

A INTERNET NO NEGÓCIO DE TURISMO NO BRASIL: UTILIZAÇÃO E PERSPECTIVAS

Ivan Carlos Vicentin¹

Av. Presidente Afonso Camargo, 849 Sl. 12 - Cristo Rei

CEP: 80350-000 Curitiba/PR Brasil

Telefone: (41) 3626181

E-mail: ivanv@terra.com.br

Norberto Hoppen²

Rua Washington Luis 855 - Sala 316

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

E-mail: nhoppen@ea.ufrgs.br

¹ Centermídia Serviços de Informática Ltda – CENTERMÍDIA

CEP: 80350-000 Curitiba/PR Brasil

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Escola de Administração

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

A Internet mostrou ser uma ferramenta estratégica de impacto, causando mudanças e levando as empresas a repensarem seus modelos de negócio. Um setor econômico que está percebendo essas mudanças é o Turismo. Como a Internet é uma tecnologia de informação que possibilita disponibilizar, amplamente, a informação de maneira rápida, fácil e a baixos custos, e como o Turismo, na ótica do cliente, até o momento de vivenciá-lo, é somente o conjunto de informações que lhe é disponibilizado, a sinergia potencial é grande. Isso possibilitou o surgimento de inúmeros sites especializados em comercializar Turismo pela Internet. Neste contexto, o objetivo deste estudo é apresentar uma visão abrangente sobre a utilização e as perspectivas da Internet na realização de negócios turísticos no Brasil. Foi realizado um estudo de casos múltiplos compreendendo empresas “.com”, empresas tradicionais e instituições e órgãos de classe envolvidos com o negócio de turismo no Brasil. Buscou-se, assim, consolidar o conhecimento sobre as influências da utilização da Internet em seus negócios e no mercado brasileiro de turismo.

Palavras-chave: Turismo, tecnologia da informação, Internet.

A INTERNET NO NEGÓCIO DE TURISMO NO BRASIL: UTILIZAÇÃO E PERSPECTIVAS

1 – INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado e marcado por um aumento significativo da competitividade, as empresas necessitam estar cada vez mais conectadas a seus clientes e fornecedores, muitos dos quais dispersos geograficamente, buscando uma maior agilidade e eficiência em seus negócios. Com isso, as redes de computadores estão se ampliando para atingir companhias de maneiras até então inimagináveis, transformando a natureza das interações comerciais e levantando questões de extrema relevância sobre estratégias de negócios (Tapscott, 1997). Alguns exemplos destas estratégias são: o comércio eletrônico, os serviços ao cliente, a comunicação com fornecedores e clientes e as alianças estratégicas. Assim, a rede mundial de computadores (Internet) torna-se um dos principais catalisadores de transformações no mundo dos negócios, impulsionando as empresas tradicionais a migrar por este caminho para o atingimento destes objetivos.

Um dos setores que está vivenciando as transformações ocasionadas pela popularização da Internet é o do Turismo. A revolução da tecnologia da informação (TI) está causando um impacto fundamental e profundo na maneira como as viagens e os serviços complementares são anunciados, distribuídos, vendidos e entregues, simplesmente porque o negócio real por trás de viagens é a informação (Vassos, 1998). As empresas cada vez mais se adaptam em função da informação (Freitas, 1993). Neste sentido, a informação tornou-se um elemento-chave para a competição (Oliveira, 2000) e tem-se observado a criação de toda uma categoria de organizações viabilizadas (“enabled”) pela TI (Straub e al., 2002).

Para o cliente, o Turismo, até o momento de vivenciá-lo, é somente o conjunto de informações que lhe é disponibilizado. Isso, associado ao fato de a Internet ser uma TI que possibilita disponibilizar, amplamente, a informação de maneira rápida e fácil, fez com que surgissem inúmeros sites especializados em comercializar Turismo pela Internet. Estes sites (empresas) podem estar causando mudanças nos modelos de negócios dos envolvidos com Turismo no Brasil. Então, a questão que se coloca para este estudo é “qual a percepção que os envolvidos com o mercado varejista de turismo (agências tradicionais, sites da Internet, instituições reguladoras e fomentadoras) têm sobre a influência que a Internet está exercendo ou poderá exercer no negócio de turismo no Brasil?”.

O Turismo é um setor de grande importância econômica que está sofrendo uma significativa transformação com a utilização da TI, mais especificamente da Internet, como ferramenta para realização dos negócios. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, 2000), o Turismo no mundo movimentou em 1999 US\$ 5,5 trilhões de faturamento e US\$ 792,4 bilhões de impostos e gerou 192 milhões de empregos. No Brasil, os dados de 1999 relacionados ao Turismo são: US\$ 31,9 bilhões de faturamento direto e indireto; US\$ 7 bilhões de impostos diretos e indiretos gerados; 5 milhões de empregos; 4,8 milhões de turistas estrangeiros; 38,2 milhões de turistas nacionais; US\$ 3,9 bilhões de ingressos de divisas; US\$ 13,2 bilhões de receitas diretas com o turismo interno (EMBRATUR, 2000). Segundo a mesma fonte, o Turismo responde pelo emprego de um em cada onze integrantes da População Economicamente Ativa no Brasil e ocupou a segunda posição no ranking das exportações brasileiras no ano de 1998, ficando atrás somente do setor automotivo.

Partindo de um estudo de casos múltiplos, este trabalho procura estudar as empresas e instituições envolvidas com o setor de turismo varejista no Brasil. A pesquisa utiliza informações coletadas nos *sites* das empresas e focaliza a opinião dos diretores de negócios e/ou de tecnologia das empresas entrevistadas, do vice-presidente da Associação Brasileira dos Agentes de Viagens (ABAV), e do diretor de tecnologia do Instituto Brasileiro do Turismo (EMBRATUR), com relação à situação atual e às perspectivas futuras do uso da Internet na distribuição e comercialização de produtos turísticos no Brasil. O objetivo é mostrar as influências que a Internet está acarretando ou poderá acarretar nos negócios das empresas atuantes no setor de turismo e evidenciar possíveis causas que fazem as empresas tradicionais do setor utilizarem ou não a Internet em seus negócios. Procura, também, evidenciar modos de uso dos recursos de TI adotados pelas empresas na comercialização de seus produtos e serviços turísticos e, ainda, obter uma visão das instituições fomentadoras sobre a utilização da Internet no setor de turismo.

As empresas estudadas foram classificadas em atuantes na Internet, agências de turismo tradicionais e instituições de regulamentação e fomento. As atuantes na Internet são empresas que utilizam amplamente a rede em seus modelos de comercialização de turismo, cujos *sites* foram os vencedores do prêmio iBest Brasil 2001 na categoria Turismo. Este prêmio, oferecido pela empresa de mesmo nome (www.ibest.com.br) destina-se aos *sites* de atuação mais destacada na Internet no Brasil, apontados por votação popular. A análise de agências de turismo, filiadas à ABAV, deverá possibilitar o estudo das perspectivas de utilização da Internet por empresas com modelos de negócio tradicionais. Entre essas foram

escolhidas empresas de porte médio porque os *sites* estudados também se caracterizam como de médio porte, o que facilita uma eventual comparação dos dados. Entre as instituições foram escolhidas a EMBRATUR e a ABAV; a primeira, por ser o órgão governamental oficial de fomento e regulamentação do mercado de turismo no Brasil, cujas decisões e políticas macroeconômicas (infra-estrutura, marketing e promoção, descentralização da gestão, capacitação e qualificação profissional com certificação e legislação competitiva) influenciam o setor. A segunda, por ser a entidade de classe representativa dos agentes de viagens no Brasil, exercendo forte influência sobre eles, e também por fomentar o turismo no país.

