diretamente as mudanças que vem ocorrendo no mercado e que acabam por gerar uma competitividade, cada vez mais acirrada entre as organizações. Neste contexto, as organizações que investem em funcionários que apresentam um comportamento empreendedor, tendem a alcançar mais facilmente seus objetivos.

Um empreendedor consegue criar novas oportunidades de negócios diante do risco e da incerteza, inovando as estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos. Conforme Ghostal e Barlett (2000), a capacidade de estabelecer uma visão a longo prazo, criar oportunidades de negócios e definir padrões de desempenho são características do empreendedor.

Carlton *et. al.* (1998, p. 07) afirma que o “indivíduo que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é o responsável último pelas conseqüências para a organização”, possui um comportamento empreendedor. Brush *et. al.* (2002, p. 20) corrobora ao afirmar que: “o empreendedor não enfrenta apenas decisões sobre quais recursos adquirir, deve decidir também como combiná-los e desenvolvê-los.”

Cunha *et al.* (2003) afirma que empreendedores possuem iniciativa, persistência, especialização, persuasão e capacidade de assumir riscos e, portanto, não fogem aos obstáculos, criam novos caminhos.

A figura 14 aponta algumas características comuns no comportamento de um empreendedor segundo Lezana (2001, p.38).

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades	Aprovação Independência Desenvolvimento pessoal Segurança Auto-realização Vínculos
Conhecimentos	Aspectos técnicos relacionados com o negócio Experiência na área comercial Escolaridade Experiência em empresas Formação complementar Vivência com situações novas
Habilidades	Identificação de novas oportunidades Valoração de oportunidades e pensamento criativo Comunicação persuasiva Negociação Aquisição de informações Resolução de problemas Alcançar metas Motivação e decisão
Valores	Existenciais Estéticos Intelectuais Morais Religiosos

Figura 14: Principais características dos empreendedores.
Fonte: Lezana (2001, p. 38).

Para Leite (2000, p. 173), os traços marcantes dos indivíduos que possuem espírito empreendedor são apresentados na figura 15:

CARACTERÍSTICAS	TRAÇOS MARCANTES
Autocontrole	Gostam de ter controle sobre todas as atividades que executam.
Procura de resultados	Procuram atividades que demonstrem progressos orientados por objetivos. Possuem um sentido de urgência infinita para o desenvolvimento das suas idéias. A inatividade faz com que se sintam tensos e pacientes.
Autodireção	São automotivados e possuem um desejo extraordinário de sucesso.
Gestão por objetivos	São rápidos a compreender as tarefas necessárias para atingir os seus objetivos. Compreendem as situações mais complexas que podem incluir o planejamento, a tomada de decisões estratégicas, conseguindo trabalhar em diversas áreas em simultâneo. Estão sempre atentos aos mínimos pormenores e revêem continuamente todas as possibilidades de forma a atingir os seus objetivos. Acreditam na gestão por objetivos.
Análise de oportunidades	Analisarão todas as opções de forma a assegurar o seu sucesso e minimizar os riscos. Atuam apenas depois de estarem convencidos de que o risco é controlado, o que lhes permite vencer enquanto os outros falham.
Pensamento criativo	Estão sempre à procura de formas mais eficientes e eficazes para efetuar qualquer coisa. O oposto da criatividade é a rigidez. Os empreendedores não são rígidos em termos de pensamento e irritam-se com pessoas que digam "fazemos isto desta forma, porque sempre se fez assim". Acreditam que, se mantiverem-se presos a velhas formas de atuação, nunca poderão ascender a novas soluções que constituem uma exigência do ambiente empresarial da atualidade.
Resolução de problemas	Sabem como avaliar alternativas quando necessitam para algum problema. A seleção de alternativas poderá ocasionar novos problemas, mas ao mesmo tempo reduz a magnitude do problema inicial.
Pensamento objetivo	Quando os empreendedores encontram a solução para algum problema, irão executá-la com a maior quantidade de pessoas qualificadas que encontrarem para evitar pôr em causa os seus próprios juízos. Aceitarão modificações sugeridas e não se importam de aceitar a substituição da sua solução por uma alternativa melhor. Os empreendedores recusam-se a deixar que os seus egos interfiram na sua objetividade.
Valorizam equipe	Reconhecem a importância da equipe para o alcance dos objetivos do empreendimento.

Figura 15: características e traços marcantes dos empreendedores.
Fonte: Leite (2000, p.173).

Filion (2000) desenvolveu um estudo que buscava identificar traços comuns entre empreendedores bem sucedidos, de diferentes áreas. O autor constatou que tenacidade, capacidade de tolerar a ambigüidade e a incerteza, bem como, a capacidade para criar novas oportunidades foram características encontradas no grupo pesquisado.

Entretanto, outras características também foram observadas, tais como: liderança, pensamentos visionários, disposição incansáveis para o trabalho, utilização de um sistema próprio de relação com os funcionários e, ainda, demonstraram controlar o comportamento das pessoas que o rodeiam.

Filion (2000) ainda observou, que indivíduos empreendedores atuam de forma mais objetiva e com propósitos concretos, pressupostos que nem sempre são comuns em

profissionais que atuam em gerência. Para o autor os gerentes buscam alcançar os objetivos com base nos recursos que dispõem, já os empreendedores otimizam tais recursos.

A figura 16 apresenta as diferenças nos sistemas de atividades entre os gerentes e os empreendedores, segundo Filion (2000, p. 03):

GERENTES	EMPREENDEDORES
Trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos	Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade
A chave é adaptar-se às mudanças	A chave é iniciar as mudanças
O padrão de trabalho implica análise racional	O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade
Operam dentro da estrutura de trabalho existente	Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho
Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve	Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio

Figura 16: Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores.

Fonte: Filion (2000, p. 03)

Para Lapolli e Uriarte (2000), os gerentes em sua maioria, apenas respondem a cotas e orçamentos, estipulam um planejamento mensal, trimensal e anual visando, em muitos casos, uma promoção ou transferência. Acreditam que outros são responsáveis por seu destino, por mais vigorosos e ambiciosos que sejam temem a capacidade dos outros em prejudicá-los.

Já os empreendedores, estipulam metas finais de 5 a 10 anos de crescimento do negócio, conhecem intimamente o mercado, são autoconfiantes, otimistas e corajosos. Os autores ainda ressaltam que os empreendedores estão sempre atentos às novas tecnologias e ao mercado.

Pode-se assim observar, com base na literatura apresentada, que não se pode definir um único elemento que caracterize o comportamento empreendedor, necessitando fazer uso de uma visão holística que analise o indivíduo empreendedor, suas atitudes e comportamentos de forma particular, uma vez que cada indivíduo possui características e experiências distintas.

Não obstante, existem estudos que comprovam que os traços de personalidade de um indivíduo podem ser modificados ao longo da vida e, portanto, algumas características que fazem parte do comportamento de um empreendedor, podem ser aprendidas (SHAYER, 1995).

Segundo Cunha *et. al.* (2003), o empreendedorismo deve ser analisado como um comportamento e não como um traço da personalidade, assim um indivíduo pode se doutrinar,

por vontade própria ou por uma questão de necessidade, para agir como empreendedor. Assim, um indivíduo precisa avaliar suas características e identificar quais ainda precisa desenvolver, para tornar-se um empreendedor.

2.5.2 Processo empreendedor

O processo empreendedor é um processo dinâmico e contínuo, podendo ser entendido como o momento de ação do empreendedor. Já que não basta apenas um indivíduo possuir um comportamento empreendedor, é preciso que ele consiga identificar a oportunidade e aproveitá-la da melhor forma possível.

Segundo Carton *et. al.* (1998, p. 05): “[...] empreendedores não planejam apenas. Eles agem. E é essa ação que os distingue. Por conseguinte, sem a criação de um novo empreendimento, empreendedorismo não acontece.”

Para Bruyat e Julien (2000), o processo empreendedor necessariamente incide em uma inovação ou novo empreendimento. Os autores ressaltam, que um indivíduo que inicia um projeto, ainda não pode ser considerado um empreendedor, já que esta é apenas a primeira etapa do processo. Segundo Bruyat e Julien, o empreendimento precisa apresentar resultados.

Contudo, o processo e o resultado dependem do contexto no qual o indivíduo atua, pois este influenciará o comportamento empreendedor e, conseqüentemente, o processo de empreender (KALANTARIDIS, 1994).

Bruner e Alárcon (2004) contribuem ao afirmar que uma análise apenas do comportamento do empreendedor é um estudo insuficiente, já que o processo de produção e as condições estruturais e econômicas interferem nas escolhas de um empreendedor nas diferentes etapas do processo.

Birley e Muzyka (*apud* CORNÉLIO FILHO, 2003), dividiram em sete as etapas do processo empreendedor, a saber:

1. identificação e desenvolvimento de oportunidades com visão;
2. criação de um conceito de negócio e estabelecimento de estratégias;
3. captação dos recursos para implementação;
4. implementação do empreendimento;
5. promoção do produto ou serviço;
6. sustentabilidade da atividade empreendedora;
7. levantamento de recursos por meio da venda dos produtos ou serviços.

Contudo, Chiavenato (2004) destaca que o processo empreendedor não necessariamente precisa obedecer regras definidas, o que permite ao indivíduo participar das diferentes etapas deste processo, de forma não linear ou cronológica, adaptando-se rapidamente as mudanças em busca de novas oportunidades e, assim, tornando-se um empreendedor.

Já o processo empreendedor apresentado por Dornelas (2001), constitui-se de quatro etapas, sendo elas:

1. Identificação e avaliação de oportunidades;
2. desenvolvimento do plano de negócios;
3. determinação e captação dos recursos necessários;
4. gerenciamento do novo empreendimento.

No processo empreendedor apresentado por Filion (1999b), o autor destaca o desenvolvimento da visão como um fator determinante do processo. Filion (1993, p. 52) define visão como “uma imagem, projetada do futuro, do lugar que o empreendedor deseja que o seu produto venha a ocupar no mercado”, sendo também, “uma imagem do tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo.”

A figura 17 apresenta o processo gerencial do empreendedor segundo Filion.

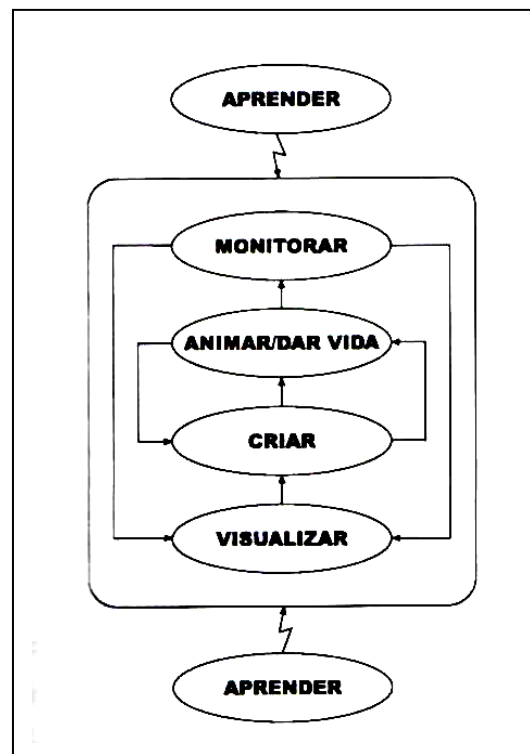


Figura 17: O processo gerencial dos empreendedores.
Fonte: Filion (1999b, p. 09).

Filion (2000, p. 03) acrescenta que: “Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo.”

Drucker (2002) destaca que durante os diferentes estágios do ciclo de vida de um empreendimento, o empreendedor necessita assumir diferentes papéis, que nem sempre está preparado. Tal fator, faz do processo empreendedor, um processo de aprendizagem contínuo.

Segundo Drucker (2002, p. 277), “à medida que um novo empreendimento se desenvolve e cresce, os papéis e os relacionamentos dos empreendedores originais sofrem mudanças [...] poucos sabem como fazer para mudar seus próprios papéis e relacionamentos.”

Dornelas (2001) apresenta alguns fatores que influenciam o processo empreendedor, em diferentes momentos, e por conseguinte, leva o empreendedor a desempenhar distintos papéis. Na figura 18 pode-se visualizar os fatores apontados pelo autor.

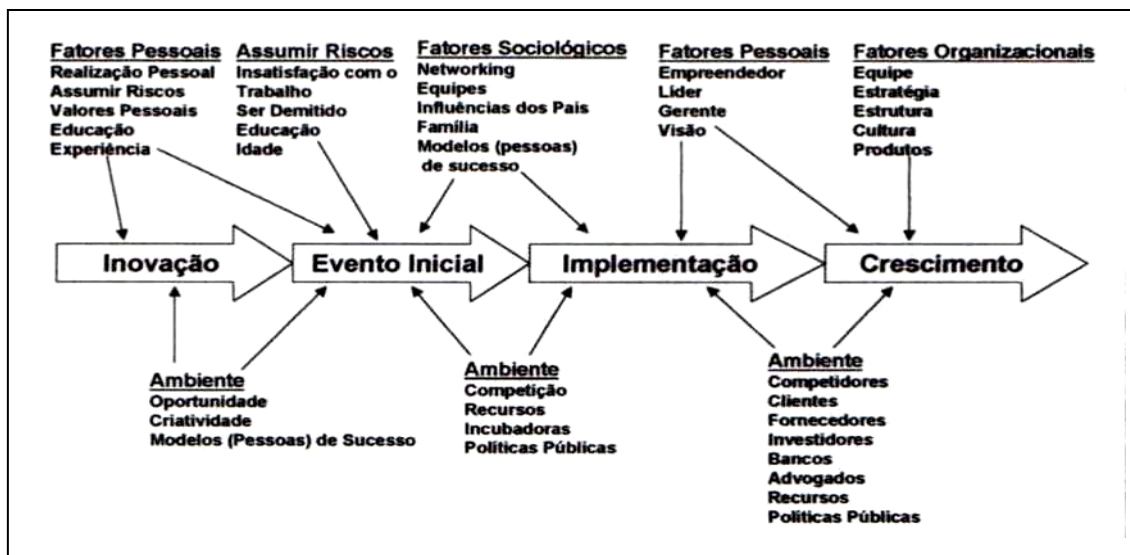


Figura 18: Fases da aventura empreendedora.

