

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO MELETTI DE OLIVEIRA BARROS

**O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA UTILIZAÇÃO DA  
INTERNET EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO  
OPERANDO NO BRASIL**

RIO DE JANEIRO  
2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FÁBIO MELETTI DE OLIVEIRA BARROS

**O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA UTILIZAÇÃO DA INTERNET EM  
AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO OPERANDO NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Antônio Roberto Ramos Nogueira

RIO DE JANEIRO

2005

Barros, Fábio Meletti de Oliveira.

O Alinhamento estratégico da utilização da Internet em agências de viagens operando no Brasil / Fábio Meletti de Oliveira Barros. – Rio de Janeiro, 2005.

viii, 156 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2005.

Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira.

1. Estratégia Empresarial. 2. Tecnologia da Informação. 3. Internet. 4. Administração – Teses. I. Nogueira, Antônio Roberto Ramos (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

FÁBIO MELETTI DE OLIVEIRA BARROS

**O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA UTILIZAÇÃO DA INTERNET EM  
AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO OPERANDO NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovada em

\_\_\_\_\_ - Orientador

Prof. Dr. Antônio Roberto Ramos Nogueira – COPPEAD/UFRJ

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Donaldo de Souza Dias – COPPEAD/UFRJ

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. José Afonso Mazzon – USP – FEA/USP

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Orientador, Prof. Dr. Antônio Roberto Ramos Nogueira, por toda a dedicação, incentivos e críticas dispensados a esse trabalho e, principalmente, por todo o aprendizado que me proporcionou durante minha passagem pelo COPPEAD;

À minha família, pelo apoio incondicional não somente nesta jornada, mas em toda a minha vida;

À Simone Alves e ao Luiz Sales, por sua paciência e generosidade em contribuir com inestimáveis informações para o melhor embasamento desta pesquisa;

À ABAV-RJ, em especial à Cláudia Durand, por sua contribuição decisiva ao prestar todo o apoio institucional, essencial neste tipo de pesquisa;

Aos professores e funcionários do COPPEAD, que direta ou indiretamente me apoiaram na realização deste trabalho;

Aos colegas e amigos André Luiz Rodrigues, Fabiano Lanini e Everton Silva pelo espírito de companheirismo e pelo apoio técnico e moral que ofereceram ao longo dos meses de desenvolvimento desta pesquisa;

Aos professores José Afonso Mazzon e Donaldo de Souza Dias, pelas críticas e sugestões que contribuíram para o enriquecimento deste trabalho;

Termino os meus agradecimentos, com meu muito obrigado aos meus novos e grandes amigos da Turma 2003 do COPPEAD cujo convívio foi essencial para que os anos do mestrado sejam lembrados como um dos melhores períodos de minha vida, me enriquecendo tanto profissional como pessoalmente.

## RESUMO

BARROS, Fábio Meletti de Oliveira. **O Alinhamento estratégico da utilização da Internet em agências de viagens e turismo operando no Brasil**. Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ; 2005. Dissertação (Mestrado em Administração).

Na última década, mudanças significativas no ambiente econômico-social, político e tecnológico vêm apresentando inúmeros desafios à prosperidade das operadoras de turismo e, principalmente, das agências de viagens em todo o mundo e, em particular, no Brasil. Fatos como a desregulamentação do transporte aéreo, a redução do comissionamento pela venda de bilhetes aéreos e o aumento dramático da disponibilidade e da velocidade para o acesso a informações sobre serviços de viagens e turismo alavancado pela tecnologia, com destaque para a Internet, vem exigindo que as empresas tradicionais repensem o seu negócio e abandonem antigos pressupostos de sucesso. Neste contexto, a presente dissertação buscou identificar como as agências de viagens e turismo estão utilizando a Internet, mais especificamente, analisando quais são as principais dimensões organizacionais que podem estar correlacionadas a iniciativas para a sua utilização como ferramenta de negócios nessas empresas. Com esse objetivo, o presente trabalho segmentou os respondentes da pesquisa de acordo com o nível do seu Processo de Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados, Planejamento para a Presença na Internet, Escopo da Presença na Internet e Resultados Obtidos com a Presença na Internet, além de determinar como esses Macroconstrutos estão relacionados. Constatou-se que de maneira geral, a utilização de Internet pelas empresas estudadas ainda é limitada, com foco predominante na sua utilização para disponibilização de informações institucionais e sobre produtos e serviços de viagens e turismo oferecidos. Pouco se utiliza a Internet como ferramenta para a viabilização de transações e para a troca consistente de informações que permita estreitar de maneira significativa o relacionamento das agências pesquisadas com seus clientes. Como consequência, os resultados verificados por essas empresas com tais iniciativas se mostram modestos no aumento do reconhecimento de sua marca, na expansão da base de clientes, no aumento do volume de vendas e com isso, nos benefícios financeiros proporcionados.

## ABSTRACT

BARROS, Fábio Meletti de Oliveira. **O Alinhamento estratégico da utilização da Internet em agências de viagens e turismo operando no Brasil.** Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ; 2005. Dissertação (Mestrado em Administração).

In the last decade, significant changes in the social-economic, political and technological environment have presented innumerable challenges to the prosperity of the tourism operators and travel agencies all over the world and, in particular, in Brazil. Facts as the deregulation of the air transportation, the reduction of commissioning for the sale of airline tickets and the dramatic increase of availability and speed of information access on travel and tourism services, leveraged by technology with prominence for the Internet, have demanded that incumbent companies rethink its business model and abandon old assumptions for achieving success. In this context, the present dissertation's goal was to identify how the Brazilian tourism and travel agencies are using the Internet, more specifically, analyzing which are the main organizational dimensions that can be correlated to the initiatives for its use as a business-oriented tool in these companies. So, the present work segmented the respondents of the research in accordance with their level of Planning and Control Process, their Human Resources Orientation, their Future Orientation, their Data Administration, and their Planning, Scope and Results achieved with the Internet utilization, also determining how these macro constructs are related. The evidence provided is that in general the use of Internet is still limited in the studied companies, with predominant focus in its use for the deployment of information about the company and its products and services. It seems that there is little use of the Internet as a tool for enabling transactions and the consistent exchange of information allowing a closer relationship with the company's customers. As a consequence, the results verified for these companies with such initiatives are modest with respect to the increase of brand recognition, customer base, sales volume and financial benefits.



## SUMÁRIO

<b>1 O PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 OBJETIVO	2
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	2
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	3
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE	8
2.2 DIRECIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	21
2.3 DIRECIONAMENTO PARA O FUTURO	28
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE DADOS	43
2.5 PLANEJAMENTO, ESCOPO E RESULTADOS DA PRESENÇA NA INTERNET	46
2.6 AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO	65
2.6.1 HISTÓRICO	67
2.6.2 A TECNOLOGIA NO SETOR	71
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>75</b>
3.1 O PROBLEMA SOB A FORMA DE PERGUNTA	75
3.2 HIPÓTESES	76
3.3 OS MACROCONSTRUTOS	79
3.4 TIPO DA PESQUISA	80
3.5 UNIVERSO E AMOSTRA	80
3.6 SELEÇÃO DOS SUJEITOS	81
3.7 COLETA DE DADOS	81
3.8 TRATAMENTO DOS DADOS	83
<b>4 RESULTADOS</b>	<b>87</b>
4.1 ANÁLISE DOS MACROCONSTRUTOS	87
4.1.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE	88
4.1.2 DIRECIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	91
4.1.3. DIRECIONAMENTO PARA O FUTURO	93
4.1.4 ADMINISTRAÇÃO DE DADOS	96
4.1.5 PLANEJAMENTO PARA A PRESENÇA NA INTERNET	98
4.1.6 ESCOPO DA PRESENÇA NA INTERNET	101
4.1.7 RESULTADOS OBTIDOS COM A PRESENÇA NA INTERNET	103
4.1.8 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES	105
4.1.9 RESUMO	112
4.2 TESTES DAS HIPÓTESES	113
4.2.1 TESTE DA HIPÓTESE 1	113
4.2.2 TESTE DA HIPÓTESE 2	116
4.2.3 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE FATORES E CONGLOMERADOS	119
4.2.4 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E CONGLOMERADOS	122
4.2.5 TESTE DAS HIPÓTESES 3 A 23	125
<b>5 CONCLUSÕES</b>	<b>130</b>
5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	130
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	132
5.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	135
5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	136
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO A – MENSAGEM CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO</b>	<b>145</b>

# 1 O PROBLEMA

## 1.1 INTRODUÇÃO

A Internet serviu de base para um acelerado crescimento no final da década de 90 nas aplicações que constituem o chamado *e-business*. Estas aplicações exploravam o potencial impacto que tecnologias de redes digitais poderiam ter na redução de custos, na transformação de processos de negócio e aumento da lucratividade, principalmente ao fornecer uma nova interface de negócios com o mundo externo à empresa. Apesar do estouro da bolha da Internet, as iniciativas em *e-business* continuam fazendo parte da realidade de muitas empresas e continuam gerando manchetes em noticiários, principalmente em negócios denominados *business-to-consumer* (B2C). Iniciativas de negócios B2C, quando corretamente ajustadas a modelos de negócios bem conhecidos para o varejo, vendas e marketing, estão vivas e parecem ter encontrado seu caminho para o sucesso (OLIVA, 2002).

Oliva (2002) menciona ainda que além das iniciativas B2C, experiências *business-to-business* (B2B) estão começando a gerar resultados frutíferos ao longo de uma enorme variedade de áreas, como processos de negócio mais simples e eficazes, melhores conexões com os clientes, transferência eficiente de uma grande quantidade de informação, processos de escolha mais eficientes para os clientes e possibilidade de descoberta e busca de preços de maneira rápida e conveniente.

O setor de operadoras e agências de viagens, por sua vez, tem passado por altos e baixos nos últimos anos, principalmente devido a fatos recentes ocorridos na economia. Houve um aumento significativo de pessoas viajando de avião em decorrência da desregulamentação do transporte aéreo e do aumento do poder de compra da população como resultado do Plano Real, com uma parcela desse público adquirindo pacotes de viagens de negócio ou de lazer. Por outro lado, o impacto sofrido com a mudança da política cambial brasileira de 1999, a surpresa pela diminuição do comissionamento pago pelas companhias aéreas pela emissão de bilhetes, e o fato de encontrarem no meio do atual turbilhão provocado pela emergência da Internet como ferramenta de gestão e negócios, tem feito com que as empresas do setor busquem reorientar suas estratégias operacionais e comerciais (GAZETA MERCANTIL, 2002).

Nesse contexto, em que o comércio eletrônico se apresenta como uma questão importante no dia-a-dia de negócios das agências de viagens e turismo, a presente pesquisa tem por motivação descrever a maneira pela qual as empresas do setor, no Brasil, atuam na Internet, os resultados oriundos destas ações, e os fatores organizacionais que influenciam esta postura, primordialmente os associados à estruturação do processo de planejamento e de controle destas empresas, a sua orientação na gestão de recursos humanos, o grau de importância que a atenção ao futuro recebe da empresa e como elas gerenciam os dados existentes na organização.

## **1.2 OBJETIVO**

O objetivo desta pesquisa, então, é analisar, em agências brasileiras de viagens e turismo, as principais dimensões organizacionais que podem estar correlacionadas com a presença da empresa na Internet, fornecendo informações ainda não disponíveis aos profissionais da área, assim como para estudos posteriores sobre o tema. Como parte desta análise, buscaremos classificar os participantes da pesquisa de acordo com o seu Processo de Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados, Planejamento para a Presença na Internet, Escopo da Presença na Internet e Resultados Obtidos com a Presença na Internet, além de verificar como estes Macroconstrutos estão relacionados entre si.

Em última análise, a pesquisa busca descrever o estado atual da utilização da Internet como ferramenta de negócios no setor de Agências de Viagens e Turismo no Brasil, identificando se as empresas estão implantando e utilizando a Internet, e como o estão fazendo.

## **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

A pesquisa em questão não pretende desenvolver um modelo de implantação para projetos do gênero, tampouco sugerir um novo modelo analítico e explicativo dos assuntos abordados, mas apenas descrever a percepção dos executivos das empresas do setor acerca

dos fatores organizacionais que favorecem o planejamento, a abrangência da utilização e os resultados obtidos através da presença da Internet, a partir de idéias consolidadas na literatura sobre os temas abordados, operacionalizados através de um instrumento de pesquisa desenvolvido pela linha de pesquisa iniciada por Nogueira (1999).

Com essa finalidade, o estudo buscou testar as hipóteses apresentadas, considerando sete Macroconstrutos: Processo de Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Planejamento para a Presença na Internet, Escopo da Presença na Internet e Resultados obtidos com a Presença na Internet. Os três primeiros Macroconstrutos foram utilizados em estudos conduzidos por Nogueira (1999), Soares (2000), Augusto (2001), Taublib (2001), Augustinis (2002), Bahiense (2002), Terra (2003), Deccax (2004) e Fontes (2004). O Macroconstruto de Administração de Dados foi empregado por Terra (2003) e os três últimos estavam presentes nos estudos de Augustinis (2002) e Deccax (2004).

O objeto de estudo desta pesquisa é o setor de agenciamento de viagens e turismo, que ainda não havia sido estudado pela linha de pesquisa.

## **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A indústria de viagens e turismo, da qual faz parte o setor objeto de estudo desta pesquisa, é um dos mais importantes e expressivos setores da economia mundial. De acordo com o relatório anual de Progresso e Prioridade 2004/05 do *World Travel & Tourism Council* (WTTC), Conselho Mundial de Viagens & Turismo, – organismo com sede em Londres que, desde 1993, vem realizando pesquisas sistemáticas a fim de mensurar o impacto sócio-econômico da atividade turística -, em 2004 a demanda mundial no setor terá crescido para valores próximos a US\$ 5,5 trilhões, representando um crescimento de cerca de 5,9 % no ano. A projeção para os próximos anos é de que o crescimento médio fique em torno de 4,5 % ao ano até 2014. Espera-se, que em 2004, a indústria tenha contribuído diretamente com cerca de 3,8 % para o produto interno bruto mundial (US\$ 1,5 trilhões), valor que subiria para 10,4% (US\$ 4,2 trilhões) se levarmos em consideração também os impactos indiretos na economia. A tendência é a de que se criem 9,9 milhões de novos empregos, sendo que 3,3 milhões de empregos diretos, elevando o número empregos dependentes do setor de viagens e turismo em

8,1% para um total de 214,7 milhões de postos de trabalho (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2004).

Apesar dos números impressionantes, somente com as dificuldades enfrentadas entre 2001 e 2003, governos de muitos países perceberam o seu grau de dependência para com a receita gerada pela atividade turística. Os eventos mundiais nos últimos anos deixaram uma forte marca não somente nos resultados das empresas do setor de viagens e turismo, mas também na demanda e no comportamento do consumidor, que tem exigido a reestruturação e a mudança de foco nos esforços para viabilizar a adaptação a um mercado em constante mudança (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2004).

O ano de 2004 parece confirmar as expectativas de recuperação consistente para o setor, que obteve resultados decepcionantes nos três anos anteriores, com crescimento acumulado no número de desembarques internacionais inferior a 1%. Antes mesmo do final do ano, 2004 tende a ficar para a história como o ano que registrou o recorde em todos os tempos nos números de desembarques no turismo internacional, não somente em termos absolutos com estimativas de 70 milhões a mais em desembarques (com total projetado em torno de 760 milhões de desembarques), mas também nas taxas de crescimento, com crescimento projetado de cerca de 10% no ano (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2004a).