No texto a seguir são abordados, inicialmente, os aspectos conceituais relacionados à Internet e ao turismo, sintetizados no modelo de pesquisa sobre o negócio de turismo. A seguir descrevem-se os métodos e procedimentos adotados na pesquisa e analisam-se os resultados. Por fim são apresentadas considerações sobre a Internet e o negócio de turismo e são feitas sugestões para futuros trabalhos.

2 – A INTERNET E O NEGÓCIO DE TURISMO

Nesta seção desenvolvem-se conceitos sobre Internet, turismo e a utilização da Internet nos negócios de turismo, visando a estruturação do modelo de negócio que embasou a pesquisa.

2.1 A Internet

A Internet é uma rede global que conecta milhões de computadores e milhões de pessoas (Harley e Stout, 1995), e é hoje a maior rede de computadores do mundo. Com a Internet surgiram organizações com novas configurações. Elas são formadas por um arranjo sistêmico de entidades - homens, agentes autônomos, organizações (virtuais ou não), sistemas, bancos de dados, transdutores -, que visam interligar e integrar dinamicamente, por meio de TI, demandas e recursos para a satisfação de sua clientela, com regras de atuação estrategicamente definidas (Cano, 1999).

Também desenvolveu-se o comércio eletrônico que, segundo Albertin (2001), é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, mediante a aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Albertin (2000) caracteriza os vários tipos de comércio eletrônico, destacando o negócio-a-negócio, nos quais a realização dos negócios entre as empresas

depende da comunicação computador-a-computador, de forma rápida, econômica e segura, e as transações do tipo negócio-a-consumidor nos quais, numa transação de mercado, os clientes, por meio eletrônico, aprendem, compram e pagam por produtos, serviços e informações. O comércio eletrônico oferece a oportunidade para que as empresas novas e tradicionais construam estruturas que baixem, de forma significativa, os custos de transação daquilo que vendem (Smitch, 2000).

Embora, hoje, problemas sócio-econômicos e de infra-estrutura no setor de telecomunicações dificultam uma popularização mais rápida da Internet no Brasil, seus usuários têm disponível uma incalculável quantidade de informações para pesquisa, um meio de comunicação para troca de mensagens e para estabelecer grupos de discussão e um meio para viabilizar negócios. A Internet tornou-se, assim, uma importante ferramenta de inovação para as empresas. Turban (2000) apresenta alguns benefícios que o comércio eletrônico traz para os consumidores e para as empresas. Segundo o autor, os benefícios para os consumidores são os seguintes:

- possibilita verificar vários sites de venda, vinte e quatro horas por dia durante o ano todo, oferecendo mais opções de compra, com acesso a mais vendedores e produtos;
- permite rápidas comparações de preços e produtos por meio do acesso simultâneo de diversos sites;
- em alguns casos, quando o produto é digital, permite uma entrega rápida por meio da própria Internet;
- facilita e promove a concorrência, o que pode resultar em reduções de preço e outros benefícios para o consumidor.

Os benefícios para as empresas são os a seguir colocados.

- aumenta o seu mercado de atuação (de regional para internacional), podendo localizar fácil e rapidamente mais consumidores e fornecedores;
- diminui os custos de transação na criação, venda e distribuição de serviços e com o processamento e armazenamento das informações;
- possibilita a criação de negócios especializados através da reunião de parceiros em um meio operacional uniforme.

Ainda, segundo Turban (2000), existem algumas restrições ao desenvolvimento do comércio eletrônico. As principais restrições de caráter técnico são a falta de confiança nos sistemas de segurança do sites, a capacidade insuficiente da estrutura de telecomunicações e

as dificuldades de integração dos softwares para Internet e comércio eletrônico com algumas aplicações e banco de dados das empresas. As principais restrições de ordem não técnica são o custo de implantação, a segurança e privacidade percebidas, a falta de confiança e a resistência dos clientes e o desejo dos clientes de tocar e experimentar o produto antes de comprá-lo. No Brasil pode-se acrescentar as restrições de acesso à Internet para grande parte da população e o “analfabetismo” tecnológico existente.

2.2 O Negócio de Turismo

Para o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, 1999), o Turismo é gerado pelo deslocamento temporário e voluntário de pessoas para fora dos limites da região em que têm residência fixa, por um motivo qualquer, desde que não seja para desenvolver atividade remunerada no local a ser visitado.

A figura 1, a seguir, mostra uma representação sistêmica simplificada do negócio de turismo (Vaz, 1999). Os elementos que a compõe são detalhados a seguir.

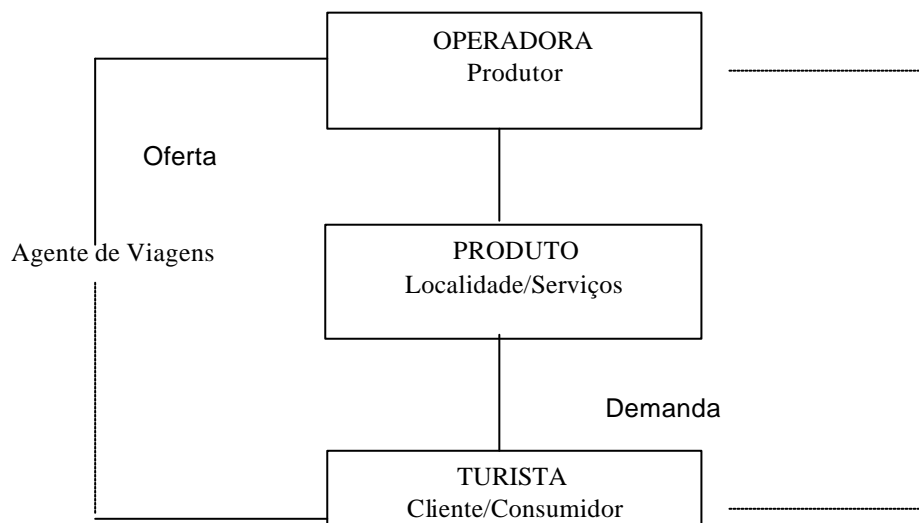


Figura 1 – Representação sistêmica simplificada do negócio de turismo (adaptada de Vaz, 1999).

Um pacote turístico é composto, além dos atrativos, pelos serviços turísticos (Ignarra, 1999). O cliente para usufruir de um atrativo turístico necessita consumir uma série de serviços. Alguns destes, por atenderem exclusivamente ou preferencialmente turistas, são classificados como turísticos. Juntando-se a hospedagem, o transporte, o traslado, o passeio etc., tem-se um pacote turístico. Toda essa junção e organização de serviços formam um pacote turístico e, normalmente, é feita por uma empresa que trabalha no atacado, vendendo para as agências, a Operadora de Turismo (FÉRIAS BRASIL, 2001). Os pacotes produzidos

pelas Operadoras são normalmente vendidos ao público pelos Agentes de Viagens. Os agentes são os responsáveis pela relação com o cliente final, informando opções, preços, recebendo o pagamento, etc. As operadoras, por serem atacadistas, conseguem negociar preços especiais junto a seus fornecedores, fazendo o preço final de um pacote ser substancialmente menor, quando comparado com aquele em que o cliente decide comprar cada serviço em separado.