Fonte: Dornelas (2001).

Desta forma, percebe-se que para o sucesso de um empreendimento, há a necessidade de se analisar o ambiente no qual o processo está inserido, fazendo uso de uma visão a longo prazo, para então, estabelecer as estratégias mais adequadas e coerentes para se alcançar os objetivos propostos.

Conforme Bhide (2002, p. 30):

Os empreendedores, com sua poderosa propensão para ação, muitas vezes evitam pensar em importantes questões tais como: objetivos, estratégias e capacidade. Mas eles devem, mais cedo ou mais tarde, estruturar conscientemente essa investigação em suas empresas e em suas vidas. O sucesso duradouro requer que os empreendedores continuem fazendo perguntas difíceis sobre onde desejam ir e se o caminho em que estão agora os levará até lá.

Assim, pode-se afirmar que o processo empreendedor compreende não só uma visão atual, mas também uma visão do futuro. Neste cenário, as estratégias utilizadas, inexoravelmente, minimizarão ou não, os elementos que podem vir a prejudicar o sucesso de um produto, serviço ou da própria organização. Sendo que a inovação pode ser considerada um fator chave para o sucesso.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa é considerada qualitativa, já que não visa aplicar técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural à fonte direta para coleta de dados e o pesquisador o instrumento-chave (NETTO, 2005).

Chizzoti (2001, p. 20) considera que a pesquisa qualitativa tem uma “relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Para Minayo (2000, p.21), a pesquisa qualitativa:

Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Lazarsfeld (*apud* HAGUETTE, 1992, p.64) aponta três situações onde os indicadores qualitativos se fazem necessários:

1) situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas;

2) situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referência, etc.;

3) situações nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta.

Segundo Richardson (1999, p. 79), a abordagem qualitativa de um problema, “justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno.” O autor afirma que os estudos que utilizam à abordagem qualitativa podem, concomitantemente:

- expor a complexidade de determinado problema, considerando a interação de certas variáveis;
- compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo assim, no processo de mudança deste grupo;

- possibilitar, com mais profundidade, o entendimento das singularidades do comportamento dos indivíduos.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é classificada com exploratória, já que permite reconhecer e descrever o problema. Gil (1991) coloca que a pesquisa exploratória envolve “o levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Temas como turismo, GC, TIC's e empreendedorismo foram abordados através de uma revisão da literatura existente. Assim, sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa é considerada bibliográfica por ser elaborada a partir de materiais publicados constituído de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados por meio digital.

Segundo Mattar (2001) a pesquisa bibliográfica é uma das formas mais rápidas e eficazes de aprofundar um problema de pesquisa, pois utiliza trabalhos já existentes. Para Mattar (2001, p. 20):

Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionárias de serviços públicos, etc.

Ao mesmo tempo, a pesquisa é considerada um estudo de caso, já que apresenta dois portais virtuais de turismo, um público e um privado como objetos de estudo. Segundo Gil (1991, p.21), o estudo de caso “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

O estudo de caso é definido por Yin (2001) como uma investigação empírica, que pesquisa fenômenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real, sendo que as fronteiras entre fenômenos e contexto não são visíveis e no qual fontes múltiplas de evidências são utilizadas.

Para Godoy (1995, p.25):

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Gil (1999), ressalta que a pesquisa exploratória geralmente assume as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso, sendo que as vantagens do estudo de caso estão na sua flexibilidade frente às novas descobertas e na simplicidade dos procedimentos de coleta e análise de dados.

Como limitação do estudo de caso, Gil (1999) refere-se à generalização dos resultados, entretanto o autor observa, que na maioria das vezes, uma determinada realidade pesquisada, incentiva novas pesquisas que objetivam conferir os resultados obtidos em áreas correlatas.

A escolha do portal virtual de turismo como objeto de estudo, justifica-se pelas inúmeras informações que eles possuem em seu banco de dados e que são disponibilizadas aos usuários como um conhecimento explicitado, de forma rápida e precisa, através da utilização da TIC.

Para conhecer a realidade pesquisada foram selecionados dois portais virtuais de turismo, um público e um privado. O portal virtual de turismo público escolhido foi o da secretaria de turismo de Florianópolis – SETUR, já o portal virtual de turismo privado selecionado foi o Visite Floripa, por possuir um diferencial estratégico dos demais portais existentes na cidade.

Desta forma, para apresentar os portais pesquisados, além das informações obtidas através dos documentos já existentes sobre cada um dos portais, também foram elaborados um questionário e uma entrevista semi-estruturada, os quais, posteriormente, foram aplicados aos responsáveis por cada portal.

Segundo Dencker (1998, p. 146) a “finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada.”.

Richardson (1999, p.189) afirma que os “questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. Portanto, as informações obtidas por meio dos questionários permitirão que se reconheçam as características de cada um dos indivíduos entrevistados.

Já a entrevista, para Richardson (1999, p. 207) “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas.” Segundo o autor é um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa à outra, não necessariamente de forma unilateral, já que frequentemente, a comunicação é produzida em ambos os sentidos. Assim, pode-se considerar a entrevista como uma comunicação bilateral.

Conforme Richardson (1999) existem três tipos de entrevistas, sendo elas: entrevista dirigida, entrevista guiada e entrevista não diretiva. O que as difere é o grau de liberdade permitido ao entrevistado e ao entrevistador, bem como, o nível de aprofundamento que se deseja nas informações obtidas.

3.1.2 Questionário

Para Dencker (1998, p. 146) na construção dos questionários é essencial verificar se foram incluídas todas as perguntas necessárias para esclarecer o problema. A autora afirma que “boa parte do êxito da investigação depende da redação do questionário.”

Baseando-se no modelo sugerido por Richardson (1999), o questionário foi dividido em três partes, a saber:

1. Introdução: a introdução esclarece ao entrevistado o porquê da entrevista e o que se fará com as informações adquiridas.
2. identificação do entrevistado: através do nome do entrevistado, idade, nível de escolaridade, ocupação, entre outras informações é possível identificar o perfil do entrevistado.
3. formulação das perguntas: nesta etapa deve-se ter a preocupação de evitar perguntas dirigidas que, inevitavelmente, induzem o entrevistado a uma resposta desejável pelo pesquisador.

Na elaboração do questionário teve-se a preocupação de ordenar as perguntas, em uma seqüência lógica incluindo apenas aquelas relevantes ao objeto de estudo. Conforme sugerido por Dencker (1998), o questionário inicia com perguntas impessoais, deixando as de cunho mais íntimo para o final quando o entrevistado está mais familiarizado com o processo.

Na construção do questionário foram elaboradas questões objetivas e subjetivas. As questões objetivas possuem a vantagem de levar o entrevistado direto ao ponto de interesse. Já as questões subjetivas permitem explorar melhor os detalhes sobre o tema em questão.

O questionário está apresentado no apêndice 1.

3.1.3 Entrevista

Para Sierra (1998) na pesquisa qualitativa as entrevistas de caráter aberto dão espaço à reflexão e à objetivação das experiências por parte dos sujeitos entrevistados. Permitindo a investigação acerca das idéias, experiências e valores de cada entrevistado.

Assim, nesta pesquisa optou-se por elaborar uma entrevista guiada. Este tipo de entrevista fornece maior liberdade ao entrevistador e ao entrevistado, já que tanto as perguntas como os temas podem ser alterados durante o processo, não precisando necessariamente seguir uma ordem pré-estabelecida.

Conforme Richardson (1999, p. 210) a pesquisa guiada “permite, ao entrevistado, utilizar um guia de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista.” Segundo o autor, na entrevista guiada é conveniente que as perguntas sejam simples e direta.

Dencker (1998, p. 138) ressalta que a entrevista é indicada no levantamento de experiências, já que muitas vezes não se consegue encontrar este conhecimento de forma escrita. Assim, é fundamental para o pesquisador localizar as pessoas que “em função do cargo que ocupam, de sua experiência de vida e de sua situação em relação ao objeto de estudo, acumulam informações preciosas sobre o problema que se pretende investigar.”

Dencker (1998) apresenta como vantagens da entrevista a flexibilidade na formulação de questões, porém ressalta que as entrevistas são mais dispendiosas e necessitam de habilidade para aplicação e análise das informações adquiridas.

Deste modo, para transcrição da entrevista, foi determinado um prazo que possibilitasse a análise do material. Todas as informações adquiridas por meio das entrevistas são apresentadas no capítulo 4. Já o modelo da entrevista encontra-se em apêndice (apêndice 02).

3.1.4 População e amostra

Silva e Menezes (2001, p.32), conceituam a população ou universo da pesquisa como a “totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”. Já a amostra é definida como parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma norma ou plano.

No caso de portais virtuais, o responsável pelo projeto de criação é muitas vezes, também responsável pela atualização das informações. Em um portal virtual grande parte das informações são disponibilizadas através de *links* que conduzem o usuário a outras páginas de diferentes conteúdos e formatos. Assim, as empresas que possuem seu *link* no portal são responsáveis pelas informações disponibilizadas, bem como pela atualização dessas informações.

Assim pode-se definir como população desta pesquisa todos os portais virtuais de turismo existentes em Florianópolis. Verificou-se a existência de seis portais virtuais de turismo entre públicos e privados, sendo eles: GuiaFloripa, VivaFloripa, Hagah, Visite Floripa, Setur e Santur. Contudo, esta pesquisa selecionou uma amostra intencional já que pretende investigar as atividades desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo em duas situações diferentes, em portal público e em portal privado.

Desta forma, os indivíduos envolvidos nesta pesquisa são os responsáveis pela criação e manutenção dos portais virtuais de turismo selecionados intencionalmente, o portal privado Visite Floripa e o portal público da Secretaria Municipal de Turismo de Florianópolis.

3.2 Caracterização da Empresa Privada: Visite Floripa⁴

A Cappellini Muniz Comunicação Ltda ME foi fundada em agosto de 2003 e atua sob o nome fantasia de Girus Soluções em Turismo. Sendo também proprietária das marcas Visite Floripa e Visite Florianópolis.

A Cappellini Muniz Comunicação está localizada em Florianópolis – SC e atua na prestação de serviços de apoio operacional às empresas e/ou profissionais; criação, desenvolvimento conceitual, construção e manutenção de artes gráficas para “sites” e outros produtos para a *Internet*, por conta própria ou por terceiros; divulgação da criação publicitária de terceiros na *Internet*.

Também atua na promoção de eventos; prestação de serviços de consultoria, instrução, ensino, pesquisa e desenvolvimento de projetos em turismo. A empresa tem como missão desenvolver soluções criativas em turismo para superar as expectativas do mercado consumidor, gerar negócios lucrativos e propiciar um ótimo ambiente de trabalho para seus colaboradores.

Deste modo, a Cappellini Muniz Comunicação, através do projeto de Sistema de Gestão de Informação Turística em Florianópolis - SGITF, criou o portal turístico Visite Floripa, como uma alternativa de aproximar o cliente ao produto ou serviço a ser consumido. Pesquisas evidenciam que a decisão do consumidor está mediada pela informação que ele dispõe.

3.2.1 Portal Virtual de Turismo Visite Floripa

A página inicial do portal virtual de turismo Visite Floripa possui informações sobre onde ir, o que fazer, onde ficar, dicas de gastronomia e entretenimento, além de informações da região. Ao clicar em cada um dos itens novas páginas se abrem onde é possível ao usuário buscar novas informações, efetuar reservas e adquirir produtos e serviços turísticos.

⁴ Informações retiradas do material fornecido pela Cappellini Muniz Comunicações Ltda ME.

No Visite Floripa, há um campo específico para o usuário efetuar reservas de hotéis, comprar guias, mapas e ingressos para todos os eventos da cidade, além de possuir um espaço que informa o clima e a temperatura diária da cidade. O portal ainda disponibiliza imagens das principais praias de Florianópolis em 360°, para o usuário visualizar a imagem basta clicar sobre ela e arrastar o mouse na direção desejada.

O portal também possui horário de vôos, endereço de hospitais e delegacias da cidade e um guia com endereços de agências de viagens, albergues, calendário de eventos, serviços, restaurantes, bares e cafés, atividades em terra, água e ar, ainda contém dicas sobre diferentes tipos de turismo.

Contudo, o planejador de viagens interativo é o maior diferencial do portal. Através do planejador de viagens é possível o usuário criar seu roteiro de viagens, bem como adicionar ou remover atividades do seu plano de viagens. Para iniciar o planejamento de sua viagem o usuário deve informar o dia de chegada e saída da cidade, além de identificar o seu perfil ou da sua empresa. Ao final é gerado um roteiro de viagens personalizado para cada usuário conforme suas preferências.

A figura 19 apresenta a página inicial do portal virtual de turismo Visite Floripa.



Figura 19: página inicial do portal virtual de turismo Visite Floripa.
Fonte: Visite Floripa (2007).

O portal ainda disponibiliza aos usuários um espaço onde podem avaliar os serviços e produtos divulgados no portal. Ao mesmo tempo, o portal permite que os fornecedores façam alterações quando necessário, o que diminui o risco de erros de transcrição e possibilita que as informações estejam sempre atualizadas.