O crescimento recorde não deve ser confundido com uma falsa sensação de melhoria, em decorrência dos inúmeros problemas registrados em 2003, como a gripe asiática, a guerra no Iraque e o fraco desempenho da economia mundial, que influenciaram fortemente os números daquele ano. Segundo a Organização Mundial do Turismo, os números sugerem que uma recuperação robusta da atividade turística está em andamento, uma vez que representam um crescimento de 9%, ou 42 milhões a mais de desembarques que o recorde anterior, em 2002. As projeções para 2005 são de uma pequena redução na taxa de crescimento com relação a 2004, atingindo patamares considerados normais para o setor.

Os resultados são positivos para todas as regiões do planeta. Na América do Sul, o crescimento no número de desembarques foi de cerca de 15% em relação a 2003 e 23% em relação a 2002, representando um aumento de 1 milhão e 2 milhões de desembarques, respectivamente, em um total de aproximadamente 10 milhões de desembarques (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2004b).

No Brasil não é diferente. De acordo com o relatório de 2004 do WTTC, resultado da pesquisa da conta satélite de turismo de 174 países, preparada para esta instituição pelo *Oxford Economic Forecasting*, a expectativa é de que em 2004, a atividade de viagens e turismo no Brasil tenha gerado R\$ 133 bilhões (US\$ 44,4 bilhões) de atividade econômica (demanda total). Os impactos diretos previstos incluem 2.263.570 empregos, representando cerca de 2,8% de toda a força de trabalho do país e uma contribuição direta de cerca de R\$ 48,6 bilhões (US\$ 16,2 bilhões) para o produto interno bruto brasileiro, representando cerca de 3,0 % do total. Porém, como o setor tem impacto em quase todos os setores da economia a sua influência real é ainda maior, contribuindo para cerca de 5.401.300 empregos, ou quase 6,7% do total da força de trabalho do país e com R\$ 114,7 bilhões para o produto interno bruto brasileiro, cerca de 7% do total. De acordo com a pesquisa, os números representam um crescimento em 2004 de 6,6% na atividade econômica do setor, de 4,8% no número de empregos diretos e 5,5% de empregos indiretos. O estudo prevê também, para os próximos 10 anos, um crescimento de 4,5% ao ano na atividade econômica, de 2,1% nos postos de trabalho da indústria e de 2,4% nos postos de trabalho gerados indiretamente pelo setor (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2004).

A Assessoria Econômica do Ministério de Estado do Planejamento (ASSEC) sugere que, apesar das dificuldades metodológicas para a coleta de dados sobre o setor, devido ao seu impacto em diversos setores da economia, com importante peso de atividades informalmente organizadas, os indicadores existentes indicam um recente dinamismo, especialmente no que se refere ao turismo interno, resultante das políticas públicas e a respostas de investidores privados (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2002).

Apesar da queda nas saídas de brasileiros para o exterior, verificadas desde 1998, o cenário é de crescimento no desembarque de turistas estrangeiros e, principalmente, em vôos domésticos. Em 2003, a estimativa de saída de brasileiros para o exterior continua em queda com uma retração de 3% em relação a 2002, totalizando 2.292.280 saídas, e de quase 45% se comparados aos 4.171.110 brasileiros que viajaram para o exterior em 1998, ano com os melhores resultados a partir de 1996 (EMBRATUR, 2004c). Entretanto, entre Janeiro e Julho de 2004, o crescimento registrado com relação ao mesmo período de 2003 é de cerca de 15,91% em desembarques de vôos internacionais no Brasil e de 16,44% em vôos regionais (EMBRATUR, 2004b).

Ano Mês	2003			2004			Variação % 2004/2003
	Regular	N.Reg.	Total	Regular	N.Reg.	Total	
Jan	2.325.523	262.394	2.587.917	2.528.808	313.615	2.842.423	<b>9,83</b>
Fev	2.056.568	188.583	2.245.151	2.400.771	221.145	2.621.916	<b>16,78</b>
Mar	2.322.188	150.590	2.472.778	2.597.034	194.927	2.791.961	<b>12,91</b>
Abr	2.448.022	150.916	2.598.938	2.625.994	183.498	2.809.492	<b>8,1</b>
Mai	2.255.767	135.170	2.390.937	2.829.927	176.808	3.006.735	<b>25,76</b>
Jun	2.224.659	134.081	2.358.740	2.667.615	182.378	2.849.993	<b>20,83</b>
Jul	2.631.202	227.051	2.858.253	3.164.078	306.035	3.470.113	<b>21,41</b>
<b>Total</b>	<b>16.263.929</b>	<b>1.248.785</b>	<b>17.512.714</b>	<b>18.814.227</b>	<b>1.578.406</b>	<b>20.392.633</b>	<b>16,44</b>

Quadro 1.6.1 – Desembarque de Passageiros em Vôos Nacionais, Brasil (2003–2004) – EMBRATUR (2004b) - fonte: INFRAERO – Boletim de Informações Gerenciais.

Aliados aos números de desembarques, outros indicadores apontam para um crescimento da atividade turística no Brasil, não somente em volume, mas também em qualidade. De acordo com dados da EMBRATUR, observa-se um crescimento, entre 1998 e 2001, na utilização do meio de transporte aéreo em viagens, subindo de 6,8% para 9,0% dos viajantes, além do crescimento no uso de ônibus de excursão em detrimento, principalmente, do uso de ônibus de linha. No setor hoteleiro, observa-se também um crescimento entre 1998 e 2001 da participação de hotéis (de 11,5% para 15%) e pousadas (de 2,9% para 5%) como meio de hospedagem em detrimento do aluguel de casas e do uso de casas de amigos. A esses indicadores, se soma o número de viajantes que utilizam serviços de agências de viagens que obteve um aumento de 5,4% dos viajantes em 1998 para 7,7% em 2001 (EMBRATUR, 2003).

Com relação ao comércio eletrônico no Brasil, a Associação Brasileira de *e-business*, com base em cinco pesquisas setoriais, afirma que o volume de transações entre empresas no Brasil em 2004 totalizou R\$ 139,5 bilhões e a estimativa é de que em 2005 esse número suba cerca de 9,3%, chegando a R\$ 152,5 bilhões. Esse valor representa cerca de 9,6 % do faturamento total das indústrias e cerca de 75,4% de todo o volume transacionado entre empresas na América Latina (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2005).

Para o varejo *on-line*, apesar de diferenças nos valores apresentados pelas pesquisas disponíveis, o grande crescimento no volume de transações é um fator marcante em todas elas. O *site* e-consulting estima que o volume de vendas entre 2002 e 2003 cresceu cerca de 27%, totalizando R\$ 5,2 bilhões, com destaque para bens de consumo com crescimento de

62%, e para as vendas no setor de turismo que cresceram cerca de 42,6%. De acordo com a empresa especializada em pesquisas sobre comércio eletrônico e-Bit, em 2004 o crescimento estimado no volume de vendas é de cerca de 47%, alcançando um total de R\$ 1,75 bilhões em transações (ECOMMERCEORG, 2004).

<b>Categoria</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>Evolução</b>
Automóveis	R\$ 2.920 milhões	R\$ 3.200 milhões	9,6 %
Bens de consumo	R\$ 926 milhões	R\$ 1.500 milhões	62,0 %
Turismo	R\$ 319 milhões	R\$ 454 milhões	42,6 %
<b>Total</b>	<b>R\$ 4.200 milhões</b>	<b>R\$ 5.200 milhões</b>	<b>23,7 %</b>

Quadro 1.6.2 – Evolução do Varejo *on-line* – pesquisa e-consulting  
(ECOMMERCEORG, 2004).

<b>Ano</b>	<b>Faturamento Anual</b>	<b>Variação</b>
2004	R\$ 1.750 milhões	47,0%
2003	R\$ 1.180 milhões	38,9%
2002	R\$ 850 milhões	-

Quadro 1.6.3 – Evolução do Varejo *on-line* -  
pesquisa e-Bit (ECOMMERCEORG, 2004).

Apesar do contínuo crescimento do varejo *on-line* no setor de turismo, que representa em 2004 cerca de 11% do total do varejo *on-line* no país, de acordo com a pesquisa “*Overview Setor Turismo no Brasil*” publicada pela e-consulting no *site* da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, apenas 5,6 % do total do varejo de turismo *on-line* em 2004 é vendido através de agências de turismo, com os 94,4 % restantes sendo vendidos diretamente pelas companhias aéreas.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente pesquisa envolve as áreas de conhecimento de Estratégia Empresarial, Administração de Recursos Humanos, e Administração de Tecnologia da informação, com ênfase nos conceitos de planejamento e controle gerencial. As diversas interações entre estas áreas serão analisadas, com especial atenção para a sua utilização como ferramenta de negócios. As seções 2.1 a 2.5 apresentam os conceitos que fundamentam o instrumento utilizado nesta pesquisa e a seção 2.6 traça um breve panorama do setor de agenciamento de viagens e turismo no Brasil e as questões tecnológicas envolvidas nesse negócio.

### **2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE**

Segundo Ackoff (1983), as empresas deveriam dar menos importância ao esforço empreendido na busca da previsão perfeita de situações e na conseqüente preparação para responder às circunstâncias previstas. Previsão e preparação levam a um ciclo paradoxal, uma vez que as ações de uma empresa não estão isoladas na arena competitiva. A preparação baseada em previsões altera o ambiente e as condições que levaram à sua construção, tornando muitas vezes necessários novos esforços para modelar o ambiente e conseqüentemente, nova etapa de preparação. Soma-se a este ciclo, o fato de que os problemas a serem enfrentados podem se alterar à medida que soluções são analisadas, tornando-as defasadas quando de sua escolha e implementação.

O melhor paradigma, então, se encontra na capacidade de controlar as variáveis cujos efeitos possam representar ameaças à empresa. Como nem todas as variáveis podem ser controladas, as empresas podem também buscar a sua capacitação para responder em diversos cenários através de planos de contingência. Esta visão tem como base, a aplicação de esforços visando o controle das ações da organização, através de um ciclo de aprendizado e adaptação ao invés de previsão e de preparação.

Barney (1986) sugere que os administradores possuem limitações na habilidade de manipular todos os atributos e características de sua empresa e, portanto, não acredita que suas ações podem trazer vantagem competitiva sustentável de forma direta através de um planejamento estratégico formal.

A vantagem competitiva reside, potencialmente, em alguns dos recursos existentes na empresa, caracterizados por seu capital humano, físico e organizacional, e que permitem explorar oportunidades e anular ameaças. Estes recursos, porém, não podem ser identificados claramente, pois seriam facilmente copiados e, portanto, deixariam de representar uma vantagem competitiva. Entretanto, existe uma heterogeneidade, potencialmente duradoura, nos recursos estratégicos controlados pelas empresas dentro de uma indústria, em decorrência de dificuldades para a sua perfeita movimentação entre elas. Segundo o autor, a função da alta gerência, que pode também se configurar em uma de suas vantagens competitivas, é a de identificar oportunidades e ameaças e explorar os recursos disponíveis, analisando quatro de seus atributos que são o seu valor, a sua raridade, a capacidade de sua imitação ou de substituição pelos competidores.

Ansoff & McDonnell (1990) sugerem, através da citação de estudos sobre o tema, que a formulação explícita de uma estratégia pode melhorar a performance da organização. O processo de formulação da estratégia não produz nenhuma ação imediata, porém, define o direcionamento pelo qual a posição competitiva da empresa se desenvolverá, com base nos objetivos por ela perseguidos. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto que a estratégia, e quando sofrem alterações eliminam a validade da estratégia corrente. Após a formulação, o direcionamento resultante deve ser utilizado para gerar projetos estratégicos, através de um processo de busca, focando, inicialmente, em áreas definidas pela estratégia e depois, eliminando e identificando possibilidades que são inconsistentes com ela. A formulação da estratégia se baseia em classes de alternativas através de informações agregadas, incompletas e com grande incerteza e, à medida que as alternativas mais específicas vão sendo identificadas no processo de busca, pode ser revista caso algum pressuposto no processo de formulação seja posto em dúvida.

As principais dificuldades para a implantação de um processo de formulação da estratégia são:

- Os processos de tomada de decisão anteriores à estratégia, que são extremamente políticos por natureza. A organização pode reagir frente à possibilidade de destruição da cultura da empresa e de sua estrutura de poder, ao invés de confrontar os desafios apresentados pelo ambiente;

- A falta de capacitação, capacidade e sistemas motivacionais para pensar e agir estrategicamente. Em geral, a introdução de estratégias é acompanhada de conflitos entre atividades anteriormente lucrativas, e atividades inovadoras;
- A falta de informação sobre a própria organização e sobre o ambiente, necessária para um planejamento estratégico eficaz, e de talentos gerenciais capazes de formular e implementar estratégias.

Os termos estratégia, objetivos, metas, políticas e programas apresentam significados distintos para diferentes indivíduos e culturas organizacionais. Por essa razão, com o objetivo de tornar mais claras as idéias que possuem sobre a discussão estratégica, Quinn *apud* Mintzberg & Quinn (1991) apresenta definições que tenta utilizar consistentemente para estes termos. O autor define estratégia como o padrão ou o plano que integra de forma coesa as principais metas, políticas e seqüências de ação de uma organização. Uma estratégia bem formulada auxilia no alinhamento e na alocação dos recursos organizacionais através de uma postura única e viável para a empresa, embasadas pelas competências e deficiências internas, pela antecipação de mudanças no ambiente, e pela reação de oponentes inteligentes.

Metas (ou objetivos) são definidas como o que deve ser alcançado e quando os resultados devem ser obtidos pela organização, mas não como serão alcançados. As principais metas, que afetam a direção e viabilidade geral da organização, são chamadas metas estratégicas.

O termo políticas é definido como as regras e orientações que representam os limites dentro dos quais a ação deveria ocorrer. Assim como para as metas, as políticas principais, que orientam o direcionamento e a postura da organização como um todo ou que determinam a sua viabilidade, são chamadas políticas estratégicas.

De acordo com o autor, os programas especificam, passo a passo, a seqüência de ações necessárias para se atingir os objetivos principais, definindo como serão alcançados, dentro dos limites definidos pelas políticas. Programas estratégicos são aqueles que impulsionam e determinam a viabilidade da organização como um todo.

As decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção e a viabilidade geral de um empreendimento, à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis, e daquelas que são

impossíveis de se conhecer com antecedência, que podem ocorrer nos ambientes mais importantes que cercam a organização.

Segundo o autor, exemplos históricos em negócios e nas áreas diplomática e militar sugerem que além de fatores como sorte, abundância de recursos, ótima ou péssima implementação, e erros do inimigo, alguns fatores críticos de sucesso e elementos estruturais contribuem para a obtenção de uma estratégia eficaz:

- Direcionamento de esforços visando objetivos claramente entendidos, decisivos e atingíveis;
- Manutenção de uma postura de iniciativa, preservando a liberdade de ação e com isso o comprometimento, e buscando determinar o ritmo e o rumo dos eventos, ao invés de reagir a eles;
- Concentração de poder superior (dimensões críticas, como capacitações superiores, por exemplo) no lugar e tempo em que sejam provavelmente decisivos;
- Construção de reservas de recursos e dimensões visando flexibilidade e capacidade de manobra;
- Liderança coordenada e comprometida para cada uma das principais metas;
- Surpresa através do uso de velocidade, segredo e inteligência para atacar oponentes expostos ou despreparados em momentos inesperados;
- Garantia de bases de recursos e de todos os pontos vitais da operação para a empresa.