O conceito de *mercado de turismo* complementa as definições de Turismo, pacotes e serviços turísticos e, segundo Vaz (1999), é um conjunto de atividades econômicas que acontecem em torno de produtos turísticos. Segundo o mesmo autor, uma primeira consequência desta realidade mercadológica é o contexto representado pela expressão indústria do turismo. No momento em que os produtos turísticos possuem uma demanda sustentada, a oferta é desenvolvida dentro de uma perspectiva de economia industrial e os serviços são produzidos regularmente tanto para atender à demanda existente como para estimular demandas latentes.

2.3 A Internet e o Turismo

De acordo com Bissoli (1999), antes da Internet ser utilizada para realização de negócios na área de turismo, os Sistemas Globais de Distribuição (GDS) eram o principal meio eletrônico para distribuição e comercialização dos serviços. O GDS é um sistema usado pelas agências de viagens, possibilitando transações em tempo real e oferecendo funções como: informação sobre horários, disponibilidade de serviços, cotação de tarifas de serviços turísticos em todo o mundo, reservas de leitos e assentos, venda e emissão de bilhetes aéreos e outros serviços ao cliente.

Com o advento da Internet, que viabiliza o alcance direto e a comunicação bidirecional, o cliente pode planejar e programar a sua viagem para qualquer lugar do mundo sem sair de casa. Pode realizar reservas de passagens aéreas e hotéis, efetuar pagamentos, alugar veículos, verificar condições do tempo no destino, cotações de moedas, aprender sobre a história, geografia e cultura do local de destino e verificar a documentação requerida, ou seja, praticamente tudo que é necessário para uma viagem. O setor de turismo pode ser bastante beneficiado com o uso da Internet pois existe um potencial para diminuir consideravelmente seus custos de transação, utilizando-se, por exemplo, de sistemas que permitem a reserva automática, sem intervenção humana, como já é realizado em algumas grandes redes de hotéis e companhias aéreas (Abreu e Costa, 2000). Existe também um grande potencial para atingir novos clientes e mercados.

O setor de viagens experimentou um grande sucesso inicial de vendas via Internet. Isso tende a significar mudanças estruturais no setor no futuro, como desintermediação e reintermediação (Vassos, 1998). Segundo esse autor as conseqüências da desintermediação serão maiores conforme crescer o uso da Internet. Tudo o que é fundamental para uma viagem é passível de ser negociado diretamente com o fornecedor pelo cliente. Em nenhum outro setor o crescimento da Internet tem pressionado tanto os intermediários quanto o competitivo mercado de passagens aéreas dos Estados Unidos (NUA, 2000). A título de exemplo, no esquema proposto por Vassos (1998) (figura 2), as agências de viagem e as companhias aéreas estão competindo por uma posição na Internet. As companhias aéreas (prestadoras de serviços) e as agências (varejo de serviços) estão competindo para estabelecer relacionamentos diretos com os consumidores. O cenário 3, com a eliminação dos intermediários com ativos físicos, mostra uma perspectiva mais radical de viabilização de negócios pela Internet.

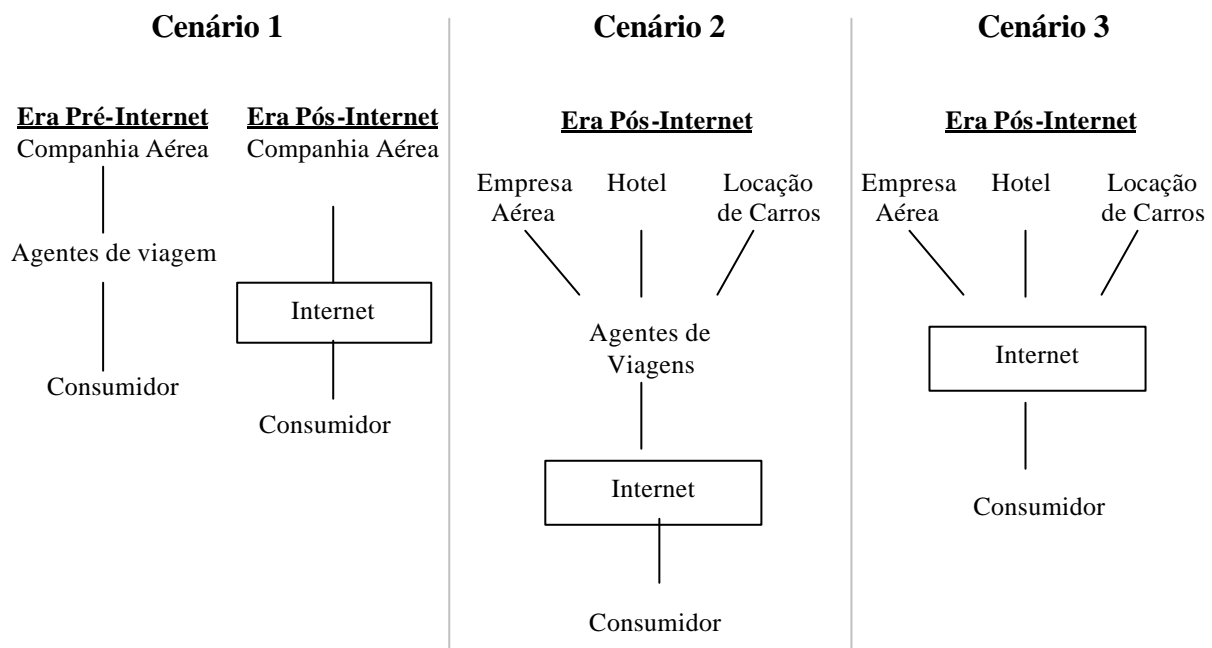


Figura 2 – A desintermediação e reintermediação proporcionada pela Internet (Vassos, 1998).

O ambiente tradicional de negócio está mudando rapidamente, com os consumidores procurando flexibilidade para mudar os parceiros de negócios (Albertin, 2000). Na literatura encontra-se referências sobre a importância do alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de TI (Brodbeck e Hoppen, 2000). As empresas devem reavaliar seu posicionamento estratégico, levando em consideração a vantagem competitiva decorrente da utilização da Internet, porque o aumento da concorrência e a crescente fragmentação dos

mercados exigem que se encontrem novas formas de se chegar ao consumidor (Abreu e Costa, 2000).

No Brasil, nota-se o crescimento dos ofertantes, que utilizam a Internet, tendo em vista que o número de sites que oferecem serviços de divulgação, compra e venda de produtos e serviços relacionados ao Turismo têm aumentado. As empresas tradicionais do setor de turismo estão passando por um importante momento de decisão, pois necessitam escolher entre comercializar seus produtos pela Internet – com perfil de consumidor e potencial de expansão não muito bem conhecidos –, permanecer atuando no modelo de negócio tradicional ou adotando uma estratégia progressiva de mix entre os dois.