3.2. 2 Descrições dos produtos e serviços da empresa

Faz parte do portal virtual de turismo Visite Floripa o mapa de turismo de Florianópolis e região, além do Visite Floripa *City Card*. No entanto, o principal produto comercializado pela empresa é o Pacote de Benefícios do Visite Floripa.

Este pacote de benefícios consiste em uma série de espaços publicitários comercializados no portal virtual, no mapa e no cartão, com o desígnio de divulgar os prestadores de serviços turísticos da cidade e região.

Deste modo, considera-se produtos e serviços oferecidos pela empresa: a divulgação do portal Visite Floripa; o Mapa Turístico; o Visite Floripa *City Card* e o Pacote de Benefícios. A seguir será apresentado cada um desses itens.

3.2.2.1 Divulgação no portal virtual Visite Floripa

A divulgação no Visite Floripa é realizada principalmente através das Páginas de Conteúdo, que são áreas onde as empresas, ligadas direta ou indiretamente ao turismo, podem apresentar os seus serviços.

A página de conteúdo é formada pelos seguintes elementos:

1. Nome da atividade que a empresa exerce;
2. Texto apresentando a empresa/ serviço;
3. Imagem (740 X 220 *pixels*);
4. Horário de funcionamento da atividade;
5. Valor do serviço (faixa de preço);
6. Ambiente (Distrito de Florianópolis ou Município da Grande Florianópolis onde o serviço é prestado);
7. Contato: Telefone; Endereço; E-mail e URL

Pode ser mencionado como principal vantagem competitiva do *site* o seu *lay-out*, que faz uso de imagens de alta resolução; possui ferramenta de planejamento de viagem, que permite ao usuário elaborar o seu próprio roteiro da viagem; além do gerenciamento das informações que são efetuadas pela própria empresa, através do

www.visitefloripa.com.br/sistema. Nesta área é possível incluir, alterar ou excluir as informações cadastradas no momento que for oportuno para a empresa associada.

As figuras 20 e 21 apresentam as páginas de conteúdo padrão e suas respectivas informações.



Figura 20: Modelo Página de Conteúdo Padrão
Fonte: Visite Floripa (2007).



Figura 21: Modelo Página de Conteúdo
Fonte: Visite Floripa (2007).

O portal turístico Visite Floripa possui como desafio ampliar o número de acessos, bem como cadastrar mais empresas, tais como: hotéis, restaurantes, e demais prestadores de serviço. Para tanto, a Cappellini Muniz Comunicações LTDA criou dois novos produtos, com o intuito de agregar valor ao portal à medida que este passa a obter um diferencial aos demais portais existentes na região.

3.2.2.2 Mapa Turístico de Florianópolis e Região

O Mapa Turístico de Florianópolis e Região tem como principal objetivo desenvolver uma ferramenta de divulgação impressa, capaz de promover a Grande Florianópolis e informar o turista sobre aos atrativos e equipamentos turísticos da região.

O Mapa Turístico de Florianópolis e Região ainda possui como objetivos específicos:

- Apresentar a Grande Florianópolis, destacando a localização dos atrativos turísticos disponíveis na Grande Florianópolis (atrativos naturais, histórico-culturais e manifestações artísticas e populares) e também de parte dos equipamentos turísticos da região (pousadas, hotéis, passeios, restaurantes e etc);
- Facilitar a orientação dos turistas por todos os municípios da Grande Florianópolis;
- Ampliar o tempo de permanência do turista na região;
- Ampliar os gastos dos turistas na região.

Este mapa é um material de divulgação impresso, formado por seis mapas da região de Florianópolis, a saber:

- Florianópolis;
- Grande Florianópolis;
- Sul da Ilha;
- Norte da Ilha;
- Lagoa da Conceição;
- Oeste da Ilha;
- Centro.

Através do mapa são disponibilizadas informações atualizadas sobre a oferta turística da Grande Florianópolis, a qual inclui:

- A oferta de atrativos da Grande Florianópolis, como atrativos naturais, histórico-culturais, festas e manifestações artísticas.

- Informações úteis para quem visita a região, como vias de acesso, locais para a prática de esportes e demais atividades de lazer, localização de postos de saúde, delegacias, aeroporto e entre outras informações.
- As distâncias entre cada um dos municípios da Grande Florianópolis, a localização e as informações de contato dos serviços públicos existentes: transporte, saúde e segurança;
- A oferta de equipamentos turísticos disponíveis na Grande Florianópolis, como hotéis, restaurantes, empresas de entretenimento, locadoras de automóveis e entre outros equipamentos.

Todas estas informações estão indicadas no Mapa Turístico através da utilização da simbologia de atrativos e equipamentos turísticos elaborada pela Organização Mundial de Turismo – OMT (2003).

Uma legenda anexada ao mapa (Figura 22), facilita a localização de cada uma das informações disponíveis no mapa e ainda auxilia o turista na locomoção dentro da cidade, em função de trazer informações de contato (endereço e telefone) e indicar a localização da empresa nos mapas ilustrativos.

ATRATIVOS/ Scenic Highlights	
1. Fortaleza de São José da Ponta Grossa	Praia do Forte, xxx. Tel.: 3222-2222
2. Museu Victor Meirelles	Rua Anita Garibaldi, 435. Tel. 3333-4567
3. Non non non non non	Non non non non non non non non non
4. Non non non non non	Non non non non non non non non non
5. Non non non non non	Non non non non non non non non non
6. Non non non non non	Non non non non non non non non non
7. Non non non non non	Non non non non non non non non non
8. Non non non non non	Non non non non non non non non non
9. Non non non non non	Non non non non non non non non non

Figura 22: Legenda dos Mapas com detalhamento de informações .
Fonte: Visite Floripa (2007).

A primeira impressão do mapa foi realizada em março de 2007, com uma tiragem de 25 mil unidades. As informações disponíveis no mapa estão em dois idiomas, inglês e português, nos formatos: fechado: 90x180 mm e aberto: 540x360mm, em cores: 4 x 4.

Já a divulgação do mapa está sendo realizada através de uma das opções de espaços publicitários, como apresentados abaixo:

1. Espaço Master

Descrição: Texto (Nome em negrito, endereço, telefone) e inserção de logomarca

Máximo 80 unidades

Inclui: 01 ano de divulgação no Visite Floripa

2. 1/8 de página

Inserção de imagem no tamanho 85x20 mm

Inclui: 01 ano de divulgação no Visite Floripa

3. ¼ de página

Inserção de imagem no tamanho 85x40 mm

Inclui: 01 ano de divulgação no Visite Floripa

4. ½ página

Inserção de imagem no tamanho 85x80 mm

Inclui: 01 ano de divulgação no Visite Floripa

5. Página inteira (interna)

Inserção de imagem no tamanho 85x180 mm

Inclui: 01 ano de divulgação no Visite Floripa

6. Contra-capas

Inserção de imagem no tamanho 85x180 mm

Inclui: 01 ano de divulgação no Visite Floripa.

As figuras 23 e 24 apresentam a estruturação do mapa, frente e verso, enquanto que a figura 25, 26 e 27 apresentam o *lay-out* do Mapa Turístico.

Contra-capa	Mapa de Florianópolis	Mapa de Florianópolis	Legenda Hotel e restaurantes	Legenda Serviços	Legenda Capa
Informações da Grande Florianópolis		Quadro de distâncias	Legenda Atrativos	Mapa do Centro de Florianópolis	Mapa do Centro de Florianópolis

Figura 23: Estruturação do Mapa –frente
Fonte: Visite Floripa (2007).

Mapa	Lagoa	Legenda Hotel e restaurantes	Mapa	Sul da Ilha	Legenda Divulgação
Mapa	Norte da Ilha	Legenda Serviços	Mapa da Grande Florianópolis	Mapa da Grande Florianópolis	Legenda Serviços

Figura 24: Estruturação do Mapa – verso
Fonte: Visite Floripa (2007).



Figura 25: Lay-out do Mapa Turístico
Fonte: Visite Floripa (2007).



Figura 26: Lay-out do Mapa Turístico de Florianópolis e Região [frente]
Fonte: Visite Floripa (2007).



Figura 27: Lay-out do Mapa Turístico de Florianópolis e Região [verso]
 Fonte: Visite Floripa (2007).

Destaca-se como principais vantagens competitivas deste mapa, o fato de ser um mapa com distribuição gratuita, bem como, um mapa com tais características em dois idiomas, português e inglês.

Pode-se ressaltar também a sua distribuição direcionada, já que o mapa é distribuído em pontos pré-selecionados, como por exemplo, o Centro de Convenções de Florianópolis – CentroSul, aeroporto, rodoviária e empresas associadas ao portal.

3.2.2.3 Visite Floripa City Card

O Visite Floripa *City Card* se caracteriza como um cartão de benefícios, produzido em PVC e que pode ser utilizado por adultos, jovens ou crianças.

O *City Card* é um cartão que oferece benefícios a seus usuários, sejam eles residentes ou turistas em visita a Florianópolis. Com o *City Card*, seus portadores podem obter benefícios em diversos atrativos da cidade ou receber descontos especiais em outros atrativos turísticos, além de bares, restaurantes, hotéis, cinema, entre outros.

Os *City Cards* serão vendidos em museus, hotéis, centrais de turismo, agências de turismo, estações de transportes públicos, entre outros locais. O cartão possui a validade de 01 ano, sendo este pessoal e intransferível.

Com o cartão o seu titular também receberá o Mapa Turístico de Florianópolis e Região, que identifica todos os serviços e equipamentos turísticos das empresas parceiras do portal, com informações úteis como: localização, horário de funcionamento, benéficos aos usuários do *City Card*, entre outros, como já citado anteriormente.

A finalidade do *City Card* é fomentar a utilização dos equipamentos e serviços turísticos pelos residentes e visitantes. Assim, o *City Card*, além de um interessante meio de divulgação da cidade e de todos seus equipamentos e serviços, ainda potencializa os gastos dos moradores e turistas na cidade.

A participação das empresas no Visite Floripa *City Card* é efetuada através do pagamento de uma taxa anual que permite a estas empresas terem suas informações inseridas no *site* VisiteFloripa.com.br e ainda participarem de uma série de ações promocionais promovidas pela empresa.

A operacionalização do cartão é realizada através do *LogBook*, onde constam descritos o número de série de cada um dos cartões. Sempre que um usuário utilizar seu cartão em um estabelecimento, este deverá registrar com um X o número de série do cartão utilizado, afim de gerar um registro da utilização de cada um dos cartões nas várias empresas participantes do *City Card* e do SGITF. Desta forma será possível gerar relatórios sobre o usos que são realizados pelo portador de cada um dos *City Cards*.

Todos os estabelecimentos participantes do Visite Floripa *City Card* receberão um *LogBook* e um adesivo de identificação do estabelecimento. As figuras 28, 29 e 30 apresentam o *lay-out* do *City Card*, e consecutivamente, do *LogBook* e do adesivo de identificação.



Figura 28: Lay-out City Card
Fonte: Visite Floripa (2007).

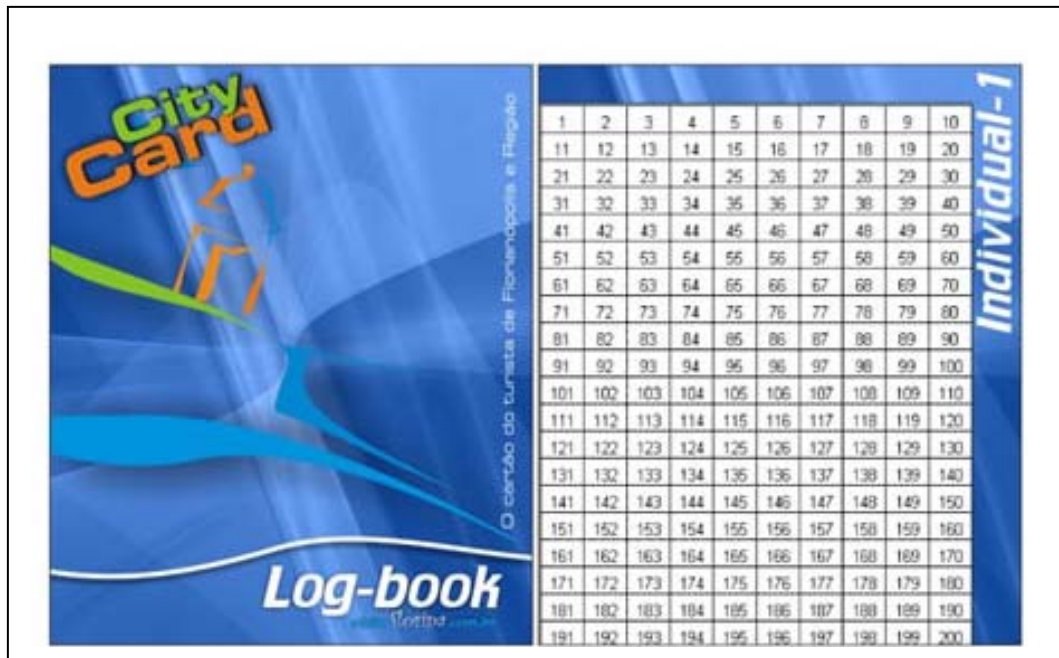


Figura 29: Lay-out LogBook
Fonte: Visite Floripa (2007).



Figura 30: *Lay-out adesivo City card*
Fonte: Visite Floripa (2007).

Destaca-se como principais vantagens competitivas do Visite Floripa *City Card*: o ineditismo do produto no mercado nacional e regional; a vinculação do cartão com o Mapa de Turismo de Florianópolis e Região e ao portal virtual Visite Floripa; bem como a inexistência de concorrentes diretos ao produto.