Segundo Andrews *apud* Mintzberg & Quinn (1991), o conceito de estratégia corporativa se constitui de um padrão de decisões em uma empresa, que determina seus objetivos, propósitos ou metas, produz suas principais políticas e planos visando alcançar as metas definidas, e define o segmento de negócio no qual a empresa irá atuar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende oferecer aos acionistas, empregados, clientes e comunidade.

A estratégia corporativa é definida como um processo organizacional, em muitos casos inseparáveis da estrutura, do comportamento, e da cultura da empresa em que ocorre. Nesse

processo podem ser identificados dois importantes aspectos, inter-relacionados, mas separáveis para efeito de análise, que são a formulação, ou decisão do que fazer, e a implementação, que significa a busca pelos resultados de acordo com a estratégia formulada. A empresa deve buscar então conhecer profundamente as ameaças e oportunidades do ambiente, bem como suas forças, fraquezas e recursos disponíveis, para estimar da maneira mais objetiva possível a sua capacidade real ou potencial de obter vantagens a partir de necessidades de mercado percebidas ou de lidar com riscos latentes, combinando, para um nível de risco aceitável, oportunidades com capacitações organizacionais.

A formulação da estratégia envolve basicamente as seguintes etapas:

1. Identificação de oportunidades e riscos;
2. Determinação dos recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais;
3. Identificação dos valores pessoais e aspirações da gerência sênior;
4. Reconhecimento das responsabilidades para com a sociedade.

A implementação, por sua vez, deve envolver os seguintes elementos:

1. Estrutura organizacional e seus relacionamentos, detalhados na divisão do trabalho, na coordenação da responsabilidade dividida e nos sistemas de Informação;
2. Processos e comportamento organizacionais, desdobrados no estabelecimento de padrões e medidas, de sistemas de incentivo e motivação, de sistemas de controle, e no recrutamento e desenvolvimento de gestores;
3. Liderança de topo, estratégica, organizacional e pessoal.

A estratégia não pode ser formulada nem tampouco ajustada às circunstâncias em mutação, sem um processo de avaliação, que se constitui em um passo essencial para o adequado direcionamento da empresa. Esta avaliação, porém, não consiste de um simples levantamento de resultados e sim, de uma tentativa de se olhar além de fatos óbvios relacionados à saúde de curto prazo da empresa, através de fatores e tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de atuação escolhido (RUMELT *apud* MINTZBERG & QUINN, 1991).

Como resultado deste processo de avaliação, as empresas deveriam ter a capacidade de responder se os objetivos do negócio são apropriados, se os principais planos e políticas são adequados e se os resultados obtidos com a estratégia confirmam ou refutam os pressupostos básicos nos quais ela está embasada. Dentre todos os critérios justificáveis para avaliar uma estratégia e responder às perguntas apresentadas, os autores sugerem que a maioria pode ser enquadrada em um dos critérios abrangentes a seguir:

- **Consistência:** a estratégia deve apresentar metas e políticas consistentes entre si;
- **Consonância:** a estratégia deve representar uma adaptação ao ambiente externo e às suas mudanças;
- **Vantagem:** a estratégia deve fomentar a criação ou a manutenção de vantagem competitiva para a empresa em seu setor de atividade;
- **Exequibilidade:** a estratégia não pode sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar problemas insolúveis.

Stalk *et al.* (1992) sugerem que as capacitações são os objetos primários da estratégia nas organizações. Elas se constituem na habilidade de se construir processos e práticas compartilhadas pela empresa, que permitam combinar escala e flexibilidade baseadas em velocidade, consistência, capacidade de antecipação, agilidade e adaptação, e capacidade de inovar, partindo do ponto de vista do atendimento das necessidades reais dos clientes e não a partir de produtos e mercados predeterminados ou de atividades específicas da cadeia de valor. Uma vez que as capacitações estejam desenvolvidas, as oportunidades para a sua expansão e aplicação em novos mercados e novos produtos são imensas, permitindo a ampliação de seus benefícios e com isso, maiores oportunidades para a diversificação.

Para que isso seja possível, são essenciais uma cultura de aprendizado contínuo e complexidade nas estruturas internas da organização, que tornam difícil a imitação das estratégias da empresa, bem como a definição de uma estrutura organizacional que permita reforçar as capacitações através de sua visão centralizada e da criação de mecanismos que estimulem o compartilhamento de recursos, em detrimento de ganhos imediatos e locais.

Executivos de topo entendem que as medidas tradicionais de contabilidade financeira, como retorno sobre o investimento (ROI) e lucro por ação podem indicar sinais incorretos

para a melhoria contínua e a inovação, exigidas pelo ambiente competitivo nos dias atuais. Elas estão fora de sintonia com as habilidades e competências que as empresas vem tentando dominar para competir adequadamente (KAPLAN & NORTON, 1992).

Segundo os autores, nenhuma medida, de maneira isolada pode fornecer um alvo claro de performance ou a atenção necessária às áreas críticas do negócio. Os executivos necessitam de uma apresentação balanceada entre medidas financeiras e medidas operacionais. Com base nestas necessidades, desenvolveram o *balanced scorecard*, nome dado ao conjunto de medidas que proporcionam aos executivos uma visão rápida, porém abrangente de seu negócio. Este conjunto de medidas inclui medidas financeiras que expõem os resultados de ações já realizadas, e as complementa com medidas operacionais que representam o caminho para a performance financeira futura, com base na satisfação dos clientes, nos processos internos e nas atividades de inovação e melhoria da organização. Dessa maneira, o *balanced scorecard* fornece, aos executivos, informações a partir de quatro diferentes perspectivas, enquanto minimiza a sobrecarga de informação, limitando o número de medidas utilizadas.

A perspectiva do cliente busca responder a pergunta sobre como os clientes vêem a empresa. As empresas devem articular metas para as principais preocupações dos clientes, em geral, tempo, qualidade, desempenho, serviço e também custo dos seus produtos, traduzindo-as em medidas específicas.

O desempenho excelente para o cliente vem de processos, decisões e ações que ocorrem em toda a organização. Então, da perspectiva interna do negócio, as empresas devem buscar entender em que atividades elas devem ser excelentes, principalmente aquelas que tenham maior impacto na satisfação de seus clientes. Devem ser estabelecidas metas para fatores que afetam o tempo de ciclo, a qualidade, as habilidades dos empregados e a produtividade. As empresas devem também identificar e medir suas competências essenciais e as tecnologias críticas que possam garantir a liderança de mercado. As metas para estes fatores devem gerar medidas que são influenciadas por ações dos empregados, e ser desdobradas em medidas em nível local, já que é aí que a maior parte da ação ocorre. Nesse contexto, sistemas de informação eficazes possuem papel fundamental permitindo a desagregação de medidas consolidadas, em tempo e de forma confiável, com o objetivo de refinar a análise e descobrir a fonte de problemas sinalizados no *balanced scorecard*.

A intensa competição global faz com que as metas para se obter sucesso mudem constantemente, exigindo que as empresas realizem melhorias contínuas em seus processos e produtos existentes, e também que sejam capazes de introduzir novos produtos com capacitações expandidas. O valor da empresa está diretamente ligado à sua capacidade de inovação, de melhoria e de aprendizado. Portanto, as empresas devem buscar medidas que identifiquem se a empresa pode continuar a melhorar e a criar valor através da capacidade de lançar novos produtos, de criar de valor para os clientes, e continuamente melhorar a sua eficiência operacional, permitindo a penetração em novos mercados e o aumento de receitas e margens, e com isso, crescer e gerar valor para seus acionistas.

Sob uma perspectiva financeira deve-se buscar medidas que indiquem se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria da lucratividade, do crescimento e do valor para o acionista. Muitos criticam as medidas financeiras mais difundidas, pelo seu foco em ações passadas e por sua incapacidade de refletir as ações presentes de criação de valor. Mesmo medidas baseadas em estimativas de fluxos de caixa futuros são focadas nos fluxos e não nas atividades e processos que os direcionam. Porém, medidas financeiras adequadas podem chamar a atenção para possíveis estratégias que não são capazes de gerar lucro no longo prazo ou falhas na definição dos demais grupos de medidas ou na evolução das ações para estes grupos.

A definição das medidas que fazem parte do *balanced scorecard* deve envolver a alta gerência, que enxerga o quadro mais completo da visão e prioridades da empresa. Estas medidas colocam a estratégia, e não o controle, no centro. Assumem que as pessoas adotarão os comportamentos e ações necessárias para atingir as metas, na direção da visão mais geral da empresa.

Doyle (1994) afirma que é necessário estar atento a todos os grupos de interesse na definição dos objetivos estratégicos da empresa. Estes devem apresentar um equilíbrio com relação aos interesses dos diversos *stakeholders* da empresa, como gerentes, acionistas, empregados, sociedade, governo, entre outros grupos. Segundo o autor, existe um *trade-off* na definição de tais objetivos, onde o privilégio de um determinado índice de desempenho significa a redução da importância dos demais que atendem a outros grupos de interesse. A maximização de um índice impede o equilíbrio do conjunto e pode levar à manipulação e a uma preocupação excessiva com os interesses particulares de curto prazo. Resultados altamente positivos no presente, às custas de um desequilíbrio destes indicadores, podem, no



longo prazo, destruir o valor para os acionistas, pela redução da capacidade operacional, e também para os diversos outros grupos, e ainda abalar o moral dos funcionários.

Existem fatores externos e internos à organização que disparam a necessidade de aumentar ou diminuir a importância de um ou outro indicador de desempenho, porém, o autor afirma que os grupos de *stakeholders* possuem um nível mínimo de satisfação de seus interesses, e que não é estritamente necessária à maximização dos índices que atendem a esses interesses. Existe, portanto, uma zona de tolerância entre a satisfação e a maximização dos interesses, que oferece espaço para manobras por parte da liderança, a quem cabe buscar o aumento desta zona, a partir do envolvimento de todos os grupos de interesse na definição da estratégia da empresa, observando a performance de cada índice e as mudanças do ambiente.

A definição padrão de planejamento estratégico, de acordo com Mintzberg (1994), espelha uma programação e não um pensamento estratégico e, com isso, impede uma resposta eficaz às mudanças. Esta programação, traduzida em instruções rígidas para que os gerentes de negócios possam segui-las sem desvios, utiliza análises de experiências passadas, e define passos bem definidos para determinar objetivos e ações de implementação e controle. Esse modelo formal impede a geração de idéias e direcionamentos a partir da inovação, da intuição e da criatividade, encontrados em qualquer parte da empresa de maneira imprevisível. Para o autor, a estratégia deve se basear na síntese do aprendizado e da experiência obtida a partir todas as possíveis fontes disponíveis na empresa, que podem estar envolvidas diretamente com funções específicas, para formular uma visão da direção a ser seguida.

A função dos planejadores deixaria de ser a de "calcular" a estratégia para se tornar a de "auxiliar" o trabalho dos pensadores através de análises formais, e de servir como impulsionadores do pensamento estratégico realizado pelos administradores, estimulando-os e garantindo que o direcionamento escolhido seja compartilhado por todos. A estratégia deve ser formalizada, porém com flexibilidade suficiente para considerar idéias relevantes surgidas em qualquer ponto da organização.

Kaplan & Norton (1996) afirmam que algumas empresas têm atuado além de sua visão para o *balanced scorecard*, descobrindo o valor do conjunto de medidas proposto como fundamento de um novo sistema de gestão estratégica e com isso, tem conseguido driblar uma séria deficiência em sistemas de gestão tradicionais, caracterizados pela falta de habilidade para associar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo. Segundo os autores, o

*balanced scorecard* permite às empresas quatro novos processos de gestão que, separadamente ou de maneira combinada, contribuem para o alinhamento entre os objetivos estratégicos com ações de curto prazo e são apresentados na figura 2.1.

Traduzindo a visão - para que as palavras que constituem a declaração de visão e da estratégia possam ser transformadas em ações pelas pessoas da organização, elas devem ser traduzidas em um conjunto de objetivos e medidas, acordados entre toda a alta gerência, e que descrevem os fatores de sucesso de longo prazo;

Comunicando e associando - o *balanced scorecard* permite aos gestores uma maneira de garantir que todos os níveis da organização entendam a estratégia de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto individuais estejam alinhados com ela.

Planejando o negócio – o *balanced scorecard* permite à empresa integrar o plano de negócio com o planejamento financeiro, utilizando o conjunto de metas definidas para as medidas do *balanced scorecard* como a base para a alocação de recursos e definição de prioridades, permitindo realizar e coordenar somente as iniciativas que levem ao alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo.

Obtendo feedback e aprendendo – a partir do *balanced scorecard* a empresa passa a ser capaz de obter aprendizado estratégico, adicionando às metas do orçamento financeiro, a capacidade de acompanhar a evolução dos resultados de curto prazo do ponto de vista da satisfação dos clientes, dos processos internos e do aprendizado, avaliando a estratégia à luz da performance recente e ajustando-a para refletir o aprendizado de curto prazo.

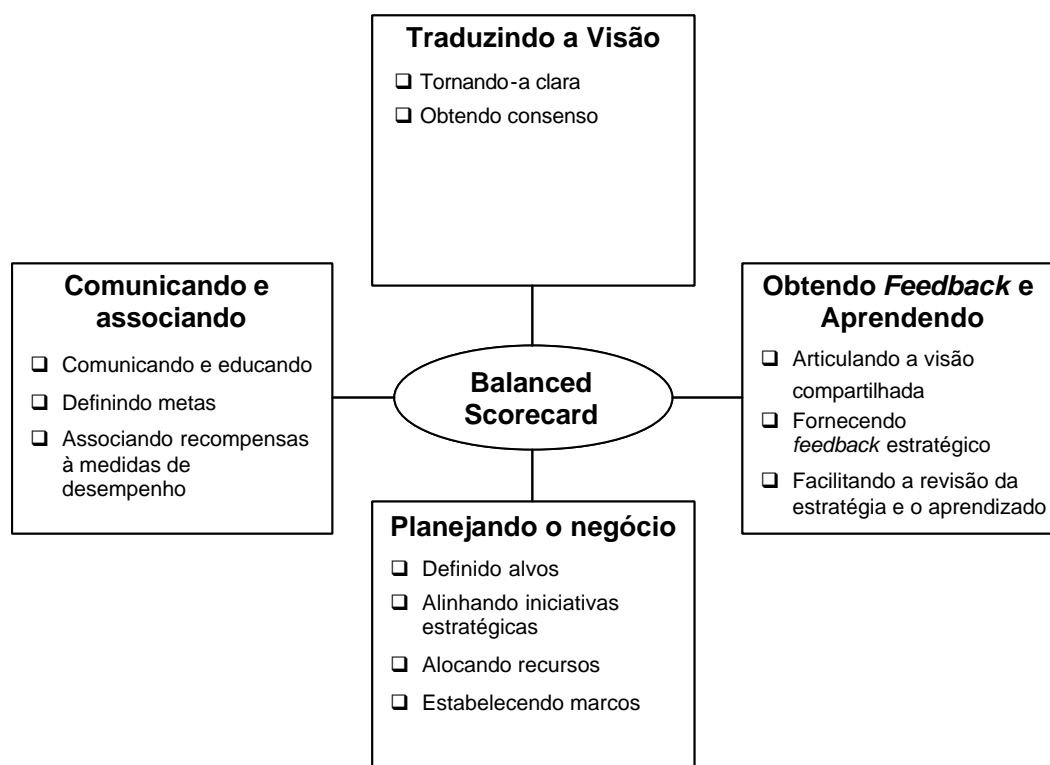


Figura 2.1 – Quatro processos da gestão estratégica – Kaplan & Norton (1996).