2.4 Dimensões do Estudo

Com base nos modelos sobre a estrutura do mercado de turismo (figuras 1 e 2), desenvolveu-se o modelo conceitual (figura 3) que mostra a estrutura do negócio de turismo no Brasil e destaca as principais dimensões estudadas. Neste modelo são mostrados os componentes (círculos maiores) e as relações (setas numeradas) entre eles. A descrição dos componentes do modelo está apresentada a seguir:

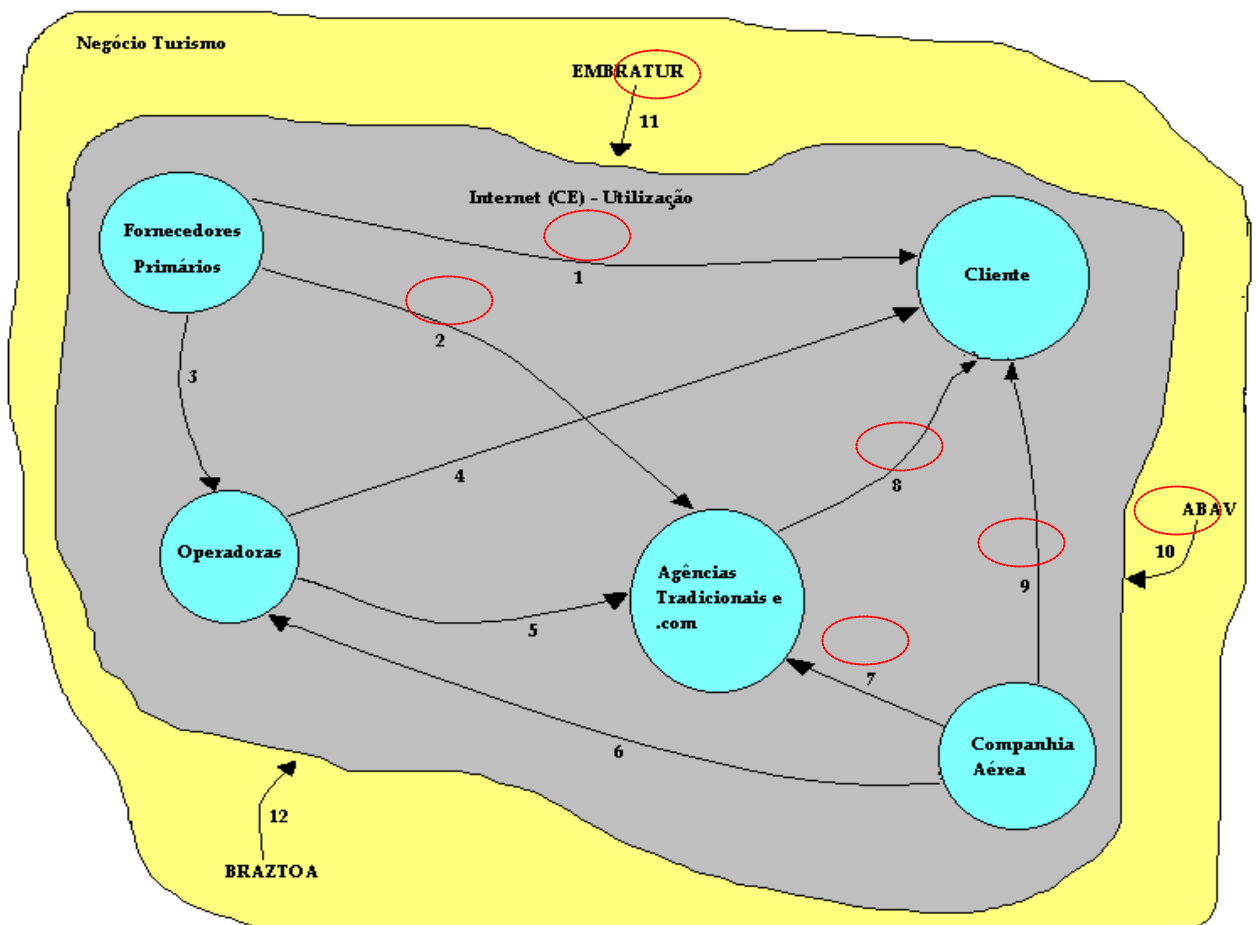


Figura 3 : Modelo conceitual sobre o negócio de turismo no Brasil

- *Cliente:* é o consumidor final, que irá desfrutar os serviços e pacotes ofertados pelos fornecedores primários (1), operadoras (4), agências de viagens (8) e companhias aéreas (9). O elemento “cliente” não possui relação de saída, porque o mesmo não é objeto de estudo deste trabalho.
- *Fornecedores Primários:* criam os produtos para o mercado, por exemplo: hotéis, restaurantes, veículos, navios, passagens. Comercializam estes serviços com os clientes (1), as operadoras (3) e as agências de turismo (2).
- *Operadoras:* são atacadistas, compram os serviços dos fornecedores primários (3), agrupando-os e montando os pacotes turísticos que são vendidos para as agências (5) e atualmente, em alguns casos, para o cliente (4).
- *Agências (tradicionais e “.com”):* são intermediários do negócio, revendem ao cliente (8) os pacotes oferecidos pelas operadoras (5), os serviços dos fornecedores primários (2) e os bilhetes das companhias aéreas (7).
- *Companhia Aérea:* comercializa um dos principais serviços relacionados com Turismo, as passagens aéreas. Vende para o cliente (9), mas também é um fornecedor primário (6 e 7). Um dos casos pesquisados neste trabalho é uma companhia aérea; por isso, no modelo, ela está colocada em separado dos outros fornecedores primários.

- *Abav*: Associação Brasileira dos Agentes de Viagens, tem forte influência no posicionamento das agências tradicionais no mercado de turismo (10). Orienta os seus associados quanto ao uso de TI.
- *Braztoa*: Associação Brasileira das Operadoras de Turismo, entidade que reúne as sessenta e três maiores operadoras de turismo do Brasil. Segundo a própria associação, representam noventa e cinco por cento da comercialização de pacotes no Brasil (12).
- *Embratur*: Instituto Brasileiro de Turismo – Órgão Governamental oficial que regulamenta e fomenta o Turismo, cujo destino seja o Brasil (11).

São aprofundados, nesta pesquisa, os relacionamentos (círculos pontilhados menores) 1,2,7,8,9,10 e 11 do modelo conceitual de negócio adotado. Ele representa o mercado varejista de turismo no Brasil. Estes relacionamentos envolvem, fundamentalmente, a utilização atual e as perspectivas de utilização da Internet de:

- fornecedores primários com agências tradicionais, sites e clientes;
- agências tradicionais e sites com clientes;
- companhias aéreas com clientes e agências tradicionais;
- ABAV e EMBRATUR com o uso de TI no mercado de turismo.

3 – MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Partindo-se de uma abordagem exploratória, optou-se por estudos de casos múltiplos. Este método permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001). Foram coletados dados de fontes múltiplas, com o propósito de analisar de modo mais completo o objeto de estudo.

As principais etapas deste trabalho são as seguintes.

- ↺ Escolha das organizações a serem analisadas.
- ↴ Elaboração do instrumento semi-estruturado para coleta de dados.
- ↴ Coleta de dados e informações: entrevistas, visitas a sites.
- ↵ Tabulação e análise dos dados.

3.1 Escolha das Organizações

Primeiramente foram selecionados os sites a serem pesquisados, sendo eles os três sites vencedores do prêmio iBest 2001, na categoria Turismo. As empresas gerenciadoras dos sites foram contatadas e agendaram-se entrevistas com os diretores e gerentes de tecnologia e negócios. Foram também contatados o diretor de tecnologia da EMBRATUR e o vice-presidente da ABAV-Nacional. Por fim foram escolhidas três agências de turismo tradicionais de porte médio. Estas organizações foram selecionadas para os estudos de caso porque têm papéis diferenciados no setor de Turismo, permitindo a obtenção de uma visão mais completa sobre a utilização e as perspectivas da Internet no negócio. As entrevistas foram efetuadas no segundo semestre de 2001.