3.2.2.4 Pacote de Benefícios do Visite Floripa

O Pacote de Benefícios do Visite Floripa é uma estratégia da empresa que visa aumentar a sua participação no mercado, ao mesmo tempo em que busca ampliar o seu faturamento. Trata-se de uma venda casada, na qual os clientes da empresa podem divulgar os seus produtos e serviços em três diferentes tipos de materiais de divulgação a um preço bem mais acessível.

A figura 31 apresenta a proposta do pacote promocional acima descrito.



Figura 31: Proposta de Pacote Promocional
Fonte: Visite Floripa (2007).

3.2.3 Estratégias do portal virtual de turismo Visite Floripa

A partir da análise das características do Visite Floripa observa-se alguns diferenciais, entre eles:

- **Modernidade:** O projeto do *site* é moderno e baseado na ‘experiência’ do usuário, isto é, o *site* foi concebido para promover uma viagem virtual ao destino, a partir de referências às localidades ou ‘ambientes’ do destino. Por exemplo, ao buscar informações sobre uma praia, o usuário imediatamente será informado dos hotéis, restaurantes, atividades e atrativos daquela local.
- **Armazenamento de informações:** O *site* possibilita que os usuários armazenem as informações de serviços, atrativos e atividades que lhes pareçam interessantes, em uma pasta individual, como se estivessem elaborando o seu próprio planejamento de viagem.

Para aqueles que preferirem receber um planejamento pronto, bastará selecionar os seus interesses de viagem e automaticamente uma ferramenta do *site* elaborará um planejamento de viagem para um período de 01 à 14 dias.

- **Prestadores de serviço:** A grande diferenciação do *site* em relação aos demais concorrentes será a administração do conteúdo (informações) das empresas, feita pela própria empresa associada. Assim, a pessoa responsável por um determinado hotel, por exemplo,

poderá alterar o texto divulgado no *site*, a fotografia do empreendimento, os valores das diárias e tudo o mais que for disponibilizado em sua área administrativa.

- Venda de serviços: Em função do projeto se basear na experiência do usuário e, devido às informações estarem relacionadas aos ambientes de Florianópolis, os usuários obterão as informações que desejarem referente região de interesse, o que deverá levá-los a programar no próprio portal a sua viagem.

Com isso, os hotéis que possuem sistemas de reservas *on-line* poderão estar recebendo reservas realizadas a partir do *site* e, para aqueles que não possuem sistemas de reservas *on-line*, será disponibilizado um formulário de solicitação de reservas que será encaminhado ao departamento de reservas do hotel.

- Estatísticas de cliques: O portal possui também um sistema de estatísticas de cliques, o qual apresenta as áreas mais visitadas, as informações mais solicitadas, os serviços mais procurados, entre outros, que são compilados em forma de relatório e apresentados para os associados do *site*, visando informá-los dos principais interesses dos usuários.
- Pesquisa de satisfação: O *site* possui um sistema de pesquisa de satisfação que pontua cada um dos serviços oferecidos no portal, em função da avaliação feita pelos usuários.

3.3 Caracterização da Empresa Pública: SETUR⁵

A Secretaria Municipal de Turismo de Florianópolis – SETUR é o órgão responsável pela atividade turística na cidade e é a principal instituição articuladora das políticas orientadas ao desenvolvimento turístico em Florianópolis.

A SETUR possui como missão promover a geração de emprego e renda através da criação de condições favoráveis ao desenvolvimento sustentável do turismo, seguindo padrões estabelecidos de qualidade de vida, preservação ambiental, fortalecimento da cultura e cidadania.

A SETUR possui além do portal virtual de turismo, um portal convencional que localiza-se na Avenida Max de Souza, nº 236 no bairro de Coqueiros. No portal convencional a SETUR recebe turistas que chegam à cidade e lhes fornece informações sobre os produtos e serviços turísticos.

⁵ Informações retiradas do material fornecido pela SETUR.

Assim, a SETUR possui um quadro de funcionários que compreende concursados da prefeitura e cargos comissionados. Esses funcionários encontram-se divididos como apresentado na figura 32.

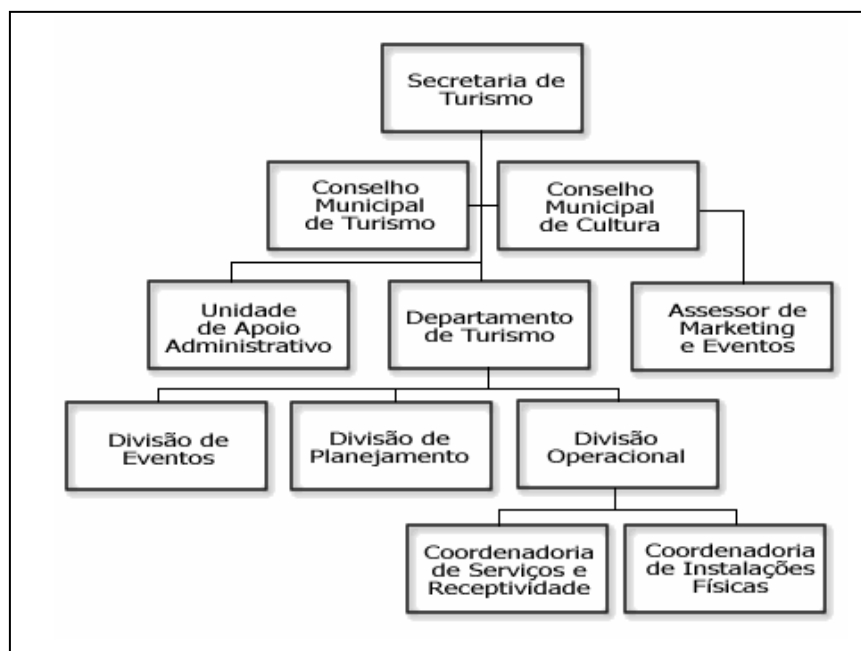


Figura 32: Organograma SETUR
Fonte: SETUR (2007).

Conforme o organograma apresentado, a SETUR possui o Conselho Municipal de Turismo responsável pela unidade de apoio administrativo e pelo Departamento de Turismo. O Departamento de Turismo responde pelas divisões de eventos, planejamento e operacional. A divisão operacional gerencia as coordenadorias de serviços e instalações físicas. O Conselho Municipal de Cultura também faz parte da SETUR e é responsável pela assessoria de marketing e evento.

3.3.1 Portal Virtual de Turismo da SETUR

No ano de 2002, a SETUR disponibilizou a comunidade e visitantes o portal virtual de turismo de Florianópolis, com o objetivo de divulgar notícias, produtos e serviços da cidade. Dentro do portal, a SETUR desenvolveu um módulo específico de sensoreamento turístico, que permite obter dados estatísticos precisos sobre o número anual de turistas na cidade, bem como o grau de satisfação de um cada um deles.

Segundo a SETUR, este módulo estabelece uma sistemática de comunicação e fidelização dos turistas, já que permite informá-los sobre os eventos da cidade, assim como oferecer produtos e serviços turísticos direcionados.

No entanto, este módulo nunca chegou a ser efetivamente implementado, uma vez que após a criação do portal, as informações não foram constantemente atualizadas, o que dificultou estabelecer esta relação direta com os usuários.

A Figura 33 apresenta a página principal do portal virtual da SETUR.



Figura 33: Página principal do portal virtual da SETUR.

Fonte: SETUR (2007).

O portal da SETUR possui um expressivo banco de dados com informações da cidade. Ao clicar em cada um dos itens apresentados acima, surgem novas opções de diferentes conteúdos. Os itens mencionados são descritos a seguir:

- Cidade da gente: como chegar em Florianópolis, distancia entre as principais cidades do país e Florianópolis, endereço e telefone dos postos de informações turísticas da cidade e informações gerais, tais como: população, clima, hidrografia, geologia, características ambientais e unidades de conservação ambiental.

- Secretaria de Turismo: neste tópico são apresentados a missão e a visão da SETUR, o organograma da secretaria, histórico e fotos do portal de turismo convencional.
- Eventos: calendário de eventos da cidade, fotos de eventos e informações referentes aos eventos mais tradicionais da cidade como carnaval, *reveillon* e Fenaostra, além de informações sobre o centro de convenções Centrosul.
- Cultura e lazer: neste espaço são indicados todos os atrativos culturais e de entretenimento da cidade, tais como: praias, trilhas, parques, patrimônios históricos, gastronomia, folclore, esportes, carnaval, shoppings, restaurantes, casas noturnas, entre outros atrativos.
- Mapas: são disponibilizados mapas da cidade e das praias e os principais pontos turísticos. A figura 34 apresenta o mapa de como chegar na cidade e a figura 35 apresenta o mapa das praias.
- Serviços: endereço de hotéis, *campings* e pousadas, agências de viagens, locadoras de carros, imobiliárias, companhias aéreas, casas de câmbio, consulados, transportes, entre outros.

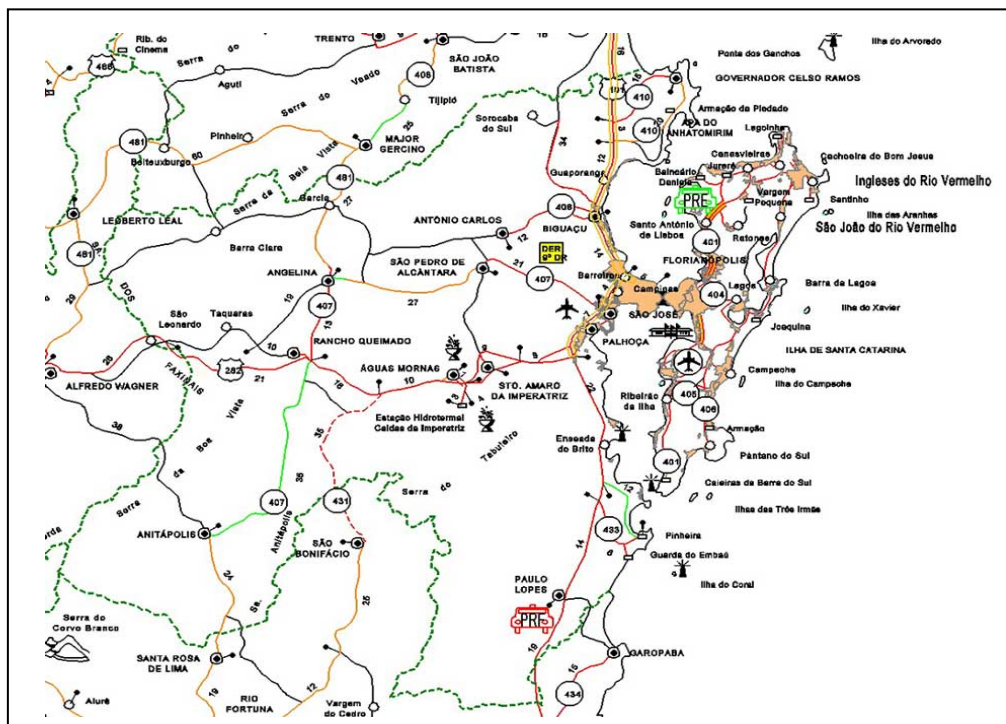


Figura 34: Mapa de como chegar em Florianópolis

Fonte: SANTUR (2007).



Figura 35: Mapa da Ilha de Santa Catarina
Fonte: SETUR (2007).

Cada um desses tópicos apresentados é dividido em subitens que permitem aos usuários conhecer a cultura, folclore, gastronomia e atrativos da cidade. Contudo, essas informações são disponibilizadas apenas de forma escrita, sem que haja interatividade dos usuários e com poucos recursos de multimídia, o que dinamizaria mais as informações disponíveis no portal.

3.3.2 Estratégia do portal virtual de turismo da SETUR

No ano de 2002, a SETUR percebeu a necessidade de criar um grande banco de dados sobre o turismo na cidade e disponibilizar tais informações de forma atualizadas e em tempo real a qualquer usuário. Para SETUR o portal virtual é parte do processo de gestão e promoção do setor a nível nacional e mundial.

Deste modo, a SETUR através do portal virtual criou um meio de difusão da cidade sob o enfoque de seus atrativos turísticos e eventos, objetivando estabelecer um fluxo constante de informações entre a secretaria, os moradores e os visitantes. Ao mesmo tempo, em que promove a cidade.

No plano plurianual do ano de 2002 a 2005, a SETUR instituiu o projeto do turismo integral, que visava à implementação:

- Sistema de Informações Turísticas: divulgar a oferta turística, cadastrar os eventos da cidade, fornecer informações climáticas e ambientais e estabelecer o modelo do sistema de sensoriamento turístico.
- Promoção e Marketing Turístico: responsável pela programação visual, difusão da informação, publicidade e mídia, bem como, pelo portal virtual.
- Capacitação para o Turismo: objetiva melhorar a qualidade da informação turística e do atendimento receptivo, ao mesmo tempo, em que possibilita o aprimoramento profissional dos funcionários da Secretaria.

Tais ações traduzem as estratégias utilizadas pela secretaria no que refere-se ao gerenciamento do portal virtual de turismo no período de sua criação. Contudo, por falta de atualizações no próprio portal e de registros da secretaria, não há pesquisas e informações que apontem novas estratégias utilizadas pela secretaria.

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Considerações iniciais

A pesquisa objetiva analisar as atividades desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo em duas situações diferentes, em portal público e em portal privado. Para tanto, os questionários foram aplicados e as entrevistas realizadas em duas empresas intencionalmente selecionadas. A SETUR, órgão público oficial de turismo da cidade de Florianópolis e o Visite Floripa representando as empresas privadas neste segmento.

Na SETUR, a entrevista foi realizada com a assessora de turismo, que possui a formação de bacharel em turismo. Já no Visite Floripa, a entrevista foi realizada com o diretor da empresa, graduado e mestre em turismo e hotelaria.

4.2 Apresentação dos resultados

A seguir são apresentados os resultados obtidos por meio dos questionários e entrevistas realizadas na SETUR e no Visite Floripa.