O quadro 2.1.1 apresenta o resumo conceitual a partir do referencial teórico sobre Processos de Elaboração de Estratégias e sobre Alinhamento Estratégico que embasaram a construção do Macroconstruto “Processo de Planejamento e Controle”. O quadro 2.1.2, por sua vez apresenta a influência de cada autor sobre as questões que compõem o questionário para este Macroconstruto na presente pesquisa.

AUTORES	CONCEITOS APRESENTADOS
Ackoff (1983)	Sugere que a busca por controlar as variáveis cujos efeitos possam representar ameaças à empresa, e por desenvolver capacitações para responder em diversas circunstâncias, através de um ciclo de aprendizado e adaptação, se constitui em posicionamento mais eficaz do que a previsão seguida de preparação.
Barney (1986)	Afirma que o planejamento formal não é capaz de gerar vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem reside potencialmente em alguns recursos existentes na empresa. Cabe à alta gerência, potencial fonte de vantagem competitiva, casar oportunidades com os recursos disponíveis com base em critérios bem definidos.
Ansoff & McDonnel (1990)	Sugerem que a formulação explícita de estratégias pode trazer ganhos de desempenho às empresas, e funciona como direcionador na priorização e escolha de projetos estratégicos. Os autores apresentam também os fatores que dificultam o processo de formulação: interesses

	políticos, ausência de capacitação e de sistemas motivacionais, lógicas de negócio conflitantes, e falta de informação e de talentos gerenciais.
Quinn <i>apud</i> Mintzberg & Quinn (1991)	Apresenta definições para os termos estratégia, objetivos, metas, políticas e programas e lista os fatores críticos de sucesso para a obtenção de uma estratégia eficaz.
Andrews <i>apud</i> Mintzberg & Quinn (1991)	Descreve a estratégia como um processo organizacional constituído de dois importantes aspectos inter-relacionados que são a formulação, ou decisão do que fazer, e a implementação, que significa a busca pelos resultados de acordo com a estratégia formulada.
Rumelt <i>apud</i> Mintzberg & Quinn (1991)	Ressalta a importância da avaliação de estratégias para o processo de formulação e de adequação às circunstâncias do ambiente e sugerem quatro critérios para esta avaliação: consistência de metas, consonância com o ambiente, vantagem e exequibilidade.
Stalk <i>et al.</i> (1992)	Afirmam que capacitações, definidas como habilidades para construir processos e práticas compartilhadas pela empresa são os objetos primários da estratégia nas organizações. A dificuldade de imitação das capacitações é essencial e depende de uma cultura de aprendizado contínuo e estabelecimento de estruturas internas complexas.
Kaplan & Norton (1992)	Apresentam o <i>balanced scorecard</i> , um conjunto de medidas que proporcionam uma visão rápida, porém abrangente do negócio. Inclui medidas financeiras para avaliação das ações passadas e medidas que representam a performance financeira futura, com base na satisfação dos clientes, nos processos internos e nas atividades de inovação e melhoria das empresas.
Doyle (1994)	Afirmam que a definição de metas e objetivos deve refletir um equilíbrio dos objetivos de todos os <i>stakeholders</i> envolvidos. Existe uma zona de tolerância para a satisfação dos objetivos que permite o seu balanceamento, evitando obstáculos desnecessários ao desempenho de longo prazo para todos os grupos.
Mintzberg (1994)	Sugere que o excesso de rigidez nas regras decorrentes da definição padrão de planejamento estratégico pode impedir a síntese do aprendizado e da experiência existentes em diversas partes da empresa. A formalização de estratégias é importante, mas não deve impedir a flexibilidade para se considerar a intuição e criatividade latentes na organização.
Kaplan & Norton (1996)	Apresentam um sistema de gestão estratégica, fundamentado no <i>balanced scorecard</i> , que permite a associação entre a estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo através de quatro processos de gestão: a tradução da visão em objetivos e medidas; a comunicação e associação dos objetivos nos diversos níveis de gestão; o planejamento do negócio para a alocação dos recursos; e a obtenção de feedback e aprendizado através do acompanhamento e do ajuste da estratégia.

Quadro 2.1.1 – Resumo conceitual do referencial para o Macroconstruto “Processo de Planejamento e Controle”.

QUESTÃO	AUTORES
1	QUINN, ANDREWS, RUMELT, KAPLAN & NORTON (1996).

2	ANSOFF & MCDONNEL, ANDREWS, DOYLE, KAPLAN & NORTON (1996).
3	QUINN, ANDREWS, RUMELT, MINTZBERG (1996).
4	ACKOFF, ANSOFF & MCDONNEL, QUINN, ANDREWS, KAPLAN & NORTON (1996).
5	ANDREWS, RUMELT.
6	ANSOFF & MCDONNEL, QUINN, KAPLAN & NORTON (1996).
7	QUINN.
8	QUINN, KAPLAN & NORTON (1996).
9	ACKOFF, ANDREWS, RUMELT, KAPLAN & NORTON (1992), MINTZBERG, KAPLAN & NORTON (1996).
10	STALK, KAPLAN & NORTON (1992), KAPLAN & NORTON (1996).
11	KAPLAN & NORTON (1992), KAPLAN & NORTON (1996).
12	ACKOFF, MINTZBERG, STALK, KAPLAN & NORTON (1992), KAPLAN & NORTON (1996).
13	KAPLAN & NORTON (1992), KAPLAN & NORTON (1996).
14	ANSOFF & MCDONNEL, ANDREWS, BARNEY, STALK.
15	ANSOFF & MCDONNEL, ANDREWS, STALK, KAPLAN & NORTON (1992).
16	ANDREWS, STALK.

Quadro 2.1.2 – Autores que influenciaram cada questão do questionário para o Macroconstruto “Processo de Planejamento e Controle”.

## 2.2 DIRECIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Em “*Designing Strategic Human Resources Systems*”, Miles & Snow (1984), ressaltam o crescimento da importância estratégica da gestão de recursos humanos. Com o aumento do tamanho e da complexidade das empresas, essa área começou a se desenvolver, adaptando-se ao estilo de “personalidade” de cada empresa e a importância da seleção de funcionários, com relação à qualificação, escolaridade e necessidades de desenvolvimento começou a se tornar fundamental para que a empresa conquistasse seus objetivos alinhando seus empregados à estratégia de negócios.

Ainda assim, parece que tem sido difícil para os departamentos de recursos humanos agir estrategicamente, pois, geralmente, são alijados do processo de planejamento, e dessa maneira, impedidos ou desencorajados a participar da conceituação e do desenho das organizações, o que pode impedir que proporcionem uma capacidade adequada de recursos humanos visando apoiar de maneira robusta a formulação de novas estratégias de negócios. Para que isso se torne realidade, faz-se necessário o comprometimento da alta gerência.

Segundo os autores, as decisões sobre pessoal vêm sendo, historicamente, baseadas em intuição dos gerentes ou na ajuda de consultores externos, quando, na realidade, a área de recursos humanos pode ser uma grande fonte de soluções para os problemas de estruturação de recursos humanos, desenho organizacional e de processos, visando apoiar ou mesmo influenciar as estratégias da empresa.

Os autores buscaram então apresentar um modelo conceitual que relaciona as estratégias de negócio com os sistemas de gestão de recursos humanos e identificaram três tipos básicos de papel estratégico e características de suporte organizacional desempenhados pelas empresas.

O primeiro tipo de empresa é constituído pelas empresas por eles denominadas Reatoras. Estas empresas se caracterizam basicamente pela oferta de um produto único, por se posicionarem estrategicamente no que Porter (1986) chamou de “meio termo”, não priorizando nem o custo mais baixo nem a diferenciação de seus produtos ou serviços e por fim, não apresentam nenhuma estratégia formal de recursos humanos.

As empresas Defensoras, em geral, possuem uma estrutura organizacional funcional e uma estratégia competitiva baseada em liderança por custo, com a padronização de sua linha

de produtos. Estas empresas se caracterizam pela construção própria de um departamento de recursos humanos, onde as principais responsabilidades são a aquisição, o treinamento e a manutenção de pessoal.

As empresas Prospectadoras se caracterizam por uma estrutura divisional, onde a base de sua estratégia de negócios é formada pela diversificação de sua linha de produtos e por diferenciação. Nestas empresas as estratégias de recursos humanos estão focadas na aquisição de recursos humanos através do desenvolvimento de políticas específicas e pelo uso significativo de consultoria externa.

O último tipo de empresas, constituído pelo que denominaram Analisadoras, se caracteriza por serem empresas inovadoras, com uma estratégia bem definida de enfoque, ou seja, na escolha de nichos de mercado bem definidos e com uma estratégia de recursos humanos baseada na alocação de recursos humanos da melhor maneira possível de acordo com as necessidades da estratégia de negócio da empresa, através de um processo cuidadoso de planejamento e alocação.

Durante a década de 80, o “fenômeno da excelência” e a explosão de preocupação com o desempenho administrativo por ele gerado, não foram capazes de provocar transformações suficientemente rápidas na maioria das empresas. Ser excelente já não é suficiente, pois “ser” significa estagnação. As empresas realmente excelentes são aquelas que conseguem evoluir rapidamente (PETERS, 1987).

Peters (1987) afirma ainda que cinco áreas gerenciais constituem a essência de um desempenho pró-ativo no mundo caótico da atualidade:

- A obsessão pela atenção aos clientes, com flexibilidade e sensibilidade, aprendendo a adicionar valor de todas as maneiras;
- Inovação constante e em ritmo acelerado em todas as áreas da empresa, com estímulo para que todos gerem novas iniciativas, e tolerância com fracassos bem-intencionados e com os inovadores persistentes;
- A participação indiscriminada de todas as pessoas ligadas à organização, bem como a divisão dos ganhos com as mesmas. Estabelecer o alto envolvimento de todos, uma hierarquia mínima e maiores recompensas com base em novos parâmetros de desempenho

(qualidade, atenção ao cliente) é inteiramente consistente com uma organização mais livre e rápida. A constante inovação e adaptação às necessidades dos clientes tornam estritamente necessária a existência de uma força de trabalho altamente treinada e conseqüentemente mais flexível e fortemente voltada para a ação;

- Liderança que goste de mudanças e instale e compartilhe uma visão inspiradora;
- Controle através de sistemas de apoio simples, que visem medir o que é realmente importante para a organização no ambiente atual. Passa por compartilhar, com todos, informações anteriormente consideradas confidenciais com o objetivo de provocar ações mais rápidas na linha.

Segundo Kanter (1989), o futuro será melhor para aqueles que aprendem a balancear sonho e disciplina, criando uma situação aparentemente paradoxal. As chances de sucesso serão maiores para aqueles que abracem o potencial de oportunidades mais amplas, mas que reconheçam a realidade de recursos cada vez mais escassos, e dessa maneira, sejam capazes de encontrar novas soluções que permitam ~~æ~~ fazer mais com menos. Novas soluções são essenciais, pois a arena competitiva está cada vez sob maior pressão e apresentando um escopo internacional sem precedentes.

Está cada vez mais difícil para as empresas, prosperarem através de métodos corporativos tradicionais, quando tecnologia, preferências dos clientes, lealdade dos empregados, regulamentação setorial, e propriedade corporativa estão em constante mudança. As empresas devem prestar atenção não somente no seu negócio atual, mas em todos os elementos presentes no jogo que estão em mudança. Isto requer ação mais rápida, maior capacidade de realizar manobras criativas, maior flexibilidade e parcerias mais próximas com empregados e clientes do que na burocracia corporativa tradicional. A postura necessária passa por corporações cada vez menos burocráticas com direcionamento continuamente mais empreendedor, eliminando camadas de hierarquia para dar maior agilidade ao processo de criar novos negócios, criando laços com clientes, empregados e fornecedores, definindo novas políticas de recompensa e assim, criando uma pilha de demandas para as pessoas da organização.

A autora afirma ainda que estas demandas, derivadas da busca desenfreada por melhor desempenho e excelência vêm de todas as partes da vida corporativa e pessoal e incluem:



- Pensar estrategicamente e investir no futuro, mas obter bons resultados no presente;
- Ser empreendedor e assumir riscos, mas garantir que suas falhas não custem nada ao negócio;
- Fazer tudo o que já se faz de maneira cada vez melhor, e ainda despende mais tempo se comunicando com empregados, servindo em equipes e lançando novos projetos;
- Conhecer cada detalhe do seu negócio, mas ser capaz de delegar mais responsabilidade para outros;
- Tornar-se obcecado por visões e sua condução, porém, se mantendo flexível, capaz de responder prontamente e de mudar de direção rapidamente;
- Ter voz ativa, ser um líder, definindo o direcionamento, porém, sendo participativo, ouvindo adequadamente e cooperando;
- Se atirar de corpo e alma ao empreendedorismo, mas sem deixar de se manter saudável;
- Obter cada vez mais sucesso, sendo capaz de criar seus filhos da melhor maneira possível.

Davenport (1993) afirma que os assuntos organizacionais e de recursos humanos são mais centrais do que fatores tecnológicos, com respeito à mudança de comportamento que deve ocorrer para viabilizar os processos de mudança e de inovação na organização. Para que esta inovação seja possível, todos os elementos facilitadores devem estar alinhados e em equilíbrio com os demais aspectos chave da empresa.

Através da perspectiva organizacional, podem-se identificar duas classes de facilitadores. Os facilitadores estruturais são representados principalmente pela existência de equipes multifuncionais autônomas, que apresentam diversas habilidades e capacitações em uma única unidade de trabalho. Os facilitadores culturais à inovação se referem principalmente a uma cultura participativa, com o estímulo à delegação de poderes, à participação na tomada de decisão e menor hierarquia na comunicação, permitindo que ocorra de maneira mais aberta. De maneira contrária, uma cultura de maior controle se justifica principalmente em um ambiente de baixo comprometimento, com margens de lucro bastante apertadas e necessidade de consistência e qualidade acima de quaisquer outros aspectos.

Do ponto de vista de recursos humanos, o autor sugere que os principais facilitadores estão associados à maneira como os trabalhadores individuais são treinados, motivados, compensados e avaliados. A inovação exige novas habilidades dos funcionários e conseqüentemente uma variedade de programas de treinamento devem ser realizados se estas habilidades devem estar disponíveis quando necessário. A contratação de novos empregados com estas habilidades é uma opção viável, com a ressalva de que pode não ser a melhor opção quando se é importante manter altos os níveis de lealdade e moral entre os funcionários. O ideal reside na contratação, desde o início, de empregados flexíveis, investindo para que suas capacitações e habilidades atuais sejam adaptáveis às necessidades de novos processos. A motivação é um aspecto essencial para o desempenho, e depende principalmente da possibilidade do desenvolvimento de múltiplas habilidades pelo funcionário, da sua identificação com as tarefas e da mensuração com o objetivo de fornecimento de *feedback*. Políticas de compensação do desempenho, atreladas a uma orientação de mensuração também contribuem para o aumento da motivação e da performance.

Segundo Kotter (1996), existe uma grande diferença entre gestão e liderança. Em muitas empresas, o sucesso obtido por longo tempo em períodos de maior estabilidade do ambiente, com mudanças incrementais ou inexistentes, tornou as empresas arrogantes e quase que totalmente centradas na gestão em detrimento do desenvolvimento de uma cultura de formação de liderança. Nesses períodos, apenas a gestão eficaz era suficiente para que a empresa colhesse bons resultados através da condução dos processos para manter os complicados sistemas da organização funcionando adequadamente. A previsibilidade, a ordem e a garantia do potencial para a geração dos resultados de curto prazo esperados eram obtidas através de atividades de planejamento, orçamento, organização, políticas de pessoal e controle e resolução de problemas.