3.2 Elaboração do Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados e Informações

Com base em informações da literatura, visita a uma agência tradicional de turismo com características parecidas com as estudadas, pesquisas em sites (venda, divulgação, cursos) da Internet relacionados com Turismo e conversas com especialistas da área, elaborou-se o instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho. O objetivo básico foi o de obter a percepção dos entrevistados em relação à utilização da Internet nos negócios turísticos. O instrumento foi estruturado como um protocolo para questionamentos, formado por dezoito questões abertas utilizadas na condução das entrevistas.

Existem diferentes maneiras de realizar entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistado. Neste trabalho foi utilizada a semi-estruturada, que é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido (Marconi, 1999). As entrevistas realizadas com diretores e gerentes de tecnologia e negócios das empresas estudadas foram gravadas.

Também foram coletados dados secundários (sites no Brasil e no exterior relacionados com comercialização e divulgação de Turismo, informações institucionais das empresas estudadas, folders de produtos, dados sobre volume de vendas etc.) capazes de fornecer informações que contribuíssem para a análise da utilização e da perspectiva de uso da Internet pelas empresas no negócio de turismo no Brasil.

4 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

As informações foram codificadas a partir de uma análise de conteúdo, questão a questão, realizada após a gravação das entrevistas. Por se tratar de uma pesquisa

exploratória, a análise das informações buscou identificar e comparar as diferenças e semelhanças das opiniões dos respondentes acerca da aplicação e utilização da Internet no negócio de turismo. Buscou-se, assim, através de uma estratégia exploratória, elaborar uma visão sobre o tema Internet e negócios turísticos no Brasil.

4.1 O Uso de Tecnologia de Informação

As empresas atuantes na Internet são muito recentes em relação às agências tradicionais e até às instituições, porém elas aparentam ser mais abertas e preparadas a mudanças. Das empresas atuantes na Internet apenas uma delas nasceu com objetivo de atuar exclusivamente na Internet. Nos outros dois casos, as empresas originaram-se de empresas convencionais, que viram na Internet mais um canal de negócios. O modelo tradicional de comercialização não foi abandonado pelas empresas e aquela que não possuía uma estrutura física para dar suporte à comercialização pelo site percebeu a necessidade de criá-la.

As agências tradicionais não mudaram seus modelos de negócios e a ABAV e a EMBRATUR criaram *sites* institucionais.

4.2 Comércio Eletrônico

As informações coletadas evidenciam que a Internet é um novo canal de negócios para as empresas no mercado de turismo. Algumas opiniões a colocam apenas como um novo canal de comunicação entre a empresa, os clientes e fornecedores, porém a percepção dominante é que o uso do comércio eletrônico é irreversível.

As agências tradicionais não acreditam que o comércio eletrônico venha a conquistar fatia muito grande do mercado, fato que as deixa tranquilas e sem pressa de implantar o comércio eletrônico em suas empresas. Para a ABAV o agente de viagem terá de se adequar a esta nova realidade, pois o uso da tecnologia é irreversível. Nota-se uma discrepância entre o que é apregoado pela ABAV aos seus afiliados e o que as agências tradicionais pensam e planejam em relação à utilização do comércio eletrônico em seus negócios. Algumas empresas e a ABAV ressaltam que os agentes devem, necessariamente, tornar-se consultores de turismo. Para a EMBRATUR e a ABAV os envolvidos com negócios turísticos, terão de modernizar-se e utilizar a TI em seus negócios.

É unanimidade entre os respondentes que no futuro os bilhetes aéreos serão, em sua maioria absoluta, comercializados eletronicamente. Porém, um exemplo de como o comércio eletrônico sofre limitações em Turismo, é a utilização de bilhetes aéreos eletrônicos para trechos que envolvem várias conexões e mais de uma companhia aérea. Neste caso, para o

bilhete poder ser totalmente eletrônico, os sistemas de informação, banco de dados e equipamentos de todas as companhias envolvidas deverão estar interligados e integrados. Os funcionários deverão ter um amplo conhecimento dos sistemas e processos de todas as companhias envolvidas no transporte do cliente.

4.3 O que os Clientes Buscam ao Comprar Turismo pela Internet ou pela Agência Convencional

Os motivos mais fortes usados pelos clientes que utilizam a Internet para realizar negócios turísticos, segundo os entrevistados, é a idéia de que o preço é menor e há mais facilidade em se obter informações.

Para as empresas tradicionais, a informação disponibilizada na Internet é demasiada e de má qualidade, pois utilizam muitos termos técnicos de uso e conhecimento dos agentes. Isto confunde o cliente, levando-o a comprar um produto diferente do que pretendia. Ficou evidente que as vendas pela Internet, atualmente, não são significativas, pois os clientes, em sua grande maioria, preferem pesquisar informações e preços pela Internet para somente depois procurar uma agência tradicional e fechar o negócio, confirmando a tese de que o fator humano e a confiança são fatores determinantes em negócios com Turismo.

4.4 O Preço do Produto é Decisivo na Compra de Produtos Turísticos

Para a EMBRATUR o grande diferencial competitivo das empresas do setor de turismo é realmente o preço. Para aumentar as vendas os empresários simplesmente reduzem os preços dos produtos. Popularizou-se a impressão de que os produtos vendidos pela Internet têm menor preço. Porém, no âmbito do Turismo, essa impressão parece não se confirmar. As próprias empresas atuantes no mercado da Internet admitem que seus preços são equivalentes aos praticados no mercado tradicional. Já para a ABAV as melhores opções de preço estão com os agentes tradicionais. Considera que em noventa por cento dos casos o seu preço é inferior ao das agências “.com”.

4.5 Impactos do Uso da Internet e do Comércio Eletrônico no Negócio de Turismo

As empresas atuantes na Internet praticam a modalidade negócio-a-consumidor, vendendo diretamente ao consumidor. Isso mostra que a vocação destas empresas é o mercado de varejo de turismo, concorrendo com as agências tradicionais pelo consumidor. As agências tradicionais não praticam comércio eletrônico, mas já estão implantando seus

respectivos *sites* para divulgação de produtos. As instituições não praticam, mas incentivam o mercado a utilizar o comércio eletrônico.

Entre as vantagens do uso da Internet no negócio de turismo destacam-se as seguintes:

Para os clientes. Possibilita o acesso a um volume maior de informação; facilita a comparação rápida, a partir de um mesmo lugar, de atributos de um produto, por exemplo o preço e a especificação dos serviços inclusos. O acesso sem muito esforço a mais informação pode facilitar a negociação.

Para as empresas. Possibilita um maior acesso à informação, o que facilita e agiliza o processo de comercialização. Melhora a comunicação com clientes e fornecedores e possibilita um melhor gerenciamento e uma redução dos custos operacionais.

As desvantagens ressaltadas são as seguintes.

Para os clientes. Reduz o relacionamento humano na comercialização. O pouco conhecimento técnico acerca de Turismo pode levar o cliente a interpretações errôneas das informações disponibilizadas pela Internet. Podem ocorrer abusos no envio de informação não requisitada, por parte dos sites.

Para as empresas. Aumenta a competição e diminui a margem de intermediação. A falta de conhecimento e a falsa expectativa de lucros pode gerar investimentos errados em TI.