4.2.1 SETUR

4.2.1.1 Apresentação dos questionários

1ª Questão: Você considera importante para uma cidade como Florianópolis possuir um portal virtual de turismo público e outro privado?

Resposta: Sim, as questões relacionadas ao mundo virtual, nos últimos tempos tem feito parte da rotina das pessoas (o acesso a *Internet*). Tratando-se de um destino turístico, é imprescindível, que as informações gerais turísticas estejam relacionadas num *site*, de forma a ser disponibilizadas a sociedade em geral, e em fácil acesso.

2ª Questão: Você considera fundamental para um portal virtual de turismo possuir informações em mais de um idioma?

Resposta: Sim, português, inglês e espanhol.

3ª Questão: Você considera importante que o usuário possa verificar disponibilidades, efetuar reservas ou compras de produtos e serviços por meio do seu portal virtual de turismo?

Resposta: Sim, no mundo atual, as pessoas buscam por facilidades em virtude da rotina atribulada e as ferramentas disponibilizadas na *Internet* torna o processo mais fácil e ágil.

4ª Questão: Você considera interessante um portal virtual de turismo possuir uma ferramenta que permita a personalização do cliente?

Resposta: Sim, fideliza o turista através de seu cadastro de perfil. Facilita sua busca/aceso no ato de uma segunda ou terceira pesquisa. Sendo assim, o *site* já possui um cadastro prévio, de forma a facilitar e otimizar seus desejos na pesquisa virtual.

5ª Questão: Para você um portal virtual de turismo deve possibilitar a interatividade entre os usuários, por meio de fórum, *chats* ou quadro de mensagens que estabelecem a comunicação e o compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os usuários?

Resposta: Sim, através das vivências e experiências dos outros, os desejos de outros turistas podem ser vistos. Trocar idéias e experiências entre grupos é a prática da integração e disponibilização de idéias.

6ª Questão: Você considera importante o portal virtual disponibilizar um espaço que permita ao usuário avaliar os atrativos, produtos e serviços da cidade?

Resposta: Sim, provoca uma análise/avaliação dos equipamentos e ocasionalmente uma melhora/reestruturação destes.

7ª Questão: Você considera interessante que haja um 'planejador de viagens interativo' em um portal virtual de turismo?

Resposta: Sim, todas as facilidades fornecidas em meio virtual fideliza os clientes e transparece as atualidades. O cliente de hoje é altamente informado e conhecedor das ferramentas virtuais.

8ª Questão: Com que periodicidade é atualizada as informações no seu portal virtual?

Resposta: Nesse momento o *site* da SETUR está em fase de reestruturação.

9ª Questão: Quem é o responsável pela atualização dessas informações?

Resposta: Ainda a definir, tendo em vista a fase de reestruturação.

10ª Questão: Como é controlado o sistema de atualização?

Resposta: Ainda a definir com a empresa que está reestruturando o novo *site*.

11ª Questão: No que se baseia o sucesso de sua organização?

Resposta: No comprometimento da equipe, que deve ser integrada e embutida de tarefas organizacionais.

4.2.1.2 Apresentação da entrevista

Em primeiro lugar, foi perguntada a assessora como surgiu a idéia de criar um portal virtual de turismo para Florianópolis. A assessora não soube responder, justificando que na época da criação do portal ela ainda não era funcionária da Secretaria.

Quando questionada sobre as estratégias da Secretaria e se esta prioriza a busca e o uso de informações inovadoras para estabelecer o seu planejamento, a assessora explica que a busca por inovações é constante dentro da Secretaria. Referente as estratégias gerenciais a entrevistada afirmou que fazem parte do planejamento da empresa.

Porém, quando foi questionada sobre o planejamento estratégico da SETUR, a entrevistada respondeu que a SETUR possui um planejamento estratégico, no entanto ela desconhece o conteúdo deste planejamento no momento, mas a secretária adjunta o possui caso ela necessite.

A última pergunta era de caráter pessoal e referia-se aos seus objetivos quando assumiu a função. A assessora respondeu que entrou na Secretaria como estagiária na área de turismo e a idéia era trabalhar com turismo público, com a parte de planejamento, com a parte de receptivo, com a parte de divulgação e com os projetos e eventos que a SETUR tem como obrigação organizar e cumprir.

A assessora disse que está trabalhando na reestruturação do portal virtual de turismo, sendo responsável pelas informações turísticas de Florianópolis. A entrevistada ainda colocou que acredita não ter alcançado todos os seus objetivos dentro da Secretaria e, para tanto, precisa cumprir as tarefas e fiscalizá-las.

Como a entrevistada utilizou em todas as respostas a palavra *site* e não portal, foi questionado a diferença entre *site* e portal. A assessora afirmou não haver diferença, apenas disse que “*site* é a palavra mais popular.”

4.2.2 Visite Floripa

4.2.2.1 Apresentação do questionário

1ª Questão: Você considera importante para uma cidade como Florianópolis possuir um portal virtual de turismo público e outro privado?

Resposta: Sim, o portal público é um espaço institucional de divulgação da cidade. Deve dar ênfase há oferta de informações sobre os atrativos turísticos e características da região. O portal privado além de divulgar informações sobre o turismo, deve também ser um canal de comercialização de produtos e serviços.

2ª Questão: Você considera fundamental para um portal virtual de turismo possuir informações em mais de um idioma?

Resposta: Sim, inglês e espanhol.

3ª Questão: Você considera importante que o usuário possa verificar disponibilidades, efetuar reservas ou compras de produtos e serviços por meio do seu portal virtual de turismo?

Resposta: Sim, porque a *Internet* está sendo utilizada cada vez mais, não só para a busca de informações, mas também para a realização de negócios e compra de produtos e serviços. Desta forma, o comércio eletrônico no *site* permite que o usuário possa realizar negócios de forma mais rápida e barata.

4ª Questão: Você considera interessante um portal virtual de turismo possuir uma ferramenta que permita a personalização do cliente?

Resposta: Sim, porque aproxima o usuário do portal e permite que sejam coletadas informações importantes sobre o usuário, que poderão ser utilizadas para CRM⁶.

5ª Questão: Para você um portal virtual de turismo deve possibilitar a interatividade entre os usuários, por meio de fórum, *chats* ou quadro de mensagens que estabelecem a comunicação e o compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os usuários?

Resposta: Sim, porque fomenta que os usuários retornem ao portal e desta forma há a possibilidade de se fazer mais negócios com o usuário.

⁶ CRM - *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento de Relações com o Cliente.

6ª Questão: Você considera importante o portal virtual disponibilizar um espaço que permita ao usuário avaliar os atrativos, produtos e serviços da cidade?

Resposta: Sim, porque é uma maneira de se obter informações importantes sobre a percepção do turista.

7ª Questão: Você considera interessante que haja um 'planejador de viagens interativo' em um portal virtual de turismo?

Resposta: Sim, porque pode auxiliar os turistas no momento em que estes estão organizando como será sua viagem.

8ª Questão: Com que periodicidade é atualizada as informações no seu portal virtual?

Resposta: Existem informações que são atualizadas com frequência maior ou menor. Muitas informações são atualizadas apenas a cada 06 meses. Já informações de eventos e serviços podem ser atualizadas semanal ou mensalmente.

9ª Questão: Quem é o responsável pela atualização dessas informações?

Resposta: Sou eu.

10ª Questão: Como é controlado o sistema de atualização?

Resposta: existe uma administração geral que pode fazer qualquer operação no sistema e existe uma outra administração que tem acesso limitado às operações. Já os prestadores de serviço, quando fazem alguma inclusão ou alteração, têm suas informações aprovadas pela administração geral.

11ª Questão: No que se baseia o sucesso de sua organização?

Resposta: busca de constante inovação e parceria com empresas e entidades de classe para desenvolver novas ações e negócios.

4.2.2.2 Apresentação da entrevista

Foi perguntado ao diretor do Visite Floripa como surgiu à idéia de criar um portal virtual de turismo para Florianópolis. O diretor respondeu que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE tinha um projeto que chamava Pólo de Turismo da Grande Florianópolis e, dentro desse programa existia a necessidade que fosse desenvolvido o

sistema de gestão de informação turística de Florianópolis. Desta forma, foi desenvolvida e apresentada a proposta do portal, já que dentro dele existe tal sistema.

Quando questionado se a sua empresa busca novas oportunidades que possam gerar vantagens competitivas no seu segmento de atuação e se é priorizada a busca e o uso de informações inovadoras para estabelecer o planejamento do portal. O diretor afirmou que o projeto do portal foi baseado no que existia de mais novo em sistema de gestão de informação turística e, por meio de parcerias com outras empresas da região, o Visite Floripa tem buscado criar novos negócios que aumentem o trabalho do portal, como o mapa e o cartão.

Quando questionado sobre o planejamento estratégico de sua empresa, o diretor respondeu que foi elaborado o plano de negócios da empresa onde ele tentou identificar o posicionamento da empresa e suas ações, concorrência, de que forma elas atuam, quais as características, quais as vantagens do Visite Floripa. Foi desenvolvido todo o processo comercial e o plano de marketing e, a partir disso, foi desenvolvida uma série de ações e estratégias para implementar todo esse planejamento no dia a dia da empresa.

Contudo, o diretor ainda colocou que a sua organização no momento é composta por um único indivíduo e possui uma limitação financeira, o que dificulta o implemento de muitas ações.

No entanto, o diretor acredita que o planejamento estratégico da empresa é flexível e baseado em características inovadoras. Coloca que quando ele percebe que uma ação não está sendo desenvolvida da maneira que ele acha que deveria ou quando ele percebe que o resultado que ele busca não está sendo alcançado ele tem facilidade em avaliar e dar um novo direcionamento. Ele ressalta que isto seria mais difícil se a empresa possuísse outros funcionários.

Foi perguntado ao diretor quais eram seus objetivos quando iniciou seu empreendimento e se ele alcançou esses objetivos. O diretor respondeu que o Visite Floripa é um dos negócios da empresa e o objetivo era criar uma ferramenta de divulgação em Florianópolis que pudesse servir como referência para as pessoas que estivessem buscando informação da cidade, além de permitir que novos negócios sejam gerados dentro do portal.

O diretor acredita que ainda não alcançou todos os seus objetivos iniciais, e reconhece a necessidade de mais pessoas no departamento comercial para que sejam desenvolvidas outras ações e negócios. O diretor do Visite Floripa acredita que o portal precisa de mais tempo no mercado, segundo ele por se tratar de um portal virtual é necessário que ele esteja a alguns anos na *Internet* para ter uma boa visualização e, o seu grande concorrente tem 15 anos de mercado, isso faz com que as informações dele sejam, muitas vezes identificadas primeiro.

Referente à diferença de *site* turístico e portal virtual de turismo o diretor identificou sua diferença, justificando que *site* de turismo pode ser qualquer tipo de ferramenta de divulgação que exista na *Internet* e que faz a divulgação de alguma coisa ligada ao turismo. Já um “portal é uma ferramenta também de divulgação na *Internet* que, a princípio, tem todo o tipo de informação vinculada aquele negócio ou destino que está sendo divulgado”.

4.3 Análise dos resultados obtidos

Foi observado que ambos os entrevistados apontaram à necessidade de Florianópolis possuir portais virtuais de turismo públicos e privados. Contudo, a assessora de turismo da SETUR não identifica diferenças de atuação entre esses portais. Já o diretor do Visite Floripa enfatiza que o portal público é um espaço institucional de divulgação da cidade, enquanto o portal privado além da divulgação do destino deve também ser um canal de comercialização de produtos e serviços turísticos. Tais colocações, evidenciam a percepção do diretor do Visite Floripa quanto ao seu produto e o papel dele no mercado.

Igualmente, os entrevistados mencionaram a necessidade de um portal virtual de turismo possuir informações em mais de um idioma e, no caso de Florianópolis, destacaram os idiomas inglês e espanhol como os mais importantes em função da demanda turística da cidade. Isto vem a corroborar com a OMT (2003), que destaca a necessidade de um portal virtual de turismo fornecer opções nas línguas faladas em seus principais mercados, o que permite ao usuário obter informações em seu idioma.

Novamente, os dois entrevistados apontaram à importância de um portal virtual permitir ao usuário verificar disponibilidades, efetuar reservas ou compras por meio do portal. No entanto, a assessora de turismo da SETUR desconhece o novo projeto que está sendo desenvolvido para a reestruturação do portal, assim não pode afirmar se o portal possuirá um espaço destinado a reservas e compras.

O atual portal da SETUR não possui tal ferramenta, apenas divulga endereços para que o usuário faça o contato direto com a empresa. Já no Visite Floripa existe tal ferramenta. Como apresentado na fundamentação teórica, para a OMT (2003) um portal virtual de turismo possui entre outros objetivos, facilitar ao usuário a verificação de disponibilidades, reservas e compras de produtos e serviços turísticos de forma fácil e segura, além de possibilitar negócios de última hora e ofertas especiais.

No que refere-se a ferramenta de personalização do cliente dentro do portal, os dois entrevistados enfatizaram sua importância, uma vez que essa ferramenta permite coletar

informações sobre o usuário e identificar o seu perfil em novos acessos, o que acaba por aproximar o usuário do portal.

Para a OMT (2003) a personalização do cliente dentro de um portal virtual de turismo é um dos elementos fundamentais para satisfação das necessidades, desejos e dúvidas dos usuários, já que esta ferramenta permite reconhecer os clientes que já visitaram o portal e, assim, oferecer informações que atendam as necessidades e exigências conhecidas.

Quando questionados sobre a possibilidade do portal virtual de turismo permitir a interatividade entre os usuários, por meio de fórum, *chats*, quadro de mensagens, entre outros meios que estabelecem a comunicação e o compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os usuários, os dois entrevistados destacam a necessidade desta ferramenta no portal. Porém identificaram a sua usabilidade com diferentes perspectivas.