Porém, com o ritmo dramático de mudanças em que o mundo vive atualmente, impulsionado por poderosas forças macroeconômicas, uma nova perspectiva deve ser adotada pelas empresas, com a busca incessante da mudança para se adaptar e manter sua posição competitiva em um ambiente com maiores desafios, ameaças e oportunidades. Os autores afirmam que nesse contexto, a mudança é estritamente necessária e não pode ser somente gerenciada. A gestão é essencial às organizações, entretanto, a mudança é primordialmente influenciada por liderança, que é responsável por estabelecer a direção de onde se quer chegar, através de uma visão de futuro e de estratégias para alcançá-la; por alinhar as pessoas, comunicando objetivos e influenciando a criação de times e coalizões; e inspirando e

motivando os indivíduos da organização, para que obstáculos políticos, burocráticos e de recursos possam ser suplantados. A liderança é responsável pelos processos que criam as organizações, em primeiro lugar, ou que as adaptam às circunstâncias significativas de mudança, pois ao contrário da gestão, não se utiliza de coerção e sim de sacrifício, dedicação e criatividade para romper as inúmeras fontes de inércia que emperram o processo de mudança.

O quadro 2.2.1 apresenta o resumo conceitual a partir do referencial teórico sobre o Macroconstruto em questão e o quadro 2.2.2, por sua vez, apresenta a influência de cada autor sobre as questões que compõem o questionário para este Macroconstruto na presente pesquisa.

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITOS APRESENTADOS</b>
Miles & Snow (1984)	Ressalta a importância do alinhamento da estratégia de recursos humanos com a estratégia da empresa.
Peters (1987)	Ressalta cinco áreas gerenciais como essenciais para a prosperidade no ambiente atual: atenção pelos clientes, estímulo à inovação e tolerância ao erro, participação e envolvimento de todos, liderança visionária e inspiradora e controle através da medição do que é importante.
Kanter (1989)	Ressalta a importância de se balancear sonho (visão) e disciplina (resultados de curto prazo) no turbulento ambiente atual e detalha as implicações paradoxais resultantes para a condução da carreira e da vida pessoal.
Davenport (1993)	Destaca os fatores organizacionais e de recursos humanos que favorecem a inovação: equipes multifuncionais autônomas, cultura participativa e delegação de poder, treinamento constante, e iniciativa através de motivação, remuneração e avaliação.
Kotter (1996)	Diferencia gestão de liderança, esta última com papel de destaque no processo de mudança das empresas, definindo a visão e a estratégia, alinhando pessoas, comunicando objetivos, influenciando times e inspirando e motivando os indivíduos.

Quadro 2.2.1 – Resumo conceitual do referencial para o Macroconstruto “Direcionamento de Recursos Humanos”.

<b>QUESTÃO</b>	<b>AUTORES</b>
1	PETERS, KANTER, DAVENPORT.
2	PETERS, KOTTER.
3	MILES & SNOW, KANTER.
4	MILES & SNOW, KANTER, DAVENPORT.
5	PETERS, KANTER.
6	PETERS, KANTER.

7	PETERS.
8	KANTER.
9	PETERS, DAVENPORT.
10	PETERS, DAVENPORT.

Quadro 2.2.2 – Autores que influenciaram cada questão do questionário para o Macroconstruto “Direcionamento de Recursos Humanos”.

## 2.3 DIRECIONAMENTO PARA O FUTURO

A definição do negócio da empresa deve ser considerada o ponto de partida do planejamento estratégico, por duas razões principais: primeiro, porque é uma decisão profundamente criativa que pode afetar fundamentalmente a saúde do negócio; e segundo porque, juntamente com a lógica de segmentação, precede todas as outras decisões estratégicas. Em geral um negócio pode ser definido de duas maneiras: em termos do mercado atendido, ou em termos dos produtos / serviços oferecidos, ou seja, pode se basear no lado da demanda ou no lado da oferta. Contudo, freqüentemente é necessário definir o negócio em termos da sua estratégia de “produto-mercado”, e não considerando esses elementos separadamente (ABELL & HAMMOND, 1979).

Dessa maneira, os autores sugerem que a definição do negócio considere as três dimensões a seguir:

1. Grupos de consumidores: quem está sendo servido;
2. Funcionalidades para os consumidores: quais necessidades estão sendo atendidas;
3. Tecnologias: como as funcionalidades estão sendo disponibilizadas.

A partir dessas três dimensões podem-se determinar os objetivos relacionados a escopo (abrangência do negócio em termos de grupos de consumidores, funcionalidades e tecnologias), segmentação e diferenciação (como o negócio participa em cada uma das dimensões). A criatividade está em decidir, dentre as várias combinações possíveis dessas três dimensões, quais caminhos fornecem claramente maior satisfação aos clientes.

Essa decisão, entretanto não pode ocorrer no vácuo. Porter (1979) sugere que para evitar uma visão estreita da competição, baseada na análise exclusiva da força dos concorrentes, e com isso obter um melhor posicionamento, é de grande importância se analisar a competição através de cinco forças que sobre ela atuam:

- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes do setor;
- Ameaça de novos entrantes;
- Ameaça de produtos e / ou serviços substitutos;

- Poder de negociação dos fornecedores;
- Poder de negociação dos compradores.

Segundo o autor, essas forças definem de forma coletiva o potencial de lucratividade de uma indústria. Entretanto, quanto mais fracas elas forem, coletivamente, maior a oportunidade para uma performance individual superior. Em cada indústria, o equilíbrio de forças é diferente e cabe ao estrategista descobrir as forças que movem o seu setor em particular.

Após identificar todos os componentes externos, é necessário também identificar suas próprias forças e fraquezas relativas, visando construir uma resposta que melhor se adapte ao ambiente e às capacidades da empresa de forma simultânea, influenciando as forças identificadas e antecipando mudanças que as permeiam.

Prahalad & Hamel (1990) defendem que para se adaptar rapidamente a estas oportunidades de mudança é essencial a habilidade da alta gerência na construção de uma competência central que consolida tecnologias e habilidades de produção espalhadas pela corporação.

A empresa pode atuar em diversas unidades de negócios oferecendo produtos diferentes que, entretanto, devem compartilhar desta competência central. Ela deve se assegurar que todos os envolvidos no seu negócio compartilhem o conhecimento das necessidades dos clientes e das capacidades tecnológicas da empresa, pois somente dessa forma é possível oferecer valor através de produtos inovadores. A inovação vem da identificação de oportunidades de aplicação da competência central em novos mercados, novos produtos ou para suprir novas necessidades que estão latentes. Envolve a definição de produtos centrais que podem ser componentes básicos e fundamentais de diversos produtos finais diferentes, mas que identificam a competência central da empresa de forma coerente e reforçam sua marca ao longo do tempo.

É necessário se definir uma arquitetura estratégica que estimule a construção de uma organização que seja capaz de organizar e reorganizar rapidamente suas habilidades com o objetivo de responder às oportunidades que surgem, levando em consideração o compartilhamento de recursos, e lidando com *trade-offs* entre ganhos de curto / longo prazo e atividades que reforcem a competência central.

A preocupação em não abandonar a construção de competências centrais em detrimento da eficiência operacional e de ganhos de curto prazo refletem a importância em se construir o futuro, sugerida por Prahalad & Hamel (1994). Segundo os autores, a dificuldade de muitas empresas em acompanhar o ritmo acelerado de mudanças se encontra na sua tendência de concentrar esforços na extrapolação linear do passado através de iniciativas de reestruturação e reengenharia, como *downsizing*, redução de *overhead*, *empowerment* dos empregados, redesenho de processos e racionalização de portfólio, entre outras. Apesar de importantes e legítimas, elas são atividades de apoio ao negócio e não de construção das indústrias do futuro.

Os executivos têm se caracterizado por uma postura gerencial e não de liderança e dedicado pouco tempo para observar o ambiente externo, para buscar entender como o mundo será em cinco ou dez anos, e para construir uma perspectiva de futuro fortemente compartilhada e testada com seus colegas em detrimento de uma visão pessoal e idiossincrática. Visando identificar o grau de preparação das empresas para construir o futuro e liderar, de maneira suave, ao invés de se ver forçada a reagir violentamente seguindo competidores, os autores sugerem que os executivos respondam às seguintes perguntas:

- Como o ponto de vista dos executivos sobre o futuro se compara com o dos competidores? Ele é convencional e reativo ou é distintivo e de longo prazo?
- Quais questões de negócio absorvem mais a atenção dos executivos? Reengenharia e processos centrais ou a geração de novas estratégias centrais?
- Como os competidores vêem a empresa? Principalmente como criadora ou seguidora de regras?
- Qual é a força da empresa? Eficiência operacional ou inovação e crescimento?
- Qual é o foco da empresa para os esforços de construção de vantagens? Principalmente o de conseguir se equiparar aos competidores ou colocar-se à frente deles?
- O que definiu a agenda de transformações da empresa? Os competidores ou a sua própria visão de futuro?
- Os executivos utilizam a maior parte de seu tempo como um engenheiro de manutenção, preservando o *status quo* ou como um arquiteto, projetando o futuro?

Nogueira (1999) sugere que as idéias expressadas por Prahalad & Hamel, através das questões sugeridas no seu artigo “*Competing for the Future*”, se constituem em um interessante instrumento para avaliação do grau de direcionamento para o futuro nas organizações. Com base nestas questões, complementadas por novas idéias encontradas na literatura, foi estruturado o tópico “Direcionamento para o Futuro” apresentado na presente pesquisa.

Através da aplicação de instrumento baseado nos conceitos básicos propostos por estes autores, Nogueira & Moreira (1997) em pesquisa junto a 25 empresas, descobriram que:

- Com relação ao contexto de negócios, os executivos esperam mudanças radicais, porém não acreditam na visão de futuro da empresa e dedicam pouco de seu tempo a questões estratégicas;
- O grau de Direcionamento para o Futuro é influenciado primordialmente pelo Alinhamento de Recursos Humanos e em seguida pelo Alinhamento de Tecnologia da Informação. Garantir recursos humanos com perfil empreendedor, com autonomia para tomar decisões, e que sejam desenvolvidos, avaliados e remunerados de maneira adequada e coerente são ações necessárias para que a empresa seja capaz de construir seu futuro de maneira pró-ativa;
- A ação sobre questões chave para a construção do futuro da empresa não é influenciada de maneira relevante pela existência de um processo formal de planejamento empresarial;

Em geral, o perfil das empresas que apresentam maior grau de Direcionamento para o Futuro, dando maior importância a uma visão de longo prazo que leve à construção de competências para a prosperidade no futuro, se caracteriza por um grande volume de faturamento e elevado número de empregados.

Não somente é preciso entender como as forças competitivas influenciam a lucratividade da indústria como sugerido por Porter (1979), mas também onde especificamente a lucratividade está localizada dentro de uma indústria específica. Gadiesh & Gilbert (1998) apresentam o conceito de *profit pool* que significa o lucro total que pode ser extraído em todos os pontos ao longo da cadeia de valor de uma indústria. Segundo os autores, os executivos tendem a se concentrar no crescimento de receitas e de *market share* assumindo que os lucros vão se seguir. A ótica do *profit pool* oferece uma perspectiva



completamente diferente sobre uma indústria, dando ênfase ao *profit share* em detrimento do *market share*. Pode requerer o abandono de antigos pressupostos, reflexões sobre antigas decisões e iniciativas contra intuitivas.

Um mapeamento dos *profit pools* de uma indústria busca responder questões fundamentais sobre seu estado atual e sua evolução, como:

- Em que atividades está se fazendo dinheiro nesta indústria?
- Por que os *profit pools* se formaram nas atividades em que se encontram?
- As forças que criaram os *profit pools* estão sujeitas à mudança?
- Novos modelos de negócio mais lucrativos irão emergir?

Segundo os autores, os *profit pools* podem ser de grande ajuda em indústrias sofrendo rápidas mudanças estruturais. Estas mudanças, direcionadas por desregulamentação, novos competidores ou novas tecnologias sempre resultam na redistribuição de lucros ao longo da cadeia de valor. Da mesma maneira que mudanças rápidas oferecem novas fontes de lucro podem também eliminar fontes tradicionais, representando um perigo para os líderes da indústria, e ameaçar o seu controle do *profit pool*.

Davis & Meyer (1998), em seu livro “*Blur*”, afirmam que a conectividade, a velocidade e os intangíveis – derivados do tempo, espaço e massa – estão tornando as regras menos claras e redefinindo os negócios e a forma de viver.

Rapidamente, a desregulamentação das telecomunicações, a miniaturização dos satélites, e o desenvolvimento de tecnologias móveis, disponibilizaram conexões para qualquer um, a qualquer hora, e em qualquer lugar. Com o impulso da Internet, entramos na segunda metade da economia da informação, que usa os computadores menos para triturar os dados, e mais para conectar. Esse aumento em massa das conexões vai mudar a forma de condução de todos os negócios. A conexão de todos os dispositivos eletrônicos entre si, irá disparar um efeito dominó que mudará o comportamento da economia. A velocidade dos negócios aumentou abruptamente na última década com o ciclo de vida dos produtos reduzido de anos para meses, ou até semanas. A velocidade também está na rede eletrônica mundial por onde são transferidos bilhões de dados por minuto.

A porção intangível da economia cresceu silenciosamente, alterando a maneira como se vê o mundo. Os intangíveis tomam a forma de serviços, informações, atributos de serviço que se integram aos produtos, ou emoções. Inovações, marcas, confiança, relacionamentos, são alguns exemplos de valores intangíveis, os quais estão crescendo muito mais rapidamente do que os tangíveis.

Os sistemas aparecem por toda parte na era da tecnologia da informação. Normalmente uma empresa não pode esperar oferecer todas as peças que compõem um sistema de informações. Diferentes componentes são feitos por diferentes fabricantes, usando diferentes modelos de produção e de negócio. Quando se está fornecendo um componente específico, não se pode competir se ele não é compatível com o resto do sistema. A dependência da tecnologia da informação nos sistemas significa que as empresas não devem focar somente nos seus competidores, mas também nos seus colaboradores. Formar alianças, cultivar parceiros e assegurar compatibilidade são decisões críticas (SHAPIRO & VARIAN, 1999).

De acordo com os autores, provedores de conteúdo de informação não podem operar sem os fornecedores de infra-estrutura, e vice-versa. A economia da informação é formada por ambas: informação e a tecnologia associada.

Os autores apresentam também os conceitos de *lock-in* e efeito de rede. O *lock-in* surge sempre que se investe em múltiplos bens complementares e duráveis específicos de uma tecnologia, e pode ocorrer em um nível individual, organizacional ou até mesmo social. Uma vez que uma tecnologia foi escolhida, a mudança pode custar muito caro. Já o efeito de rede surge quando o valor de um produto ou serviço para um indivíduo depende de quantas outras pessoas estão usando o mesmo produto ou serviço.

Hagel III & Singer (1999) definem custos de interação como o tempo e o dinheiro gastos sempre que pessoas e empresas trocam produtos, serviços ou idéias. Essas trocas podem ocorrer entre empresas, dentro de empresas, ou entre empresas e clientes. Quando os custos de interação envolvidos na execução interna de uma atividade forem menores do que os custos da execução externa, a empresa tenderá a incorporar tal atividade em sua própria organização em vez de contratar terceiros, e vice-versa. A intenção será sempre minimizar os custos de interação.