4.6 Fontes de Informações

As empresas, basicamente, buscam informações para a tomada de decisões no mercado nacional de turismo, acompanhando os passos dos concorrentes e, principalmente, os desejos dos clientes. Elas quase não coletam informações no exterior, por achar que os modelos de negócio e as culturas são diferentes.

Das empresas, somente a Varig procura assimilar as estratégias das empresas que possuem mais experiência em comércio eletrônico. A Varig faz *benchmark* dos *sites* das companhias aéreas American Airlines e United Airlines. Pelo que foi colocado pelas instituições, ambas buscam informações no exterior, tentando trazer ao mercado brasileiro os caminhos escolhidos por países em que o Turismo seja fortemente explorado.

Em nenhum dos casos a Internet aparece como uma importante fonte de informações para a tomada de decisões das empresas.

4.7 Serviços Oferecidos

As empresas tradicionais oferecem praticamente qualquer serviço ou produto relacionado a Turismo e ainda colocam que uma agência de turismo tem de oferecer qualquer

serviço de logística para o cliente que necessite deslocar-se da sua cidade para outro destino. As agências tradicionais não oferecem serviços que não sejam turísticos. Fica evidente que a Internet possibilita aos clientes mais opções, em especial as referentes à informação, como por exemplo os serviços não turísticos de: clima, serviços de entrega de bilhetes on-line, estatísticas sobre Turismo. Estes serviços dificilmente podem ser oferecidos com agilidade pelos agentes tradicionais.

As empresas atuantes na Internet procuram ofertar, preferencialmente, os pacotes de viagens, pois estes são produtos padronizados, pouco especializados, mais facilmente gerenciados e comercializados.

Ambas instituições possuem *sites* na Internet. O da EMBRATUR é voltado ao público em geral, sendo um *site* promocional do Turismo no Brasil. Já o da ABAV é um *site* praticamente institucional, e que recentemente está disponibilizando os endereços dos *sites* de agências filiadas que já estejam presentes na Internet.

4.8 A Tecnologia da Informação Cria Novos Serviços Turísticos

Segundo os entrevistados, a TI não cria serviços ou produtos turísticos. Ela facilita o acesso a informações para o cliente e cria curiosidade, mas quem cria os serviços é o homem. Embora citado que existe a possibilidade de um “turista” conhecer os destinos turísticos pela Internet com fotos, filmes, realidade virtual etc., as empresas acreditam que o turista necessita vivenciar, presenciar o lugar que deseja conhecer, por intermédio de viagens reais.

4.9 Restrições ao Crescimento do Comércio Eletrônico nas Empresas e no Brasil

A infra-estrutura tecnológica, a estrutura de telecomunicações deficiente, a cultura das empresas e da sociedade, aliado ao analfabetismo tecnológico de grande parcela da população, e a pouca confiança dos consumidores nos *sites* e nos sistemas de pagamento foram apontados como os maiores entraves ao crescimento do comércio eletrônico no Brasil. A Varig vê ainda que é muito pequeno o número de pessoas que tem acesso ao computador, à linha telefônica e, conseqüentemente, à Internet. A questão de competência administrativa do governo – política de acesso à Internet, sistema de impostos, etc. - também foi citada com destaque.

4.10 Novos Produtos

A criação de novos produtos, que aumentem a competitividade das empresas são decorrentes essencialmente dos desejos dos clientes. As empresas, por si só, pouco procuram

inovar seus produtos. A venda de passagens de última hora é um novo produto no mercado brasileiro que as empresas atuantes na Internet planejam comercializar.

4.11 Fornecedores

Para a ABAV, os fornecedores são o principal fator que influencia a composição de preço e qualidade de produtos turísticos. A EMBRATUR, por sua vez, ressalta que no setor de turismo os intermediários são muitos (operadoras, GDS e agências de turismo) e, mesmo com tantos intermediários, o preço final ao consumidor fica menor quando o produto é comprado de uma agência em comparação ao comprado diretamente de fornecedores primários por intermédio da Internet. Atualmente, quando o cliente compra de um fornecedor primário, paga um preço de tabela sem os descontos concedidos aos intermediários.

A expectativa é de que este cenário mude, pois a Internet está forçando os envolvidos no negócio de turismo a repensar seu negócio e suas relações com seus parceiros comerciais.

4.12 Sites que Negociam Turismo Pela Internet Ameaçam as Agências Tradicionais

Todos os respondentes, representando os três tipos de casos pesquisados, colocaram que os agentes de viagens deixarão de ser vendedores de turismo para se tornarem consultores de turismo. Serão responsáveis pela elaboração e gerenciamento da viagem do cliente. Para tal, deverão criar uma forte relação de confiança com os clientes. Além de agente consultor, outro fator que fortalece as agências tradicionais é a sua penetração no mercado, principalmente no interior do país, onde a infra-estrutura de TI é pequena.

Há consenso entre os respondentes de que haverá mercado para todos os modelos de negócios, primeiramente porque o mercado tende a aumentar e segundo porque haverá clientes querendo efetuar negócios totalmente pela Internet e outros totalmente pelo modo tradicional.

As maiores ameaças às agências tradicionais são as seguintes.

- as grandes operadoras começarem a vender no varejo, o que já acontece em alguns casos isolados;
- a venda eletrônica de bilhetes aéreos trará problemas às agências voltadas para a venda de bilhetes aéreos;
- a falta de regulamentação da profissão de agente de turismo;
- segundo a EMBRATUR as pequenas agências terão de buscar nichos de mercado para atuar onde o nível de especialização seja maior.

Em relação aos cenários propostos por Vassos (1998), o cenário 2 pós-Internet (figura 2) é o que melhor representa a situação atual de utilização da Internet pelas empresas atuantes no mercado de Turismo no Brasil. O cenário 1 pós-Internet (figura 2) somente não é descartado pela Varig que pretende colocar seus negócios de acordo com esse cenário, onde não haveria intermediários, por intermédio do bilhete eletrônico. A Gol, empresa aérea que se consolidou após a realização das entrevistas, pratica com sucesso este modelo de negócio.

4.13 Entrada no Mercado de Fortes Concorrentes que Utilizam a Internet para Realizar Negócios

Para a EMBRATUR, o mercado sofrerá uma concentração. Restarão poucas e fortes empresas atuando no setor. Ainda, segundo ela, as empresas de alcance mundial que trabalham com economia de escala e têm uma forte marca no mercado estarão dominando os negócios no setor. A ABAV e as agências tradicionais não vêm perigo nestas grandes empresas, que utilizam a Internet para realizar negócios de turismo. Esta segurança vem do poder de penetração no mercado, relacionamento humano e da forte relação de confiança entre agente e cliente que somente as agências possuem.

4.14 Qualidade nos Serviços Turísticos

É predominante a idéia de que qualidade em Turismo se firma quando o cliente volta da viagem satisfeito. Essa mensuração da qualidade é feita de maneira simples, no pós-venda por meio de contato com o cliente. A exigência dos clientes é o fator determinante para que as empresas melhorem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Em relação aos fatores que geram qualidade nas empresas da Internet, as respostas quase sempre giraram em torno de dois fatores: a confiabilidade e segurança na negociação. No caso das agências tradicionais, o gerador de qualidade está baseado no relacionamento humano, que facilitaria a comunicação e acarretaria a criação de uma relação de confiança, constituindo-se no principal fator de qualidade.