Para a SETUR por meio da troca de vivências e experiências dos usuários pode-se identificar os anseios e desejos dos mesmos. Já o Visite Floripa, acredita que esta ferramenta fomenta o retorno do usuário ao portal, o que possibilita a geração de novos negócios.

Para a OMT (2003) um portal virtual de turismo este deve estimular o visitante a analisar o destino pelo tipo de experiência que ele proporciona. Deste modo a OMT enfatiza a importância do portal possuir ferramentas que permitam a interatividade dos usuários. Cáceres e Redondo (2007) ainda destacam que os usuários possuem maior interesse e confiabilidade nas informações em que participam da escolha e que podem interferir na avaliação.

Referente ao portal disponibilizar um espaço que permita aos usuários avaliar os atrativos, produtos e serviços do destino, os dois entrevistados destacaram sua importância, justificando que esta ferramenta possibilita verificar a percepção dos visitantes quanto aos produtos e serviços oferecidos pelo portal.

Entretanto, o portal da SETUR não possui esta ferramenta e, como já mencionado anteriormente, a assessora de turismo desconhece se tal ferramenta será inserida no novo portal. No Visite Floripa esta ferramenta já é utilizada pelos usuários.

Todavia, observou-se que a diferença no gerenciamento dos portais pesquisados incide tanto na periodicidade da atualização das informações disponibilizadas em cada portal, bem como no controle dessas atualizações, além do planejamento estratégico desenvolvido por cada uma das empresas.

A SETUR ainda não prevê a periodicidade das atualizações em seu portal, já que o mesmo está sendo reestruturado e, antes disso, não ocorriam atualizações. As informações alocadas no ano de 2002, ano de sua criação pouco foram atualizadas nos dois anos seguintes

e nenhuma outra atualização foi realizada nos anos subsequentes. Mesmo o novo portal estando na sua fase final de reestruturação, este item ainda não foi definido.

Já o Visite Floripa, apresenta uma constante preocupação quanto à atualização de suas informações e esclarece que estas atualizações são efetuadas com base nas necessidades verificadas e variam conforme a informação disponibilizada.

O controle no sistema de atualização é outro fator que os difere, já que na SETUR não havia um responsável pelas atualizações e no momento ainda não foi definido como será feito este controle. Enquanto que no Visite Floripa existe uma administração geral que pode efetuar qualquer operação no sistema e, existe ainda, uma administração que tem acesso limitado.

Para Mirabell (2007) o conteúdo disponibilizado aos usuários possui tanto valor quanto sua veracidade e atualidade. O autor enfatiza que um eficaz sistema de controle de atualização é um fator indispensável para o êxito de um portal virtual de turismo.

Tomaél (2001) vai além, ao afirmar que a atualidade do conteúdo disponibilizado em um portal virtual de turismo é um dos critérios utilizados para avaliar a confiabilidade das informações disponibilizadas em um portal. O livre acesso a criação de portais virtuais gerou um problema no que refere-se a confiabilidade dessas informações, assim a avaliação periódica dos portais é fundamental e abrange tanto o conteúdo, quanto a apresentação desse conteúdo.

Referente ao planejamento estratégico, ambas as empresa possuem. Porém a assessora de turismo da SETUR desconhece o conteúdo do mesmo, o que impossibilita a sua análise. Como discutido na fundamentação teórica, é necessário que os funcionários participem e conheçam o planejamento estratégico da empresa. Nonaka e Takeuchi (1997) corroboram ao afirmar que a inteligência de uma empresa não vem do presidente nem da alta gerência, e sim, de todos os membros da organização.

O Visite Floripa possui um planejamento estratégico, que segundo seu diretor é flexível e busca constantes inovações. O diretor coloca que ao observar que uma ação não está sendo desenvolvida como deveria, ou quando o resultado não se apresenta como o esperado, às estratégias são reavaliadas e imediatamente modificadas.

Com isso, o diretor do Visite Floripa demonstra uma preocupação com o processo de gestão de sua empresa, visando o resultado. Segundo Bruyat e Julien (2000) um indivíduo que inicia um projeto, ainda não pode ser considerado um empreendedor, esta é apenas a primeira etapa do processo, o empreendimento precisa apresentar resultados.

Quando questionados no que baseia-se o sucesso de sua organização, a assessora de turismo da SETUR aponta o comprometimento de sua equipe. Já o diretor do Visite Floripa

destaca a busca constante de inovação e parcerias com empresas na intenção de desenvolver novas ações e negócios.

Todavia, vale ressaltar que as expectativas de empresas públicas e privadas em alguns momentos se diferem. Pois não é objetivo de um órgão público de turismo como a SETUR visar lucros ou realizar negócios por meio do seu portal virtual, sendo que este serve, exclusivamente, para a divulgação da cidade. Em contrapartida, uma empresa privada deve visar lucros e buscar distintas ações que podem gerar novos negócios.

A OMT (2003) classifica em quatro categorias gerais as ações do setor público no turismo, a saber: políticas, planejamento, desenvolvimento e regulamentação. Sendo que nenhuma dessas categorias contempla uma ação que visa o lucro direto do órgão público. O órgão acaba por ganhar com o fomento da atividade turística na cidade, como por exemplo, por meio de impostos.

Observou-se que a SETUR ainda não possui um planejamento específico quanto ao portal virtual de turismo, uma vez que a assessora de turismo desconhece o planejamento estratégico da empresa, bem como as ações que estão sendo desenvolvidas na reestruturação do portal virtual.

No Visite Floripa, pode-se identificar que a empresa visa ações inovadoras como uma vantagem competitiva no seu mercado de atuação. Verifica-se que a empresa possui a preocupação de estar constantemente inovando nos produtos e serviços oferecidos.

O *City Card* é um exemplo, um projeto ainda inovador no Estado, o que exige o desenvolvimento de diferentes atividades promocionais no intuito de atingir os turistas potenciais e permitir que os residentes sejam turistas internos todos os dias do ano.

Outra questão levantada refere-se ao conceito de portal virtual, já que inicialmente um portal virtual era considerado apenas uma página de entrada da *Internet*. Contudo, conforme foram se expandindo novos estudos e, conseqüentemente, novos conceitos surgiram.

Arce e Pérez (2001) afirmam que um portal virtual é uma página da *web* que agrega conteúdo e funcionalidades, disponibilizando um leque de opções de serviços e produtos, já um *site* não necessariamente precisa oferecer conteúdos e funcionalidades variadas.

O diretor do Visite Floripa fez questão de destacar a diferença entre um portal virtual e um *site*, afirmando que qualquer empresa pode ter um *site* divulgando ou comercializando seus produtos, já um portal caracteriza-se pela divulgação e comercialização de diferentes produtos e empresas e, ainda faz uso de ferramentas específicas .

Como já apresentado na fundamentação teórica, procede às colocações do diretor do Visite Floripa, pois de acordo com Miralbell (2001) um portal virtual é um espaço

informativo, que pode compreender inúmeros temas, um ambiente social e cultural da vida real dentro da *Internet*.

O diretor do Visite Floripa demonstrou conhecer o seu produto e os objetivos que pretende alcançar, destacando entre eles, tornar-se uma referência *on-line* para os interessados no destino Florianópolis sendo, concomitantemente, uma alternativa na geração de receita para as empresas associadas, o que segundo ele, acabará por promover o aumento da renda dos trabalhadores na região.

Tais colocações, acabam por revelar a percepção, ou como sugere Filion, a visão do diretor do Visite Floripa quanto o futuro do portal. Segundo Filion (1993, p. 52), visão é “uma imagem, projetada do futuro, do lugar que o empreendedor deseja que o seu produto venha a ocupar no mercado”, sendo também, “uma imagem do tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo.”

Quanto às atitudes empreendedoras dos gestores dos portais virtuais analisados, destaca-se o sistema de atualização das informações utilizado pelo Visite Floripa que permite aos fornecedores fazer mudanças quando necessário, diminuindo assim o risco de erros de transcrição das informações, permitindo a constante atualização, ao mesmo tempo, em que atenua o trabalho da empresa gestora.

Verifica-se que as oportunidades do portal incidem no aumento do acesso ao portal por turistas e residentes, devido à tecnologia utilizada; a possibilidade de comercialização do SGITF⁷ em outros destinos, após um inventário do local; além da ilimitada possibilidade de *up-grades* no SGITF.

Como limitação, destaca-se a concorrência, já que alguns portais virtuais de turismo em Florianópolis já encontram-se bem estruturados, possuindo uma ampla carteira de clientes. Contudo, a empresa ainda possui limitações quanto ao seu quadro funcional, que no momento é composto por apenas um indivíduo, bem como na implementação de diferentes ações inovadoras, já que a empresa possui recursos financeiros limitados.

Assim, a empresa acaba por privilegiar em um primeiro momento, ações que podem gerar resultados garantidos e alguns a curto prazo, para após estabelecer novas metas e criar novos produtos e serviços.

Já no portal virtual de turismo da SETUR destaca-se como vantagem a facilidade que a Secretaria possui em cadastrar empresas para divulgar no portal, uma vez que já possui o

⁷ SGITF – Sistema de Gestão de Informação Turística em Florianópolis.

registro de todos os estabelecimentos turísticos existentes na cidade, bem como, possui facilidade para obter informações em outros órgãos do município e até mesmo do Estado.

Outra vantagem da SETUR, refere-se à credibilidade que um órgão público possui em detrimento as muitas empresas privadas, geralmente há mais confiança nas informações disponibilizadas pelo órgão oficial de turismo da cidade. Embora um estudo da *World Tourism Organization – WTO* enfatize a falta de credibilidade existente com relação aos dados do turismo, principalmente os disponibilizados por órgãos públicos (LAGE e MILLONE, 2000).

Quanto às limitações do portal virtual de turismo da SETUR, destaca-se o seu *design*, que não faz uso de uma mídia dinâmica e interativa e, portanto não disponibiliza as informações de forma fácil e atrativa. O portal da SETUR tampouco possui uma ferramenta que permita ao usuário tirar dúvidas e avaliar os serviços e produtos existentes na cidade.

McLachalan (1999) afirma que a maioria dos problemas em um portal virtual são decorrentes de uma tecnologia inadequada, destacando a falta de padronização, desatualização dos conteúdos, bem como a não utilização de todos os recursos multimídias, imagens e som, que existem e que facilitam a navegação em um portal.

A OMT (2003) aponta alguns elementos como essenciais para que um portal virtual de turismo divulgue um destino, entre eles destaca o *design*, que necessariamente deve ser atraente para prender a atenção do usuário, ao mesmo tempo, em que deve utilizar uma linguagem clara e de fácil entendimento.

Outra limitação constatada no portal refere-se à falta de atualizações. As informações ficaram defasadas e o portal passou a perder espaço para os portais virtuais de turismo privados. Um dos aspectos mais vantajosos de um portal virtual de turismo está no fato de suas informações poderem ser diariamente atualizadas, de forma rápida e a um baixo custo operacional. Ressalta-se ainda, que as informações detalhadas e atualizadas proporcionam um maior grau de confiabilidade ao usuário.

A SETUR iniciou o processo de reestruturação do seu portal virtual de turismo, porém ainda não demonstrou preocupação com a atualização das informações disponibilizadas, já que até o momento não elegeu um sistema de controle das atualizações e tampouco possui uma pessoa ou uma equipe que conheça o assunto e possa auxiliar no projeto de reestruturação.

Tal fator foi comprovado também na ocasião da aplicação do questionário e entrevista, uma vez que nenhum funcionário da Secretaria encontrava-se apto a responder as questões, o que demonstra que não há, na SETUR, uma pessoa ou grupo responsável por tal projeto.

Todavia, esta é uma preocupação para cidade, pois é papel do poder público planejar e controlar o desenvolvimento do turismo. Segundo Ignarra (2003, p. 186), “não é possível se produzir turismo sem que haja, direta ou indiretamente, uma participação do poder público. Deste modo, o desenvolvimento do setor turístico tem na ação governamental um elemento estratégico para seu crescimento.”

Além disso, o poder público é responsável pela superestrutura do turismo, como apresentado no SISTUR⁸ (figura 02). Verifica-se que o órgão oficial de turismo da cidade de Florianópolis possui um eficaz canal de divulgação da cidade e de todos os seus atrativos, produtos e serviços. Entretanto, o utiliza deficitariamente, o que acaba por comprometer o conjunto de ações operacionais do turismo na cidade.

De acordo com Barbalho (2004, p. 1), as novas TIC's “assumem, cada vez mais, um papel ativo na chamada sociedade do conhecimento por favorecerem a rápida acessibilidade a uma gama de saberes que veiculam por meio eletrônico proporcionando, através da interconectividade, a oferta intensa de informação.”

O autor ainda coloca, que a demanda por informação digital é motivada pela comodidade, rapidez e praticidade de acesso, sendo que toda informação digital pode ser guardada, armazenada, recuperada, processada e transmitida, dinamizando o modo de disseminar o conhecimento. Percebe-se com isso, que a SETUR ainda não vislumbra o seu portal virtual como uma poderosa ferramenta de divulgação.

Na realidade, poucas características empreendedoras foram observadas nas estratégias desenvolvidas no gerenciamento do portal virtual de turismo da SETUR, talvez por falta de conhecimento dos funcionários ou pela própria limitação de um órgão público no que se refere às mudanças.

Conforme discutido na fundamentação teórica, as estratégias utilizadas por um gerente nem sempre são as mesmas de um empreendedor. De acordo com Lapolli e Uriarte (2000), os gerentes em sua maioria, apenas respondem a cotas e orçamentos, estipulam um planejamento mensal, trimensal e anual visando, em muitos casos, uma promoção ou transferência.