Mudanças nos custos de interação podem provocar que uma indústria inteira se reorganize rápida e dramaticamente. Quanto mais interações de negócios se moverem para as redes eletrônicas como a Internet, mais os pressupostos básicos da organização corporativa vão ser transformados e extintos. Os executivos serão forçados a se perguntar a mais ‘básica’ e desconfortável questão sobre suas organizações: Em que negocio realmente estamos?

Quando se analisa a maioria das empresas, encontram-se três tipos distintos de negócio: relacionamento com clientes, inovação de produtos, e infra-estrutura. Apesar de entrelaçados organizacionalmente, esses três negócios são bastante diferentes. Cada um desempenha papéis exclusivos, emprega diferentes tipos de pessoas, e tem diferentes orientações econômicas, competitivas e até mesmo culturais. Quando são desempenhados por uma única empresa, as suas divergências econômicas e culturais inevitavelmente entram em conflito. Escopo, velocidade e escala não podem ser otimizados simultaneamente, resultando na necessidade de se fazer escolhas e concessões.

Enquanto empresas tradicionais se esforçam para manter os seus processos centrais juntos, competidores altamente especializados estão surgindo, com a capacidade de otimizar a atividade em que se concentram, e conseqüentemente com grandes vantagens sobre as empresas integradas. Com as pressões da desregulamentação, da competição global, e dos avanços tecnológicos, várias empresas estão separando os seus negócios.

Complementando a idéia do “desempacotamento” da organização nos três tipos de negócio apresentados, Hax & Wilde II (1999) sugerem que o modelo de estratégias genéricas de Porter (1986), diferenciando apenas posturas de liderança em custo e de diferenciação, não descreve todas as maneiras pelas quais as empresas podem competir no ambiente atual, estando centradas na entrega do melhor produto. Apresentam então, o Modelo Delta, onde incluem também as estratégias de “Soluções para os Clientes” e estratégias de *lock-In*. As três estratégias não são mutuamente exclusivas, podendo ser mescladas, embora representem diferentes formas de se competir com as seguintes características:

- Melhor produto – estratégia construída sobre as formas clássicas de competição através de baixo custo ou diferenciação, essa estratégia resulta na busca capturar os clientes através da superioridade do produto ou serviço e torna importante a sua rápida introdução, buscando a liderança no mercado e estabelecendo um projeto ou design dominante;

- Soluções para os clientes – baseiam-se na oferta ampla de produtos e serviços de maneira a satisfazer a maior parte, senão a totalidade, das necessidades dos clientes. O foco passa a ser a economia do ponto de vista dos consumidores e não do produto. A captura dos clientes é feita através de relacionamento estreito que permite à empresa antecipar necessidades e desenvolver conjuntamente novos produtos. Normalmente exige o desenvolvimento de parcerias e alianças que podem incluir fornecedores, concorrentes e clientes que possam complementar sua oferta;
- *Lock-In* – sugerem que ao invés de restringir o escopo ao produto ou aos consumidores, a empresa deve considerar todos os *players* relevantes que contribuem na criação de valor econômico. A principal preocupação é a atração e retenção de complementares – empresas que fornecem produtos e serviços que aprimoram sua oferta. O ponto crítico é estar atento à arquitetura geral do sistema, para buscar ganhar *complementor share* e realizar um *lock-in* dos clientes e um *lock-out* dos competidores. A chave para esta estratégia é o estabelecimento de um padrão proprietário na indústria.

Kulatilaka & Venkatraman (2001) acreditam que as empresas mais bem sucedidas no cenário atual, caracterizado por grande incerteza são aquelas que conseguem se tornar enxutas para atender as necessidades de ganhos em períodos de desaceleração econômica, mas que, ao mesmo tempo, são capazes de construir e nutrir oportunidades de crescimento. Os autores apresentam uma abordagem sistemática para a formulação e implementação de estratégias eficazes através da gestão do risco em detrimento de sua minimização, com base no conceito de opções. O modelo contém quatro atividades-chave e três estágios distintos:

Estágio 1 - avaliar oportunidades e adquirir opções: a avaliação das oportunidades se faz através da articulação de possíveis e não somente prováveis acontecimentos futuros. Após esta avaliação, a empresa deve fazer investimentos que propiciem flexibilidade para realizar movimentos estratégicos no futuro, condicionados pelos desdobramentos do ambiente. As empresas devem olhar de forma mais ampla para o espaço de oportunidades e adquirir um conjunto de opções que permitam à empresa prosperar em um ambiente de incerteza.

Estágio 2 - adquirir e nutrir opções: diferentemente de opções financeiras, a aquisição de opções estratégicas é apenas o começo. Elas devem ser periodicamente reavaliadas e diferentes ações devem ser tomadas para que as diferentes opções se mantenham vivas, ou

para que novas opções sejam adquiridas como consequência da evolução de opções anteriores. O valor de uma opção se altera à medida que o grau de incerteza se modifica.

Estágio 3 – nutrir opções e capturar valor: neste estágio, a empresa pode abandonar o novo produto, adiar o próximo investimento ou realizá-lo para manter a opção viva e permitir que esteja em uma posição em que possa capturar seus benefícios potenciais. Neste momento, existem três ações críticas. A primeira é realizar o investimento necessário para transformar uma opção em uma capacitação de negócios. A segunda é a disposição para abandonar projetos que não tem mais potencial de trazer benefícios. A terceira e igualmente importante é a introdução de iniciativas complementares com o objetivo de tornar a estratégia da empresa mais robusta em condições de mudança rápida, onde o valor dos ativos muda muito rapidamente.

Para criar e capturar valor através do uso de opções é necessário um cuidadoso e coordenado alinhamento entre os domínios de negócio, de tecnologia de informação e de finanças, mudando os papéis para seus executivos. O CEO deve buscar oportunidades para capturar valor tanto em crescimento de receitas como em lucratividade e perseguir alianças para complementar as capacitações necessárias. O CFO deve expandir o seu foco, enxergando grandes investimentos em T.I. como opções estratégicas. O CIO, por sua vez deve buscar um portfólio balanceado de projetos visando à redução de custos e a geração de receitas simultaneamente.

Christensen *et al.* (2002) sugere que a maior parte das empresas que se julgam inovadoras são, na realidade, adeptas de um modelo de inovação que apenas sustenta e atende à demanda de mercados estabelecidos e consumidores já existentes. Propõem, então, um modelo que visa permitir a criação de novos mercados e modelos de negócio através de inovações disruptivas, que podem levar à criação de novas formas de crescimento sustentável para as empresas, o que, segundo os autores, deve ser feito enquanto o negócio central ainda está forte.

O primeiro passo consiste em diferenciar as inovações disruptivas das inovações de manutenção, seguido pela escolha dentre duas estratégias de criação de inovações disruptivas. A primeira requer a criação de um novo mercado que pode servir de base para a inovação disruptiva, enquanto a segunda é baseada na mudança completa do modelo de negócios atual desde sua base.

A partir da escolha de uma dessas duas estratégias, o sucesso dependerá da habilidade dos gestores em gerar idéias que consigam passar em um conjunto de testes de acordo com a estratégia, como a seguir:

Testes para a inovação disruptiva a partir da criação de um novo mercado:

- A inovação tem como alvo, consumidores que no passado não eram capazes de “fazer por eles mesmos” devido à falta de dinheiro ou de habilidades?
- A inovação é direcionada a consumidores que receberão bem um produto simples?
- A inovação ajudará os clientes a fazer mais facilmente e de forma mais eficaz o que eles já têm tentado fazer?

Testes para a inovação disruptiva a partir da mudança total do modelo de negócio desde sua base:

- Os produtos líderes do mercado oferecem mais do que é suficiente?
- A empresa pode criar um novo modelo de negócio?

O cenário de extrema incerteza em que os executivos conduzem seus negócios torna extremamente importante o desenvolvimento de visão periférica pelas organizações. Segundo Day & Schoemaker (2004), a parte do ambiente que não está no foco central das empresas está constantemente em mutação. Os desdobramentos dos acontecimentos que os executivos não são capazes de enxergar na periferia podem ser a fonte de oportunidades, representar uma área de ataques ou fonte de erros estratégicos. Atenção pró-ativa à periferia pode permitir a solução de pequenos problemas antes que se tornem crises de grandes proporções.

Porém, a limitação de recursos traz uma situação de difícil escolha entre a especialização e a realização de esforços para aumentar o escopo da visão periférica. O desafio está em “voar missões de reconhecimento” sobre as áreas periféricas sem devotar a atenção total da empresa a estas áreas. Isto exige que a empresa possua capacitações para filtrar da periferia o que é realmente importante, evitando o excesso de informações e com isso a má utilização de seus recursos. Para auxiliar esta tarefa, os autores apresentam um modelo de cinco estágios baseado no aprendizado organizacional através do desenvolvimento de *insights* coletivos dentro da organização:

Definição do escopo: determina a abrangência do campo de visão. O desafio está em se expandir o foco para incluir apenas as partes relevantes do ambiente, e nada mais. Faz-se necessária uma avaliação prévia do ambiente para determinar de onde ameaças e oportunidades relevantes podem se originar, levando-se em consideração a estratégia da empresa, que deveria ser motivada pela extensão ou pela alavancagem das capacitações atuais para mercados adjacentes.

Busca: esta atividade pode ser focada em extração ou exploração. Ambas são importantes e deve-se buscar balanceá-las. A primeira se refere a uma busca direcionada dentro de um domínio familiar, com maior intensidade e menor abrangência. A busca exploratória vai mais além na direção da periferia e é direcionada pela curiosidade típica das verdadeiras organizações aprendizes. O processo de busca pode ser auxiliado através de mecanismos formais como participação em organizações profissionais, palestras, conferências acadêmicas ou da indústria, assinando publicações e serviços de informações importantes e realizando alianças e parcerias estratégicas.

Interpretação: com o objetivo de se evitar obstáculos organizacionais e de comportamento, como excesso de confiança e pensamento grupal, deve-se buscar desenvolver canais para compartilhar e interpretar a informação obtida na busca, internamente e com parceiros externos. É essencial o diálogo espontâneo, através de uma cultura de respeito, confiança, curiosidade, e principalmente tolerância a situações de ambigüidade, com a formulação de múltiplas hipóteses sobre o ambiente.

Ação: atitudes com relação às informações obtidas devem ser cercadas de muito cuidado evitando erros baseados em conclusões precipitadas. Inicia-se pelo aumento da precisão do foco em áreas de interesse, de forma progressiva, até atingir o nível adequado de abrangência e resolução. Porém, é preciso cuidado para não esperar demais por uma imagem clara e de grande apelo antes de tomar decisões. Deve-se obter consenso para adotar uma das seguintes posturas estratégicas: observar e esperar, quando ainda existe grande incerteza e a empresa tem recursos para ser uma rápida seguidora; se posicionar e aprender, com uma postura mais agressiva, adquirindo opções estratégicas para se prevenir e estar preparada quando a incerteza for reduzida; ou acreditar e liderar, com comprometimento total quando a empresa está suficientemente convencida, pela evidência disponível, da existência de oportunidade muito promissora ou de perigo iminente, com base na convergência de sinais da periferia e no reconhecimento do risco inerente.

Aprendizado e ajuste: após a ação e o início do processo de obtenção de feedback, começam a surgir oportunidades para aprender e se ajustar. A interação entre as ações, percepções e reações da organização permitirá à organização refinar o entendimento sobre o seu ambiente. O aprendizado requer pensamento lateral e perguntas buscando desconfirmar crenças estabelecidas, com base em intuição e análise de dados sob diversas perspectivas para melhor entender o ambiente e ajustar o campo de visão para as áreas mais relevantes à organização.

Prahalad (2004) também menciona a importância de se olhar além das fronteiras geográficas e das que constituem a indústria, em busca de novas oportunidades para repensar a lógica do negócio. Ao se desafiar a lógica dominante, de que o valor é criado pela empresa e está inserido nos produtos e serviços que produz, é que se descobrem as verdadeiras oportunidades de criação de valor.

Segundo o autor, uma nova lógica está emergindo, baseada na co-criação de valor entre empresa e cliente, inserido em experiências personalizadas proporcionadas por redes de entrega de experiência, e não mais na transferência de valor da empresa para o consumidor como em modelos focados em sistemas de valor lineares e sequenciais. Nesse contexto, tecnologias, produtos e processos são importantes, como transportadores da experiência, mas não se constituem em metas principais da inovação. O consumidor passa a tomar as principais decisões e a considerar os *trade-offs* associados, ao invés de serem persuadidos a meramente comprar ou não um determinado produto ou serviço.

As novas demandas para a criação de valor são:

1. Necessidade de uma rede de experiência;
2. Necessidade por produtos e serviços inteligentes;
3. Necessidade de diálogo (consumidor como fonte de competência), acesso e escolha (não forçar o sistema de valor sobre o consumidor), e transparência (permitir que o consumidor acompanhe andamento de processos da empresa);
4. Importância de comunidades de consumidores;
5. Necessidade de ação em tempo real;



6. Necessidade de lidar com heterogeneidade e complexidade;
7. Necessidade de alianças;
8. Necessidade de rápida reconfiguração de recursos.

Para evitar a lógica dominante, as empresas devem se focar nas próximas práticas ao invés de melhores práticas, pois estas não são capazes de criar uma posição de liderança através da criação de vantagem competitiva diferenciada. Para descobrir próximas práticas, as empresas devem buscar reduzir o risco de novas oportunidades, através da rápida introdução de experimentos de baixo custo, que a permitam aprender com a experimentação e descobrir novas maneiras de obter vantagem a partir de descontinuidades. A redefinição de indústrias é direcionada principalmente pelos consumidores e não pelas empresas, o que torna essencial a capacidade de se olhar além da lógica dominante e das fronteiras geográficas e da indústria.

O quadro 2.3.1 apresenta o resumo conceitual a partir do referencial teórico sobre o Macroconstruto em questão e o quadro 2.3.2, por sua vez, apresenta a influência de cada autor sobre as questões que compõem o questionário para este Macroconstruto na presente pesquisa.

AUTORES	CONCEITOS APRESENTADOS
Abell & Hammond (1979)	Afirmam que o ponto de partida do planejamento estratégico é a definição do negócio da empresa, uma decisão criativa que influencia a saúde do negócio e de onde são derivados os objetivos e que é composta de três dimensões a serem definidas: o grupo de consumidores servido, as necessidades atendidas através de funcionalidades, e a tecnologia que viabiliza a oferta.
Porter (1979)	Sugere a expansão da análise do ambiente competitivo para obter um melhor posicionamento e evitar uma visão estreita, considerando cinco forças participantes: rivalidade, novos entrantes, substitutos, fornecedores e compradores.
Prahalad & Hamel (1990)	Apresentam o conceito de competência central, que deve ser desenvolvida e suportada por uma arquitetura estratégica com base no compartilhamento de recursos e no balanceamento do <i>trade-off</i> entre curto e longo prazo. Segundo os autores a inovação deriva da identificação de oportunidades de aplicação da competência central em novos mercados, produtos e no atendimento de necessidades latentes.
Prahalad & Hamel (1994)	Afirmam que as dificuldades de lidar com o ritmo de mudanças atual vêm da pouca atenção às questões estratégicas e no foco demasiado em questões de eficiência operacional. Para liderar, as empresas devem inovar mais, e para isso os autores sugerem que os executivos se façam uma série de perguntas com base no tempo dedicado à estratégia e no abandono de perspectivas pessoais e idiossincráticas.