4.15 Estrutura e Gestão da Tecnologia da Informação

Todas as empresas atuantes na Internet transferiram a implantação e manutenção dos recursos de TI para terceiros e se concentraram nos seus respectivos negócios. Demonstraram que, nestes casos, a TI é utilizada nos negócios como um meio e não como um fim. Elas são empresas de turismo e utilizam TI somente para realizar e melhorar seus negócios.

Quanto ao tipo de conexão à Internet utilizada, todas as empresas atuantes na Internet utilizam banda larga. Já nas empresas tradicionais somente uma empresa utiliza conexão banda larga, as duas outras utilizam a linha discada.

Para a EMBRATUR, a Internet pode reduzir os custos através do uso de novo canal de comercialização e alerta que, no caso dos hotéis, noventa por cento da capacidade hoteleira mundial está em pequenas cidades, onde o acesso à tecnologia ainda é restrita.

4.16 Condições de Uso da Tecnologia da Informação no Setor de Turismo no Brasil

Constatou-se nas respostas que o agente de turismo tradicional tem resistências à utilização de tecnologia em seus negócios e que os agentes tentam retardar ao máximo a utilização da Internet no setor de turismo.

As agências tradicionais julgam muito alto o custo de implantar recursos de TI e não vêem nela muitos benefícios. A própria opinião da ABAV vai neste sentido, ao colocar que não basta afirmar que o custo para realizar negócios pela Internet é menor, tem-se que analisar também o valor gasto para criar a estrutura tecnológica necessária e levar em consideração em quanto tempo este investimento será recuperado. Para a EMBRATUR, o bilhete eletrônico pode reduzir os custos de emissão e gerenciamento de bilhetes, mas com um risco de enfrentar problemas tecnológicos e culturais.

4.17 Formas de Comunicação com o Cliente

Segundo a ABAV, setenta por cento dos agentes já possuem correio eletrônico. O uso do *e-mail* para a comunicação com os clientes indica que há um considerável número de clientes que estão utilizando a Internet para pesquisa e compra de produtos turísticos e forçando as agências a terem esta opção de comunicação. O mesmo *e-mail* é amplamente utilizado como instrumento de pós-venda, quando as empresas coletam informações acerca da satisfação do cliente em relação à viagem realizada.

4.18 Divulgação dos *Sites* das Empresas e Instituições

Os meios de divulgação das empresas não saíram do seu ambiente de negócio. As empresas atuantes na Internet restringem sua publicidade aos provedores onde hospedam seus respectivos *sites*. As agências continuam utilizando a tradicional mala direta e os comentários dos clientes (boca a boca).

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro grande desafio para a elaboração deste trabalho foi entender a complexa e abrangente indústria do turismo, representada no Modelo Conceitual apresentado na figura 3, a qual, face à sua natureza associada ao lazer, é formada por inúmeros e diversificados tipos de negócios. Uma vez entendida procurou-se identificar a visão dos gestores de negócios e de tecnologia, representantes dos vários tipos de negócio no setor, sobre o uso e as perspectivas de uso da Internet no mercado de turismo brasileiro. Os elementos e relacionamentos apontados pelo estudo que merecem ser ressaltados são apresentados a seguir.

5.1 Relação Agências – Cliente:

O pressuposto dessa pesquisa é que em Turismo, produto formado basicamente por informação, as agências que atuam em modelos tradicionais de negócios estariam com sérios problemas, pois a Internet é um meio que possibilita um acesso rápido e fácil a informações. Os clientes poderiam, por meio de um site, obter toda a informação necessária e comprar o produto turístico sem o intermédio de um agente e de sua estrutura física. Constatou-se, porém, que a estrutura física de uma agência é imprescindível em razão da valorização do relacionamento humano pelos clientes. Isto obrigou as empresas atuantes na Internet a criar suas estruturas físicas para dar suporte às vendas nos sites, sinalizando a emergência de modelos de negócios híbridos.

As agências tradicionais motivadas pelos seguintes bloqueios à utilização da Internet como ferramenta de negócios em turismo: alto custo da implantação com uma limitada percepção de benefícios, convicção de que o relacionamento humano é imprescindível na comercialização de turismo, pouca confiança dos consumidores nos sites e nos sistemas de pagamento, pouca cultura das empresas e da sociedade em relação ao comércio eletrônico pela Internet e Infra-estrutura tecnológica de comunicação deficiente. Não demonstram muito interesse em implantar recursos de TI em suas empresas e negócios.

Contrariaram, assim, a posição da EMBRATUR e as orientações da ABAV que apregoam que deverem as agências de viagens implantar e utilizar a tecnologia em seus negócios, não com o intuito de realizar negócios com a tecnologia, mas com o intuito de utilizá-la para melhorá-los, sepultando resistências à sua utilização.

Mesmo com o alerta da ABAV para o uso da Internet como ferramenta de negócios, as agências tradicionais consideram que existem outros importantes fatores ameaçadores aos

seus negócios, tais como o fato das operadoras (fornecedoras) venderem no varejo, a falta de regulamentação da profissão de agente de turismo e as pequenas agências não encontrarem algum nicho de mercado para atuar onde o nível de especialização seja maior. A Internet é uma ameaça para alguns negócios específicos do setor de turismo, como o da venda de bilhetes aéreos e para aqueles que não se modernizarem tecnologicamente, repassando os benefícios do uso da tecnologia aos seus clientes. Para a grande maioria das agências tradicionais é uma oportunidade, um novo canal de negócios. Caso seja corretamente implementada, poderá tornar-se grande fator competitivo para as agências que já detêm o conhecimento sobre o mercado de Turismo e que podem também atingir o consumidor que prefere comprar pela Internet. Os agentes de viagens deixarão de ser vendedores para tornarem-se consultores de Turismo e poderão utilizar a TI para melhorar o atendimento aos clientes.

Em relação as empresas atuantes na Internet, todas praticam o tipo de comércio eletrônico identificado por Albertin (2001) como negócio-a-consumidor, evidenciando que sua vocação é o mercado de varejo, ou seja, concorrer com as agências tradicionais pelo consumidor. Porém, essas empresas sofrem com a difícil realidade do baixo volume de vendas pela Internet. Os turistas, na grande maioria das vezes, quando pesquisam pela Internet, acabam fechando, posteriormente, o negócio em uma agência tradicional, confirmando a tese apresentada por todas as empresas que o fator humano e a confiança são determinantes no negócio de turismo. Para estas empresas, alguns aspectos relacionados a TI como a facilidade na obtenção de informações, a possibilidade de a Internet oferecer mais opções de serviços não turísticos, a percepção de que a agilidade na troca de informações que a Internet oferece podem passar aos clientes a impressão de que o preço é menor; facilidade de comparar, de um mesmo lugar, determinados fatores de um produto turístico, melhora a comunicação com clientes e fornecedores e aumenta a área de atuação; a possibilidade de melhor gerenciamento e redução dos custos operacionais, está forçando os envolvidos no negócio turismo a rever seus modelos de negócio e seus relacionamentos com clientes e parceiros comerciais.

Em relação as instituições pesquisadas, de acordo com a EMBRATUR, futuramente os agentes de viagens necessitarão utilizar-se de bibliotecas eletrônicas de informação, associados ao seu conhecimento e sua capacidade de penetração no mercado para criar uma forte relação de confiança com os clientes. A Internet dificilmente resolverá todos os detalhes que envolvem a comercialização de um produto turístico, porém o uso da TI é necessário e irreversível e as agências de viagens devem implantá-la e utilizar a tecnologia em seus

negócios. Para a ABAV, as empresas atuantes na Internet são somente mais um concorrente das agências tradicionais, como uma outra agência qualquer.