Já os empreendedores, segundo Carton *et. al.* (1998, p. 05): “[...]não planejam apenas. Eles agem. E é essa ação que os distingue. Por conseguinte, sem a criação de um novo empreendimento, empreendedorismo não acontece.” Sob este viés, pode-se pensar que a SETUR possui gerentes, não empreendedores.

⁸ SISTUR – Sistema Integrado de Turismo proposto por Beni (2001).

Toda organização possui uma cultura organizacional que se revela nas atividades desenvolvidas por seus funcionários. No entanto, mudanças na cultura de uma organização requerem tempo e, geralmente, geram desconforto e trabalho o que tornar-se uma limitação para uma ação empreendedora, principalmente em órgãos públicos.

Segundo Wesley (2000), para uma gestão competente, a empresa deve possuir uma cultura organizacional que promova o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários, incentivando que os novos aprendam com os mais experientes, ao mesmo tempo, em que o inverso acontece.

Como na SETUR, muitos dos funcionários ocupam cargos comissionados e outros são estagiários é imprescindível uma cultura que promova o compartilhamento da informação e do conhecimento dentro da organização.

Deste modo, evidencia-se a necessidade de mudanças nas estratégias de gerenciamento do portal virtual de turismo da SETUR, pois como exposto anteriormente, o antigo portal da SETUR está sendo reestruturado principalmente por sua desatualização, que ocorreu por falhas no gerenciamento do mesmo, já que não foi implantado um sistema de controle de atualização das informações.

Mesmo diante deste cenário, as vésperas de ser disponibilizado aos usuários o novo portal, os funcionários ainda desconhecem seu conteúdo, formato e ferramentas. Além disto, até o momento não foi definido o sistema de controle de atualizações e, tampouco designado um responsável para isso. Neste viés, percebe-se que a SETUR não utiliza todos os recursos que permitem ao portal obter vantagens competitivas no mercado.

Já o Visite Floripa revelou-se uma organização empreendedora à medida que não só disponibiliza aos usuários informações detalhadas e atualizadas da cidade, como oferece ferramentas diferenciadas como a de personalização do cliente, o planejador de viagens interativo e imagens em 360°, bem como facilidades na reserva e compra de produtos e serviços turísticos.

Empreendedorismo pode ser entendido como as ações inovadoras que buscam a melhor oportunidade para alcançar um resultado. Assim, pode-se destacar os produtos criados pela empresa e que agregaram valor ao portal como o mapa de Florianópolis e região com distribuição gratuita e o Visite Floripa *City Card*.

Percebe-se que o Visite Floripa possui um gerenciamento dinâmico e flexível que incentiva o uso de novas estratégias diante de novos desafios e, busca constantemente ações inovadoras que o diferencie dos portais existentes na cidade, mantendo-o competitivo.

Beni (2003) afirma que se estabeleceu um novo modelo empresarial, e este novo modelo não permite uma única estratégia, ao contrário, exige um coquetel de estratégias diversificadas em função de seus objetivos e das oportunidades existentes no mercado.

O fato do Visite Floripa ser constituído por um único indivíduo, pode em um primeiro momento, apresentar-se como uma vantagem para a empresa, já que uma ação não satisfatória é modificada automaticamente sem burocracias.

Entretanto, após uma análise, constata-se que este fator é uma limitação à medida que todas as atividades da empresa ficam a encargo de uma única pessoa, o que dificulta a captura e compartilhamento do conhecimento, elementos essenciais para uma empresa da era do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento permite um olhar sob diferentes perspectivas, o que acaba por facilitar práticas empreendedoras. Vale ressaltar, que o empreendedorismo é entendido como um comportamento e não como um traço da personalidade, de tal modo, um indivíduo pode doutrinarse para agir como empreendedor. Assim, tanto um indivíduo quanto uma organização podem tornar-se empreendedores ao avaliar suas características e identificar quais ainda precisam desenvolver para tornar-se empreendedores. (CUNHA *et. al.*, 2003)

Não obstante, considera-se impraticável uma comparação entre as duas organizações, já que uma é de caráter público e a outra privado. Porém, estratégias de gerenciamento que visem uma perspectiva empreendedora são essenciais em tempos de mudanças independente da estrutura da organização. As inovações nas TIC's são constantes o que requer estratégias dinâmicas e inovadoras que permitam que organizações e destinos turísticos continuem competitivos no mercado global.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

5.1 Conclusões

Na década de 90, começaram a surgir pesquisas referentes à gestão do conhecimento nas organizações. O conhecimento de mercados, produtos, tecnologias que permitem aos processos de uma empresa agregar valor, gerar lucro e conquistar clientes são considerados ativos do conhecimento.

Assim, o conhecimento torna-se o recurso mais importante de uma organização, o que acabou por desenvolver uma nova concepção organizacional. O trabalhador deixou de ser visto como um indivíduo isolado e passou a ser visto como um integrante de um grupo de especialistas, sendo que todo o conhecimento deste grupo necessita ser explicitado e disseminado entre todos os membros de uma organização.

Neste cenário, as contribuições do trabalhador do conhecimento não são mais determinadas por sua hierarquia, mas sim, pelo valor da informação que possui e compartilha, contribuindo, portanto, com a construção do conhecimento organizacional.

Todavia, a transição da organização hierárquica para uma organização baseada em conhecimento exige o repensar de antigos modelos gerenciais, que até então eram utilizados pela sociedade industrial e, concomitantemente, a elaboração de novos paradigmas que visem uma nova concepção organizacional.

Na era do conhecimento, os ativos intangíveis de uma organização é que determinam o seu valor, sendo que estes ativos são mais difíceis de serem gerenciados. Sob esta perspectiva, a gestão do conhecimento assumiu o desafio de avaliar, organizar e aplicar o conhecimento da organização e, para tanto, fez uso das novas tecnologias como aliada neste processo.

Evidenciou-se que os avanços nas TIC's permitiram mudanças na operação, estrutura e estratégias das organizações nos mais diversos segmentos e no mundo todo. No turismo, pode-se afirmar que a competitividade de empresas e destinos turísticos está sendo redefinida no intuito de maximizar a utilização destas tecnologias.

Neste contexto, surge uma nova concepção de empresas denominadas de empresas virtuais, que precisam ser compreendidas sob nova perspectiva. Os portais virtuais de turismo, objeto de estudo desta pesquisa, representam um segmento destas empresas virtuais que se reinventam a cada dia.

Com o objetivo de identificar as estratégias desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo visando uma perspectiva empreendedora, a pesquisa abordou distintos temas. Buscou-se inicialmente elucidar os paradigmas do turismo, para após, discutir a gestão do conhecimento no universo turístico. As estratégias de gerenciamento de portais virtuais de turismo também foram pesquisadas na literatura existente, além do tema empreendedorismo.

Deste modo, foi possível contemplar o primeiro objetivo desta pesquisa, sendo ele: caracterizar o setor de turismo, priorizando os aspectos organizacionais do processo de trabalho e a gestão do conhecimento em portais virtuais de turismo.

Para analisar as atividades desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo em duas situações diferentes, em portal público e em portal privado, segundo objetivo desta pesquisa, foram apresentados os portais virtuais de turismo da SETUR e o Visite Floripa.

Após um levantamento dos portais virtuais de turismo existentes em Florianópolis, selecionou-se uma amostra intencional no intuito de identificar as estratégias de gerenciamento utilizadas por essas empresas.

Foi possível observar por meio da pesquisa que tais empresas possuem objetivos diferenciados, o que inevitavelmente ocasiona estratégias gerenciais distintas. Segundo a SETUR, o seu portal virtual de turismo é apenas mais uma ferramenta de divulgação da cidade, enquanto que para a Cappellini Muniz e Comunicações, o Visite Floripa é uma ferramenta que visa novos mercados e negócios.

Não há, deste modo, como fazer uma comparação entre as estratégias utilizadas pelas empresas já que estas possuem interesses distintos. Contudo, vale ressaltar que uma empresa, independente do seu objetivo deve possuir um planejamento estratégico que estabeleça metas e avalie não só o resultado, mas todo o processo. Destaca-se ainda, que o planejamento de uma empresa deve ser do conhecimento de todos os integrantes, já que este deve ser construído e implementado pelo grupo.

Esta análise, leva a pesquisa ao seu terceiro objetivo, verificar as atitudes empreendedoras dos gestores dos portais analisados. Assim, por meio da literatura existente, bem como, dos questionários aplicados e entrevistas realizadas com os responsáveis por cada um destes portais, foi possível identificar suas estratégias de gerenciamento.

Na SETUR, verificou-se a existência de poucas ações empreendedoras no que refere-se ao seu portal virtual de turismo, uma vez que a empresa desconhece o atual projeto de reestruturação, mesmo ele estando em fase de conclusão.

A SETUR reconhece que a falta de atualização do antigo portal foi um dos principais motivos que levaram a sua reestruturação, no entanto, ainda não há um sistema de controle das atualizações e, tampouco, um responsável por tal sistema.

Portanto, tal fator evidencia uma falha no gerenciamento do portal virtual de turismo da SETUR, já que até o momento, não há uma pessoa na secretaria que se responsabilize por todo o processo gerencial do mesmo.

Não obstante, a utilização deficitária de uma poderosa ferramenta que permite a divulgação de todos os atrativos, produtos e serviços turísticos de forma clara e atrativa, em tempo real e no idioma desejado, deve necessariamente ser utilizada por um órgão público, já que esta ferramenta possui um baixo custo operacional e um grande apelo promocional.

A não utilização de todos os recursos desta ferramenta demonstra uma falha de gerenciamento que pode acabar comprometendo o desenvolvimento do turismo na cidade. Assim, pode-se concluir, que a SETUR não se caracteriza como uma organização empreendedora, que a cada desafio repensa seu atual modelo de gestão e busca novos caminhos para antigos problemas.

Sabe-se que uma ação empreendedora exige que constantemente sejam avaliadas as estratégias de gerenciamento e quando necessário modificadas, visando ações inovadoras que acompanhem as tendências do mercado.

Já no Visite Floripa foi possível verificar ações empreendedoras, uma vez que a criação de novos produtos e serviços turísticos possibilitou a conquista de novos mercados. Contudo, percebe-se que algumas limitações financeiras, acabam por enxugar além do limite o quadro de funcionários da empresa e, de alguma forma, prejudica a constante criação e implementação de novas estratégias.

Os dados obtidos com os questionários e entrevistas foram relacionados aos conceitos e definições existentes sobre turismo, gestão do conhecimento e empreendedorismo, apresentados na fundamentação teórica, para que fosse possível contemplar o objetivo geral da pesquisa.

Há de se ressaltar em face ao resultado da pesquisa, que é necessário que o órgão oficial de turismo da cidade acompanhe as mudanças mercadológicas e sociais que vem ocorrendo nos mais variados âmbitos, para que o incremento do turismo caminhe em direção a um desenvolvimento sustentável.

Conclui-se que os resultados obtidos com a pesquisa foram suficientes e satisfatórios, uma vez que permitiram identificar as estratégias desenvolvidas no gerenciamento de portais virtuais de turismo e verificar as atitudes empreendedoras dos gestores dos portais analisados.

5.2 Recomendações para futuros trabalhos

É fundamental que novas pesquisas sobre o tema sejam realizadas no intuito de avançar nas discussões sobre o fenômeno turístico e as tendências do mercado a partir dos avanços das tecnologias de informação e comunicação.

Assim, como recomendação para futuros trabalhos, destaca-se:

- O desenvolvimento de novas ferramentas que podem agregar valor a um portal virtual de turismo;
- A criação de um sistema de controle de atualizações para os portais virtuais de turismo;
- A elaboração de um estudo comparativo entre os diferentes portais virtuais de turismo existentes nas principais cidades turísticas;
- Além da discussão do papel do poder público na divulgação de um destino turístico.

REFERÊNCIAS

AFFOLTER, D.. The Electronic Tourism Market Place New Challenges. Anais eletrônicos da The 10th **International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism** Istanbul, Turquia, 2003. Disponível em [http://www.tis.co.at/enter/. link](http://www.tis.co.at/enter/.link). Acessado em maio 2006.

ANDRADE, J. **Turismo**: Fundamentos e dimensões. 5. ed. São Paulo: Ática, 1998.

ARCE, M.; PÉREZ, T. **Las Comunidades Virtuales y los Portales como Escenarios de Gestión Documental y Difusión de Información**. Anales de Documentación, 2001.

BARBALHO, C.R.S. Portais eletrônicos: estudo comparativo da oferta em Comunicação. **Anais do ENDOCOM** – Encontro de Informação em Ciências da Comunicação, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/portcom2/endocom2004/Barbalho.PDF> Acessado em maio 2007.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do Turismo**. Campinas: Papyrus, 1995.

BENI, M. **A política do turismo**. In: Turismo. Como aprender, como ensinar. São Paulo: Senac, 2001.

_____. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.

_____. **Como certificar o turismo sustentável**. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/037/37ebeni.htm> em 16/11/2005.> Acessado em junho 2007.

BERTALANFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BHIDE, A. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: **Empreendedorismo e estratégia**. Harvard Business Review. Trad. Fábio Fernandes. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BIGNAMI, R. **A imagem do turismo no Brasil**: construção, desafios e vantagem competitiva. São Paulo: Aleph, 2002.

BRUNER, I; ALÁRCÓN, A. **Teorias sobre la figura del emprendedor**. Réus, Espanha, 2004

BRUSH, C; GREENE, P; HART, M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 01, 2002.

BRUYAT, C.; JULIEN, P. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, Briarcliff Manor, v.16, n.1, 2000.

BUHALIS, D. **The impact of information telecommunication technologies on tourism distribution channels: strategic management and marketing.** University of Surrey – Department of Management Studies. Guildford, 1995.