Nogueira (1999)	Estruturou o Macroconstruto “Direcionamento para o Futuro” embasado nas questões sugeridas por Prahalad & Hamel.
Nogueira & Moreira (1997)	Operacionalizaram o instrumento com base nas idéias de Prahalad & Hamel para avaliar 25 empresas e descobriram que nessas organizações: os executivos pouco se dedicam às questões estratégicas; os executivos não confiam na visão de futuro articulada pela empresa; o direcionamento para o futuro é influenciado em primeiro lugar pelo alinhamento de recursos humanos e em seguida pelo alinhamento de T.I.; a existência de planejamento formal não é determinante para o Direcionamento para o Futuro que está presente em maior grau em empresas de maior porte.
Gadiesh & Gilbert (1998)	Apresentam o conceito de <i>profit pool</i> que representa o lucro total possível em uma indústria, e fornece perspectiva para a definição do negócio alternativa a receitas e <i>market share</i> . Essa nova perspectiva é mais adequada a um ambiente de grande mudança, pois estas sempre trazem a redistribuição dos lucros na indústria.
Davis & Meyer (1998)	Ressaltam a redução de clareza nas regras que levam a redefinições nos negócios e na forma de viver que apenas se iniciaram em decorrência do aumento da conectividade, da velocidade e da importância de intangíveis alavancados pela tecnologia.
Shapiro & Varian (1999)	Afirmam que as empresas não são capazes de fornecer todos os componentes que fazem parte de um sistema e por isso, além de atenção aos competidores, devem também se focar em colaboradores, através de alianças e parcerias. Com base nesses preceitos, apresentam os conceitos de <i>lock-in</i> decorrente de custos de mudança, e de efeito de rede que é o aumento de valor de um produto ou serviço, proporcional à sua base de usuários.
Hagel III & Singer (1999)	Sugerem que existem três tipos de negócio dentro de cada empresa, com dinâmicas e lógicas diferentes do ponto de vista econômico, competitivo e cultural: relacionamento com os clientes, inovação de produtos e infra-estrutura. Com a mudança drástica na dinâmica econômica, a separação através da especialização em apenas um deles traz grandes vantagens.
Hax & Wilde (1999)	Apresentam um modelo de estratégias não mutuamente exclusivas que refletem as idéias apresentadas por Shapiro & Varian e Hagel III & Singer. Em seu modelo, as estratégias genéricas de Porter se consolidam em uma forma única de se competir (melhor produto) e a ela são adicionadas as estratégias de soluções para os clientes e de <i>lock-in</i> . Essa divisão reflete melhor, as necessidades do ambiente atual, onde a interação entre empresas está cada vez mais presente.
Kutilaka & Venkatraman (2001)	Sugere que em um ambiente de grande incerteza, as empresas devem manter a capacidade de se manter enxutas e ao mesmo tempo construir oportunidades de crescimento. Para isso apresentam uma abordagem sistemática para gestão do risco em detrimento de sua minimização, com base no conceito de opções.
Christensen <i>et al.</i> (2002)	Apresentam um modelo que visa permitir a criação de novos mercados e modelos de negócio através de inovações disruptivas, que podem levar à criação de novas formas de crescimento sustentável para as empresas enquanto o negócio central ainda está fortalecido.
Day &	Ressaltam a importância da visão periférica para identificar

Schoemaker (2004)	oportunidades e ameaças, não visíveis através do foco central das empresas. Apresentam um modelo com base no conceito de aprendizado organizacional com o objetivo de operacionalizar e agir sobre a visão periférica para a definição de estratégias mais robustas sem o dispêndio desnecessário de recursos.
Prahalad (2004)	Afirma que é importante se combater a lógica dominante das organizações para descobrir as verdadeiras oportunidades de criação de valor. O valor não está mais inserido em produtos e serviços. É criado juntamente com o cliente, através de redes de experiências, com base em novas práticas desenvolvidas a partir de experimentação.

Quadro 2.3.1 – Resumo conceitual do referencial para o Macroconstruto “Direcionamento para o Futuro”.

QUESTÃO	AUTORES
1	PRAHALAD & HAMEL (1994), GADIESH & GILBERT, DAVIS & MEYER, HAGEL III & SINGER, KUTILAKA & VENKATRAMAN, CHRISTENSEN, DAY & SCHOEMAKER.
2	PRAHALAD & HAMEL (1994).
3	PRAHALAD & HAMEL (1994), KUTILAKA & VENKATRAMAN, DAY & SCHOEMAKER.
4	PORTER (1979), PRAHALAD & HAMEL (1994), KUTILAKA & VENKATRAMAN, DAY & SCHOEMAKER.
5	KUTILAKA & VENKATRAMAN, DAY & SCHOEMAKER.
6	PRAHALAD & HAMEL (1994), KUTILAKA & VENKATRAMAN, DAY & SCHOEMAKER, PRAHALAD (2004).
7	KUTILAKA & VENKATRAMAN, PRAHALAD (2004).
8	PRAHALAD & HAMEL (1994), DAVIS & MEYER, CHRISTENSEN.
9	ABELL & HAMMOND, PRAHALAD (1990), CHRISTENSEN.
10	ABELL & HAMMOND, CHRISTENSEN.
11	PRAHALAD (1990), HAGEL III & SINGER, DAY & SCHOEMAKER.
12	PRAHALAD (1990), PRAHALAD (1994), PRAHALAD (2004).
13	ABELL & HAMMOND, PRAHALAD (1990), DAVIS & MEYER, HAX & WILDE, CHRISTENSEN.
14	SHAPIRO & VARIAN, HAGEL III & SINGER, HAX & WILDE, KUTILAKA & VENKATRAMAN, DAY & SCHOEMAKER, PRAHALAD (2004).

Quadro 2.3.2 – Autores que influenciaram cada questão do questionário para o Macroconstruto “Direcionamento para o Futuro”.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO DE DADOS

Nas últimas décadas, mudanças profundas ocorreram no processamento de dados de negócio. Novas práticas e tecnologias contribuíram para o conceito de que os dados se constituem em valiosos recursos corporativos. Como consequência, a função de Administração de Dados passou a ser amplamente reconhecida como chave para a gestão eficaz de longo prazo dos recursos informacionais das organizações. Esta atividade pode fornecer a coordenação e a integração necessárias para esta atividade de gestão (RAVINDRA,1986).

A função da Administração de Dados, segundo o autor, inclui o desenvolvimento e coordenação de políticas, procedimentos, e planos para a captura, correção, armazenamento e utilização de dados, além de fornecer a custódia para o dicionário de dados e de coordenar as atividades entre desenvolvedores de sistemas e seus usuários. A administração de Dados serve a toda a organização, com o objetivo de melhorar a qualidade dos dados com vistas ao processo de tomada de decisão, de permitir a sua manipulação a um custo mais eficiente e de apoiar o processo de planejamento de longo-prazo. A decomposição funcional em uma atividade de Administração de Dados busca separar os aspectos administrativos da gestão corporativa de dados, das questões técnicas relacionadas ao seu armazenamento e acesso.

A atividade tem responsabilidades globais pelas seguintes atividades de gestão de dados: desenvolvimento de um plano estratégico de sistemas de informação; planejamento e desenvolvimento de políticas para os recursos de dados corporativos; coordenação de pesquisa técnica e disseminação de planos estratégicos e táticos para a gestão de dados; coordenação da metodologia de desenvolvimento de sistemas corporativos; desenvolvimento de um modelo de dados corporativo; coordenação e integração de modelos de dados de usuários; controle da responsabilização e documentação dos recursos informacionais; organização dos projetos lógico e físico e das definições dos bancos de dados; proteção da base de dados após sua implementação, incluindo sua privacidade, segurança, integridade e recuperação; documentação do ambiente físico do gerenciador de banco de dados e de permissões de acesso a usuários.

Ravindra (1987a) afirma que para lidar com estas responsabilidades, a Administração de Dados deve interagir com todos os envolvidos na utilização dos sistemas de informação, dentro e fora da organização, e que o desenvolvimento de sua função deve ocorrer

sistematicamente e de maneira gradual, pois afeta significativamente a forma com que vários empregados da organização trabalham. O autor menciona as diversas funções que a AD desempenha junto aos vários níveis e grupos de pessoas da organização, com destaque para:

- Alta gerência – a AD deve fornecer a este grupo: relatórios periódicos de acompanhamento das atividades de gerenciamento de dados; propostas para implementação de novas bases de dados; desenvolvimento de padrões de dados; realinhamento de deveres para garantir segurança e integração dos dados; e comentários sobre recomendações feitas por outras funções da organização;
- Gerentes de sistemas e analistas – o processo de planejamento de longo-prazo, o desenvolvimento de regras corporativas, procedimento e padrões para o acesso e manutenção de dados compartilhados além da utilização do dicionário de dados requerem a cooperação dos gerentes de sistemas e analistas. Estes profissionais devem trabalhar juntamente com os responsáveis pela função de AD, para garantir que sigam os padrões de dados no desenvolvimento de novos sistemas e na conversão dos já existentes, e que revejam os estudos de impacto preparados pelo pessoal da AD para o planejamento de longo e de curto-prazo da implementação e conversão das bases de dados.
- Usuários – a Administração de Dados deve promover um senso de responsabilidade e confiança que encoraje os usuários a depender dos dados gerados pelos departamentos da organização que não estão sob seu controle. Para isso, deve garantir que a informação sobre cada item de dados, com respeito ao seu significado, à sua representação, ao seu uso e seus modelos, esteja devidamente disponível.

Segundo Ravindra (1987b), em seu artigo *“The Shared Benefits of Data Administration”*, a função da Administração de Dados vai além da definição de um corpo regulatório para os dados da organização. A AD também é responsável pelo planejamento dos recursos informacionais e pela promoção das bases de dados da organização. Se os usuários possuem confiança que os dados da organização são administrados de maneira eficaz, vários benefícios são obtidos imediatamente: eliminação da duplicação e redundância na coleta de dados por parte das unidades a partir da centralização das bases de dados que, uma vez alimentadas por uma unidade específica, tornam as informações disponíveis a qualquer outro usuário; a entrada através de uma única fonte e a administração central de dados permite

maior precisão dos dados; relatórios gerados por diferentes unidades são consistentes entre si, pois se baseiam em dados idênticos.

A centralização e integração de sistemas de informação permitem também que os executivos possuam maior controle sobre a alocação de recursos vitais, presentes em diversos pontos organização.

O quadro 2.4.1 apresenta o resumo conceitual a partir do referencial teórico sobre o Macroconstruto em questão e o quadro 2.4.2, por sua vez, apresenta a influência de cada texto sobre as questões que compõem o questionário para este Macroconstruto.

AUTORES	CONCEITOS APRESENTADOS
Ravindra (1986)	Ressalta a importância recente da atividade de Administração de Dados na coordenação e integração de dados a partir do momento em que são encarados como importantes recursos corporativos, e lista as principais responsabilidades desta função.
Ravindra (1987a)	Afirma ser extremamente importante que a Administração de Dados atue juntamente a diversos grupos dentro e fora da organização, com funções específicas na interação com cada um deles, para que seja capaz de cumprir sua missão de coordenação e integração. Dada a complexa rede de relacionamentos a que está submetida e o impacto que apresenta nas atividades de todos estes grupos, a Administração de Dados deve ser conduzida de maneira gradual e sistemática para que seus benefícios sejam alcançados.
Ravindra (1987b)	Apresenta a idéia de que a Administração de Dados é mais do que a formação de um corpo de regras e procedimentos. Ela é responsável pelo planejamento dos recursos informacionais e por obter a confiança dos usuários na centralização e integração das informações produzidas por toda a organização, para que os seus benefícios possam ser realmente explorados.

Quadro 2.4.1 – Resumo conceitual do referencial para o Macroconstruto “Administração de Dados”.

QUESTÃO	AUTORES
1	RAVINDRA (1987)
2	RAVINDRA (1986), RAVINDRA (1987)
3	RAVINDRA (1987)
4	RAVINDRA (1987)

Quadro 2.4.2 – Autores que influenciaram cada questão do questionário para o Macroconstruto “Administração de Dados”.

## 2.5 PLANEJAMENTO, ESCOPO E RESULTADOS DA PRESENÇA NA INTERNET

Venkatraman & Henderson (1998) defendem que os atuais modelos de estratégia e de estrutura são totalmente inadequados para enfrentar os desafios da Era da Informação, e propõem uma nova arquitetura de negócios denominado de “organização virtual”, aplicável a qualquer organização, e composto por três vetores interdependentes: interação com o cliente, configuração dos ativos e utilização do conhecimento. Esses três vetores atuam como pilares da estratégia organizacional, e têm como base comum, a tecnologia da informação. A poderosa convergência dos computadores com as telecomunicações, e o surgimento da Internet são os facilitadores desse novo modelo de negócios.

O posicionamento da empresa em cada um dos vetores passa por três estágios distintos. O primeiro estágio tem seu foco nas unidades funcionais, o segundo no nível organizacional (em como criar valor econômico superior), e o terceiro na rede interorganizacional (projetar e alavancar múltiplas comunidades interdependentes para inovar e crescer).

A seguir são descritas as características dos três vetores em cada um dos estágios:

Vetores	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
<b>Interação com o cliente</b>	Experimentação remota de produtos e serviços	Customização dinâmica	Comunidades de clientes
<b>Configuração dos ativos</b>	Modularização e padronização	Interdependência de processos	Compartilhamento de recursos
<b>Uso do conhecimento</b>	Especialização em unidades funcionais	Ativo corporativo	Comunidades de profissionais
<b>Foco</b>	Unidades funcionais	Organizacional	Interorganizacional

Quadro 2.5 –Estágios da Organização Virtual - Venkatraman & Henderson (1998).

Interação com o cliente: na era industrial o foco predominante estava em distribuir eficientemente os produtos de forma linear, do produtor ao consumidor. A economia digital e global permite o estabelecimento de um canal de informações recíproco entre a empresa e seus clientes. Essa interação pode oferecer experimentação remota de produtos e serviços,

customização dinâmica, e promover comunidades de clientes. A principal função das comunidades é a troca de informações, tanto entre os clientes como entre os clientes e a organização, de forma a desenvolver um sentido de coletividade em torno do produto / serviço / empresa e favorecer o aprendizado organizacional.

Configuração dos ativos: foca na obtenção de ativos e recursos críticos, com uma clara mudança da integração vertical em direção a uma maior confiança em componentes externos. O primeiro estágio apresenta os benefícios da aquisição de módulos / componentes padronizados. O segundo foca no redesenho e na interdependência de processos através das fronteiras organizacionais, inclusive com a terceirização de processos inteiros. O terceiro estágio visa estabelecer uma rede dinâmica de recursos, composta por relacionamentos entre organizações que oferecem e obtêm capacitações complementares. A evolução nos estágios representa uma clara busca por eficiência e redução de custos, tanto operacionais como gerenciais.

Uso do conhecimento: complementando a lógica da organização virtual, esse vetor se concentra nas possibilidades e mecanismos para alavancar o conhecimento em todos os níveis, desde a utilização dos conhecimentos específicos em tarefas funcionais, reconhecendo o conhecimento como um ativo corporativo, até a implementação e adoção de uma ampla comunidade de profissionais. O conhecimento, apoiado pela TI, é fator fundamental na criação de valor e eficiência para a organização.