5.2 Relação com Outros atores – Cliente, respectivamente fornecedores primários, operadoras e companhias aéreas.

Os maiores entraves apontados ao crescimento da Internet e do comércio eletrônico no Brasil são a infra-estrutura tecnológica de comunicação deficiente, a cultura das empresas e da sociedade e a pouca confiança dos consumidores nos *sites* e nos sistemas de pagamento.

Esses problemas dificultam um uso maior da Internet como ferramenta de negócios pelo fornecedores primários, principalmente fora das grandes cidades onde a infra estrutura tecnológica ainda é pequena. Caso os obstáculos ao crescimento do comércio eletrônico sejam transpostos, os fornecedores primários poderão oferecer seus produtos diretamente aos clientes por intermédio da Internet, colocando em uma situação desconfortável o posicionamento atual das Operadoras que compram no atacado dos fornecedores primários, obtendo expressivos descontos em relação ao preço de tabela, montam os pacotes e revendem aos clientes através das agências.

O bilhete eletrônico é um dos principais motivos que está levando as companhias aéreas a utilizar o comércio eletrônico pela Internet, mas ele sofre limitações como por exemplo no caso de bilhetes aéreos para trechos complexos, ou seja, aqueles que compreendem várias conexões e envolvem mais de uma companhia aérea. Neste caso, para o bilhete tornar-se totalmente eletrônico, os sistemas de informação, banco de dados e equipamentos de todas as companhias envolvidas deverão estar interligados e integrados. O exemplo da empresa Gol, anteriormente mencionado, envolve somente os bilhetes da companhia. Além disso os funcionários deverão ter um amplo conhecimento dos sistemas e processos de todas as companhias envolvidas no transporte do cliente, o que é muito difícil de implementar.

5.3 Outros elementos relacionados às perspectivas e uso da TI no negócio Turismo no Brasil.

Pelo que foi exposto pelas empresas **.com** o volume de vendas pela Internet ainda não empolga, pois é muito pequeno. Por outro lado, o uso da Internet parece irreversível. De acordo com a ABAV, 70% das agências filiadas possuíam e-mail em 2001 contra 30% em 1999 e 17% possuíam *site* para divulgação dos seus serviços.

A concorrência entre os dois modelos de comercialização – tradicional e comércio eletrônico – pela busca de uma maior fatia de mercado força as agências tradicionais a cada

vez mais utilizar a Internet e as **.com** a criarem agências físicas, aproximando-se de um modelo misto. Este fato sinaliza para uma necessidade de formulação de políticas de negócio mais agressivas, que exigem um período de maturação longo.

A Internet possibilita uma redução de custos para as empresas, porém esta redução não é repassada aos consumidores, já que os preços ao cliente são equivalentes em ambos modelos de negócios.

A TI não cria serviços ou produtos turísticos, mas a Internet possibilita às empresas oferecer mais opções de serviços não turísticos, como: informações diversas, clima, estatísticas e outros. Estes serviços dificilmente poderiam ser oferecidos pelos agentes tradicionais sem ajuda da Internet. A prova disso é que as agências tradicionais estudadas somente trabalham com produtos e serviços turísticos.

Sobre a utilização de modelos de comercialização existentes no exterior, as Instituições e a VARIG espelham-se em algum modelo internacional para definição da estratégia de TI, já as outras empresas pesquisadas não utilizam referências internacionais alegando que os modelos de negócio e a cultura dos clientes e das empresas de outros países são diferentes do Brasil.

Finalmente, o mercado de turismo, segundo a EMBRATUR e as empresas atuantes na Internet, sofrerá um enxugamento quanto ao número de empresas atuantes; restarão poucas, porém fortes empresas. Isso já ocorreu em alguns casos, como o site Turismonet que foi comprado pelo site Viajo, por sua vez recentemente adquirido pelo site Decolar. Também é o caso da compra da tradicional operadora Stella Barros, no mercado brasileiro há 40 anos, pelo site Volando.com.

5.3 Conclusões

Para concluir, com base nos elementos analisados, pode-se afirmar que a utilização da Internet no negócio de turismo no Brasil expande-se gradualmente, tendo em vista o potencial de uso que apresenta e os problemas de acesso e cultura que os clientes têm.

O estudo realizado é apenas uma contribuição inicial para os futuros estudos relacionados à utilização da Internet e do comércio eletrônico no negócio de turismo no Brasil. Um dos seus limites foi o reduzido número de casos estudados, que não permitiu generalizar os resultados, e outro foi o foco nos negócios de varejo. Por isso, novas pesquisas devem ser realizadas, como o estudo dos outros relacionamentos no mercado de turismo – operadoras, companhias aéreas, hotéis, etc. –. Também julga-se importante o aprofundamento

do conhecimento sobre as opiniões dos clientes em relação aos fatores determinantes na escolha de um agente de turismo e sobre os fatores geradores de confiança e de credibilidade dos *sites*, para o que poderia ser utilizado o modelo recentemente desenvolvido por Palmer (2002), e o estudo do comportamento de compra destes clientes, um dos elementos-chave do modelo de negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, N.R.; COSTA, E.B. Um estudo sobre a viabilidade da utilização de Marketing na Internet no Setor Hoteleiro de Maceió. 24º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM.
- ALBERTIN, A.L. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ALBERTIN, A.L. **Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BISSOLI, Maria A.M. **Planejamento turístico municipal com suporte em Sistemas de Informação.** São Paulo: Futura, 1999.
- BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. Modelo de Alinhamento Estratégico para Implementação dos Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação. 24º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM.
- CANO, C.B. **Modelo de análise de organizações que operam em Espaço Cibernético.** Porto Alegre: UFRGS, 1999. 165 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.
- EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. **Estatísticas sobre Turismo no Brasil.** Disponível em: www.embratur.gov.br. Acesso em nov. 1999.
- EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. **Estatísticas sobre Turismo no Brasil.** Disponível em: www.embratur.gov.br. Acesso em ago. 2000.
- FÉRIAS BRASIL. **Perguntas (e respostas) mais freqüentes.** Disponível em: www.feriasbrasil.terra.com.br. Acesso em out. 2001.
- FREITAS, H.M. **A informação como ferramenta gerencial: um telessistema de informação em marketing para apoio à decisão.** Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- HARLEY, H. e STOUT. **Dominando a Internet.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1999.

- NUA INTERNET SURVEYS. **Estatísticas sobre Turismo e Internet**. Disponível em: www.nua.ie/surveys. Acesso em abr. 2000.
- OLIVEIRA, M. A utilidade das informações em *folders*: o caso do produto edificações habitacionais novas. In: 24º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM.
- PALMER, J.W. Web Site Usability, design, and Performance Metrics, *Information Systems Research*, v.13, n.2, June 2002, p.151-167.
- SMITCH, R. **O mais completo guia sobre e-commerce**. São Paulo: Futura, 2000.
- STRAUB, D., HOFFMAN, D.J., WEBER, B.W. E STEINFELD, CH. Measuring e-Commerce in Net-Enabled Organizations: an Introduction to the Special Issue. *Information Systems Research*, v.13, n.2, June 2002, p.115-124.
- TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TURBAN, E. **Electronic Commerce – A managerial Perspective**. New Jersey-EUA: Prentice-Hall, 2000.
- VASSOS, T. **Marketing estratégico na Internet**, São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.
- VAZ, G.N. **Marketing turístico, receptivo e emissivo**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.