BYGRAVE, W. **The Entrepreneurship Paradigm: A Philosophical Look at Its Research Methodologies.** Entrepreneurship Theory and Practice. 1989.

CÁCERES, G; REDONDO, R. **Impacto de las nuevas tecnologías em el sector turístico.** Disponível em: <<http://209.85.165.104/sR0J:www.littec.ungs.edu.ar/>> Acessado em: maio 2007.

CARLTON, R; HOFER, C; MEEKS, M. **The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society.** 1998. Disponível em: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/1998>> Acessado em maio 2007.

CARVALHO, C; KANISKI, A. **A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem?** Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.pt>> . Acessado em maio 2007.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004..

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Sociais.** 5ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CLARK, D. **Understanding. Performance, Learning, Leadership and Knowledge.** 2004. Disponível em: <<http://www.nwlink.com/~donclark/performance/.html>>. Acesso em: 11 de jul. 2006.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D.; SHEPAD, R. **Turismo, princípios e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORNÉLIO FILHO, P. **A performance da educação para o empreendedorismo nos cursos de engenharia do estado de Santa Catarina: uma metodologia de avaliação abrangendo estudante se egressos.** 2003. Tese – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

COSTA, R. (trad.) **Turismo Internacional: uma perspectiva global.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, M. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** Lisboa: Editora RH, 2003.

DANJOU, I. **Entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unite.** Revue Française de Gestion, n. 138, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, S; MEYER, C. *Blur: the speed of change in the connected economy.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1998.

DE LA TORRE, O. **El Turismo, fenómeno social.** México: Fondo de cultura económico, 1992.

DENCKER, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, R. **Introdução ao turismo.** São Paulo: Atlas, 2005.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship.** New York: Harper & Row, 1985.

_____ **O melhor de Peter Drucker: O homem.** São Paulo: Nobel, 2001.

_____ **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

EDVINSSON, Leif. Developing Intellectual Capital at Skandia. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 366-373, 1997.

FAYOS, E. **Competitividad Y Calidad en la nueva era del turismo.** Estudios turísticos, 1994.

FILION, L. **Visão e relações:** elementos para um metamodelo da atividade empreendedora. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 06, 1993.

_____ **Empreendedorismo:** empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo v.39, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999b.

_____ **Empreendedorismo e gerenciamento:** processos distintos, porém complementares. São Paulo, *RAE Light*, v. 07, n.03, 2000.

FRIEDMAN, T. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

FULLER, D; HINEGARDNER, P.. Ensuring Quality Website Redesign: the University of Maryland's experience. **Bulletin Medical Library Association**, Chicago, v.89, n.4, oct. 2001

GÂNDARA, J. M. G., Estratégias comunicacionais do destino Curitiba. In: REJOWSKI, M.; COSTA, B. K. **Turismo contemporâneo: desenvolvimento, estratégia e gestão.** São Paulo: Atlas, 2003.

GHOSTAL, S; BARLLETT, C. **A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, 1995.

GUMMENSON, E. Service quality and product quality combined. **Review of Business**, n. 9, 1998.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge Flows within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 473-496, 2000.

GUTHRIE, James. The management, measurement and the reporting of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 1, p. 27-41, 2001.

HAGUETTE, T. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1992.

HESELBEIN, Frances. GOLDSMITH, Marshall. BERCKHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: <http://209.85.165.104/search?q=cache:SNYOowtH_R0J:www.littec.ungs.edu.ar/> Acesso em: jul. 2006.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 2003.

JOHNSON-HUNTER, P. **Educational experiences of habitual entrepreneurs**. 2004. Dissertation School of Graduate Studies, University of the Incarnate Word, 2004.

KALANTARIDIS, C. **Entrepreneurship beyond the entrepreneur: a veblenian approach**, 1994. Disponível em: <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998>. Acessado em abril 2007.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. São Paulo: Aleph, 2000.

LAGE, B ; MILONE, P. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LAPOLLI , E.; URIARTE, R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Santa Catarina 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf>> Acessado em: maio 2007.

LEIPER, N. An Emerging Discipline. **Annals of Tourism Research**, Vol. 27, No. 3, 2000. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.br>> . Acesso em: 12 junho 2007.

- LEITE, E. **O fenômeno do empreendedor: criando riqueza**. Recife: Bagaço, 2000.
- LEMOS, L. de. **Turismo: que negócio é esse? Uma análise da economia do turismo**. 3. ed. rev. amp. Campinas: Papirus, 2001.
- LEVINSON, M. **The ABCs of KM, On-line CIO**, 2006. Disponível em: <<http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html#what>>. Acesso em: ago. 2006.
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LEZANA, A. Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações. **Apostila do Curso de Especialização em Empreendedorismo na Engenharia**. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.
- MAIR, J. **Entrepreneurial behavior in a large traditional organization: exploring nature, drivers and performance implications**. 2001. Dissertation – INSEAD, Fontainebleau, France, 2001.
- MARCOVITCH, J. **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: Futura, 1997.
- MARIN, A. **Tecnologia da informação nas agências de viagens – em busca da produtividade e do valor agregado**. São Paulo: Aleph, 2004.
- MATHIESON, A.; WALL, G. **Tourism: economic, physical and social impacts**. Harlow: Longman, 1982.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 3ª ed, São Paulo: Atlas, 2001.
- McINTYRE, G. **Sustainable Tourism: development guide for local planners**. Madrid: World Tourism Organization, 1993.
- MCLACHLAN, K. **Cyber guide ratings for website design**. 1999. Disponível em: <<http://www.cyberbee.com/guide2.html>> Acesso em: junho 2007.
- MINAYO, M. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo - Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 7ª edição, 2000.
- Ministério da Comunicação e Tecnologia. **Site Oficial**. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/>> Acessado em março 2007.
- MIRALBELL Portales de Destinos Turísticos en *Internet*: Una reflexión estratégica. **Métodos de Información · Internautas · Enero-Marzo 2001**.
- MOE, E.; GUINANCI, R. The TIM Project: Tourism Information and Marketing. In Schretler, W., Schmid, B., Tjoa, A.M., Werthner, H. (eds.) **Information and Communication Technologies in Tourism**, New York: Springer, 1994.
- MOESCH, M. **A produção do saber turístico**. São Paulo: Contexto, 2000.
- MOLINA, S. **O pós-turismo**. São Paulo. Aleph, 2003.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NETTO, A. **Metodologia da pesquisa científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Florianópolis: Visual Books, 2005

NONAKA, I., The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Boston:Harvard University Press, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NONAKA, I; TOYAMA, R. A firm as a dialectic being: toward the dynamic theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n.5, p. 995–1109, nov. 2002.

_____. The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management & Practice*, Palgrave Macmillan Ltd., v. 1, 2003.

O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. **Sistemas de informações gerenciais**. 4ed. São Paulo : Atlas, 1992.

OLIVEIRA, M. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995,

OMT – Organização Mundial do Turismo. **Introdução ao turismo**.São Paulo: Roca, 2001.

_____ **Turismo internacional: uma perspectiva global**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____ **E-Business para turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PANOSSO NETO, A. **Filosofia do Turismo: teoria e epistemologia**. São Paulo: Aleph, 2005.

PCTS. Programa de certificação em turismo sustentável. <<http://www.pcts.org.br/pubpcts/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home>> Acessado em novembro 2005.

PEARCE, D. **Desarrollo turístico: su planificación y ubicación geográficas**. México: Trilhas, 1996.

PERDUE, R. Traveler preferences for information center attributes and services. *Journal of Travel Research*, Boulder. Colorado, EUA, v.33, 1995.

POON, A. **Tourism, tecnologia and competitive strategies** CAB, Oxford, 1993.

PROKESCH, S. Unleashing the power of learning: an interview with british petroleum's John Browne. *Harvard Business Review*, p. 147-168, Sept./Oct. 1997.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTILLÁN, G. **Proyecto de extensión recursos turísticos en la world wide web.** Disponível em: <<http://fatu.uncoma.edu.ar/boletin/archivos/santillan.pdf>> Acessado em: abril 2007.

SANTOS, J. F. dos. **O que é pós-moderno.** 8. ed. São Paulo : Brasiliense, 1990.

SANTUR - SANTA CATARINA TURISMO S.A. **Site oficial.** Disponível em: <<http://www.santur.sc.gov.br>>. Acesso em: dezembro 2006.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCORNAVACCA, E. **Intermediação informacional na Internet: um modelo para o estudo da necessidade de informação de empresas gaúchas para a expansão de seus negócios.** Dissertação do Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

SETUR – Secretaria Municipal de Turismo. **Site Oficial.** Disponível em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/turismo>> acessado em maio 2007.

SHAFER, E. Future encounters with science and tecnologia. **Journal of travel research.** Vol. XXVII: University of Colorado. Colorado, spring 1989.

SHAPERO, A. **The displaced, uncomfortable entrepreneur.** Psychology Today, 1975.

SHAVER, K. The entrepreneurial personality mynth. Columbia – USA. **Business and economic review,** 1995.

SHELDON, P. Destination Information Systems. **Annals of Tourism Research,** v. 20, 1993.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista culitativa em investigación social In: Cáceres, L. **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación.** México: Prentice Hall, 1998.

SILVA, E; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância – LED/UFSC, 2001.

SILVA, R. ; NEVES, A. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento.** Lisboa: Serine, 2003.

STEVENSON, H. ; GUMPERT, D. The Heart of Entrepreneurship. **Harvard Business Review,** 1985.

STEWART, T. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste - Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY , K. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. **The New Organizational Wealth**. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco, 1995.

_____ **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets**, New York, NY: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TAPSCOTT, D. **Capital Digital: dominando poder das redes de negócios**. São Paulo: Makron Books, 2001.

TERRA, J. **Gestão do Conhecimento** – o grande desafio empresarial. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/lpdf>> Acessado em maio 2007.

TOMAÉL, M. **Avaliação e fontes de informação na Internet: critérios de qualidade. Informação e sociedade**. João Pessoa. V. 11, n. 2, 2001. Disponível em: <<http://www.informaçãosociedade.ufpb.br/>> Acessado em maio 2007.

VERSTRAETE, T. **Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. Revue de l'Entrepreneuriat**, v. 01, n. 01, 2001.

VISITE FLORIPA. Disponível em: <<http://www.visitefloripa.com.br>> . Acessado em junho 2007.

WESLEY, Doug. **Optimizing Employee Retention In the Era of Knowledge Capital**. ChangeCraft Inc., 2000. Disponível em: <http://www.changecraft.com/Articles//Optimizing_Employee_pdf>. Acesso em: maio 2006.

WIIG, K **Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management**. Long Range Planninig. v. 30, n. 3, p. 399-405, 1997.

WILLIAMS, P.; GILL, A.: **Tourism carrying capacity management issues** In: **Global Tourism: the next decade**, edited by William F. Theobald, Oxford, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZABOT, J. ; SILVA, L. . **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia, construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZUFFO, J. A. **A infoera: o imenso desafio do futuro**. São Paulo : Saber, 1997.

APÊNDICE 1

Universidade Federal de Santa Catarina

Este questionário tem como objetivo conhecer as atividades desenvolvidas no gerenciamento dos portais virtuais de turismo pesquisados. As informações adquiridas por meio desta entrevista, serão utilizadas na dissertação de mestrado da pesquisadora Mariana Quevedo, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

O questionário possui caráter essencialmente acadêmico.

Identificação do entrevistado

Nome: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Formação: _____

Ocupação: _____

Outras experiências profissionais: _____

Questões:

1. Você considera importante para uma cidade como Florianópolis possuir um portal virtual de turismo público e outro privado?

() Sim () Não () Não sei

Porque? _____

2. Você considera fundamental para um portal virtual de turismo possuir informações em mais de um idioma?

() Sim () Não () Não sei

No caso de Florianópolis, quais seriam os idiomas? _____
_____.

3. Você considera importante que o usuário possa verificar disponibilidades, efetuar reservas ou compras de produtos e serviços por meio do seu portal virtual de turismo?

Sim Não Não sei

Porque? _____

_____.

4. Você considera interessante um portal virtual de turismo possuir uma ferramenta que permita a personalização do cliente?

Sim Não Não sei

Porque? _____

_____.

5. Para você um portal virtual de turismo deve possibilitar a interatividade entre os usuários, por meio de fórum, *chats* ou quadro de mensagens que estabelecem a comunicação e o compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os usuários?

Sim Não Não sei

Porque? _____

_____.

6. Você considera importante o portal virtual disponibilizar um espaço que permita ao usuário avaliar os atrativos, produtos e serviços da cidade?

Sim Não Não sei

Porque? _____

_____.

7. Você considera interessante que haja um 'planejador de viagens interativo' em um portal virtual de turismo?

Sim Não Não sei

Porque? _____

8. Com que periodicidade é atualizada as informações no seu portal virtual?

semanal mensal trimestral outro _____

9. Quem é o responsável pela atualização dessas informações?

10. Como é controlado o sistema de atualização?

11. No que se baseia o sucesso de sua organização?

12. Sugestões: (por favor utilize o verso da folha)

APÊNDICE 2

Entrevista guiada

Como surgiu a idéia de criar um portal virtual de turismo para Florianópolis?

Quais as informações você considera importante em um portal virtual de turismo?

Visando as exigências do mercado e as mudanças externas, a sua empresa busca novas oportunidades que possam gerar vantagens competitivas no seu segmento de atuação?

A sua organização prioriza a busca e o uso de informações inovadoras para estabelecer o seu planejamento?

A sua organização possui um planejamento estratégico?

Caso positivo – este planejamento é flexível, baseado em características criativas, inovadoras?

Caso negativo – pretendo fazer um planejamento? Porque?

O que você pretendia quando iniciou seu empreendimento ou quando assumiu seu cargo?