Evans & Wurster (1999) sugerem que uma segunda geração de comércio eletrônico está se iniciando. Empresas com negócios tradicionais estão se tornando sérios participantes nos negócios eletrônicos e as altíssimas avaliações de empresas iniciantes no setor estão se desacelerando. Os vários participantes do comércio eletrônico, sejam eles tradicionais fornecedores de bens e serviços, varejistas físicos ou eletrônicos, lutam não mais para simplesmente participar do mercado e sim para defender e melhorar suas posições. Nesse cenário, as empresas devem buscar definir estratégias reais que as permitam obter vantagens competitivas de fato. Segundo os autores, a navegação pode se consistir de um negócio separado da produção, do marketing e da distribuição e representa a arena onde as vantagens competitivas estarão realmente sendo disputadas. A navegação engloba três dimensões, com diferentes participantes do mercado possuindo diferentes vantagens em cada uma das três.



A dimensão alcance representa o número de clientes a que um negócio pode ter acesso e a quantidade de produtos que pode lhes oferecer. O alcance é o primeiro fator de diferenciação entre negócios tradicionais e eletrônicos e se beneficia da separação entre a função navegação e a função física de estoque.

A dimensão riqueza é caracterizada pela profundidade e pelo detalhe de informações, tanto oferecida aos clientes quanto obtidas dos mesmos. Esta dimensão tem sido relegada a um segundo plano em detrimento do alcance, entretanto, apresenta um enorme potencial para a construção de relacionamentos mais próximos com os clientes em um mundo dominado pelo comércio eletrônico.

A terceira dimensão, a afiliação, se refere ao grupo a ser priorizado pelas empresas, com um movimento já em andamento para uma mudança em favor dos clientes em detrimento dos fornecedores. A mudança na afiliação reflete não somente a cultura da Internet e a grande transparência sob a qual todos os seus participantes operam, mas também o fim do *trade-off* existente entre alcance e riqueza presente anteriormente nos negócios tradicionais.

Venkatraman (2000) estende a discussão sobre estratégias para negócios suportados por tecnologia da informação, afirmando que não é mais um exagero a afirmação de que a Internet muda tudo. Porém, apesar do impacto óbvio da Internet nas transações *business-to-business*, não estão claras, para os executivos das empresas, as estratégias eficazes para exploração do amplo e variado potencial funcional da rede. Esta confusão leva quase sempre a uma concentração em domínios muito restritos e, portanto, a uma subutilização deste potencial. Para auxiliar os executivos na tarefa de desenvolvimento de estratégias eficazes para a Internet, o autor propõe quatro questões principais a serem consideradas em conjunto, e não isoladamente, pelos executivos e um quinto desafio relacionado ao alinhamento da equipe gerencial com a agenda “ponto-com”:

A primeira questão é a visão estratégica para as operações “ponto-com”. A melhor maneira de abordar esta questão é entendê-la como um ciclo contínuo de ampliação dos modelos de negócios atuais e de criação de novos modelos de negócios através da experimentação seletiva. Para qualquer empresa, a Internet oferece, no mínimo, oportunidades para reduzir custos operacionais e melhorar o nível de seus serviços. Porém, o poder da Internet reside na criação de novos modelos de negócio, através da criação de cenários e da

experimentação dos modelos derivados destes cenários, mesmo que estes desafiem a situação atual da empresa e canibalizem fontes atuais de receita e de margem.

A segunda questão busca identificar maneiras para melhor gerenciar o negócio eletrônico. As duas principais categorias de decisão que influenciam o modelo de governança são as decisões operacionais (produção, suprimentos, logística, marketing e recursos humanos) e as decisões financeiras (lógica de investimentos, fontes de financiamento, e critérios de performance). A gestão de um negócio eletrônico deve buscar balancear estas duas categorias, através de escolhas em um continuum entre a separação total do negócio na Internet até a sua integração completa com o negócio atual.

A próxima questão, muito relacionada com governança, envolve a alocação de recursos. Negócios na Internet envolvem a disputa por recursos humanos, tecnológicos e financeiros, pois todas as empresas que almejam participar da arena eletrônica necessitam destes recursos. Para combinar e utilizar recursos, o autor sugere quatro abordagens. A primeira consiste em se fazer apostas estratégicas, utilizando recursos internos para diferenciar as suas operações na Internet das de seus competidores. A segunda abordagem sugere a combinação de capacitações estratégicas complementares e diferenciadas através de parcerias e alianças. Aprender a se posicionar e navegar em uma complexa rede de recursos pode ser um forte fator de diferenciação para a empresa. A terceira abordagem é a de terceirizar as operações “ponto-com”. A última abordagem consiste em se alocar os recursos com base em modelos previsíveis, suportados por técnicas como o custeio baseado em atividades, com o objetivo de se alcançar de forma suave os menores custos operacionais possíveis para o nível de funcionalidade requerido.

A quarta importante questão para os executivos é o projeto de infra-estrutura operacional para a presença na Internet. Deve ser direcionado de modo a criar valor para os clientes, incentivando-os a descobrir e posteriormente continuar utilizando os produtos e serviços eletrônicos. A infra-estrutura deve oferecer quatro blocos básicos que são: funcionalidade superior, interações personalizadas, simplicidade e eficiência nas transações, e garantia de privacidade.

Finalmente, é essencial para as operações “ponto-com” que a cúpula executiva da empresa esteja alinhada, para que haja uma mobilização da organização para reconhecer e responder ao novo desafio, que significa na realidade, a criação e redefinição do negócio.

Nesse contexto, os executivos enfrentam uma decisão difícil, porém crucial, que é definir se o negócio de Internet deve ser integrado ao negócio tradicional ou se deve ser mantido em separado como um negócio independente (GULATI & GARINO, 2000). Os autores aprofundam a análise sobre a questão sugerida por Venkatraman (2000), de como se posicionar no continuum separação-integração. Enquanto a separação total permite um foco maior no negócio eletrônico, acesso a capital de risco e grande flexibilidade inerente às empresas menores e com maior espírito empreendedor, a integração traz grandes vantagens e sinergias como a associação a marcas já estabelecidas, o compartilhamento eficiente de informações, a alavancagem nos processos de suprimentos e eficiências de distribuição.

Os executivos devem pensar cuidadosamente quais os aspectos do negócio a serem integrados e aqueles que devem ser isolados visando criar uma estratégia própria de integração entre o negócio tradicional e o negócio eletrônico que seja mais bem adaptada à sua situação competitiva e a do mercado em que atua. Como ponto de partida, recomendam que os executivos analisem quatro dimensões de negócio, respondendo a algumas questões:

### **Marca**

- A marca é naturalmente extensível para a Internet?
- O alvo da presença na Internet é um segmento de consumidores diferente ou a oferta envolve um *mix* de produto diferente do oferecido através do negócio tradicional?
- Será necessário utilizar preços diferentes na Internet para se manter competitivo?

### **Gestão**

- Os executivos atuais possuem as habilidades e a experiência necessária para atuar no novo canal eletrônico?
- Os executivos estão dispostos a avaliar as iniciativas na Internet segundo um conjunto diferente de critérios de performance?
- Existirão conflitos significativos de canal?
- A Internet ameaça de forma estrutural o modelo de negócios atual?

### **Operações**

- Os sistemas de distribuição atuais podem ser bem aproveitados pelo negócio na Internet?
- Os sistemas de informação atuais garantem uma sólida fundação sobre o qual construir as iniciativas de Internet?
- Algum destes sistemas se constitui em vantagem competitiva significativa da empresa?

### **Grupos de interesse e participação societária**

- Existem dificuldades para atrair ou manter executivos de talento na divisão de Internet?
- A empresa necessita de capital externo para financiar a iniciativa?
- Um determinado fornecedor, distribuidor ou outro parceiro é chave para o sucesso da iniciativa?

Durante anos, muitas empresas, ansiosas por aproveitar o potencial da Internet e temerosas de serem surpreendidas por novos entrantes inovadores, permitiram uma proliferação descontrolada de iniciativas de projetos para a Internet dentro da organização. Segundo Tjan (2001), esta abordagem foi justificável por um determinado período, época em que investidores faziam avaliações extravagantes de empresas *start-ups*. Porém, nos dias de hoje, essa postura não é mais sustentável e uma abordagem mais disciplinada se faz necessária. As empresas necessitam de uma gestão estratégica de suas iniciativas na Internet, através de um portfólio de projetos balanceado de acordo com seu risco, construído através de critérios de negócio rigorosos e consistentes para a obtenção de retornos maiores e mais consistentes no longo prazo.

No modelo proposto, devido às diferenças entre negócios em indústrias tradicionais e iniciativas de Internet com relação ao grau de incerteza acerca da posição de mercado futura da iniciativa, os critérios de posição de mercado e atratividade da indústria do modelo de estratégia de portfólio original foram substituídos por viabilidade do negócio e adequação ao negócio. A primeira classe de critérios captura dados quantitativos disponíveis sobre a probabilidade de um investimento gerar receitas maiores do que os investimentos e as despesas necessárias à sua implementação. A adequação, por sua vez, é uma classe de critérios qualitativos que mede o grau com que o investimento se encaixa aos processos, capacitações e cultura já existentes na empresa. A questão central está na identificação de

oportunidades que sejam ao mesmo tempo atraentes e cuja implementação esteja de acordo com as possibilidades da empresa.

Uma das tarefas mais importantes para os executivos é a escolha correta de métricas de viabilidade e adequação para avaliação dos projetos de investimento em Internet, com o objetivo de definir as ações a serem realizadas a respeito da iniciativa. A figura a seguir exemplifica as ações sugeridas de acordo com a avaliação das métricas descritas:

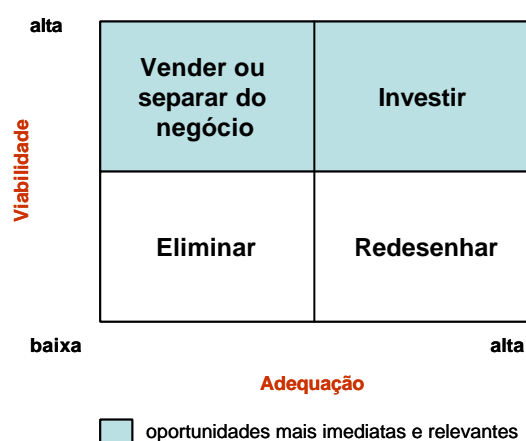


Figura 2.5.1 – Ações para o mapa de iniciativas para a Internet – Tjan (2001).

A definição de um portfólio de projetos com base em métricas de viabilidade financeira a adequação ao negócio é uma abordagem interessante e abrangente. Porém, perguntas importantes visando à definição destas métricas ainda precisam ser respondidas. Weill & Vitale (2001) apresentam um modelo para gerar estratégias de negócio eletrônico, associando o intento estratégico da empresa e as suas competências, com blocos de construção de iniciativas eletrônicas, e com um portfólio de projetos. O modelo é composto de três atividades principais, como descrito a seguir:

1. O primeiro passo é identificar o nível de ameaça e oportunidade que os negócios eletrônicos oferecem para a empresa, com o objetivo de se medir o grau de urgência para a ação. Para isso os autores sugerem que a intensidade dos seguintes indicadores seja verificada:
  - O potencial para descrever ou entregar digitalmente os produtos da empresa;
  - O potencial para redução de preço ou custo através de tecnologias de Internet;

- O potencial para abalar a lealdade dos clientes, reduzindo a identificação com a marca e o os custos de mudança;
  - O desnível entre o auto-serviço atual e potencial para os clientes;
  - O alcance geográfico potencial e prático para os produtos e serviços da empresa;
  - O potencial para precificação dinâmica;
  - O potencial de gestão do conhecimento;
  - Base de clientes *on-line*;
  - Oportunidade para personalização *on-line* de produtos e serviços;
  - Poder ou importância de intermediários nos canais de distribuição.
2. A seguir, a empresa deve elaborar sua estratégia para negócios eletrônicos através do processo proposto no seguinte modelo:

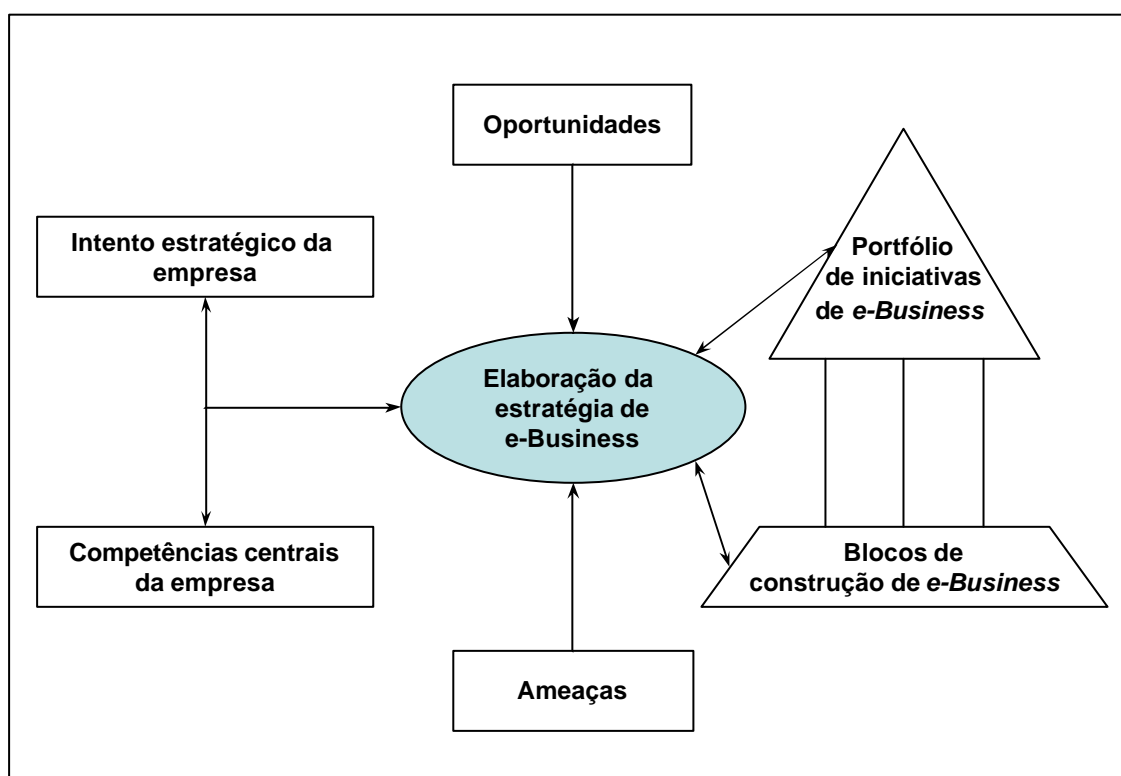


Figura 2.5.2 – Processo de elaboração da estratégia de *e-business* - Weill & Vitale (2001).

- Como a Internet tem o potencial de gerar mudanças fundamentais, deve-se começar pelo intento estratégico da empresa em detrimento da estratégia atual, pois especifica suas metas estáveis de longo prazo;
  - Para atingir o intento estratégico definido, as empresas devem buscar mapear e refinar as suas competências essenciais. O investimento em capacitações únicas permite a obtenção de vantagem competitiva;
  - Os blocos de construção das iniciativas de *e-business* são derivados das competências essenciais da empresa e fornecem uma plataforma única para as iniciativas futuras na Internet. Quanto mais dos blocos necessários estiverem presentes, mais rápido se levará ao mercado a iniciativa;
  - O processo resulta em um portfólio de iniciativas, cuja importância estratégica e o volume de investimento recebido dependerão das oportunidades e ameaças identificadas no primeiro passo.
3. A última etapa consiste da avaliação de cada iniciativa, através de quatro elementos básicos: os modelos de *e-business* em questão, os canais utilizados para a distribuição, os segmentos de clientes almejados e a capacitação necessária em infra-estrutura de Tecnologia de Informação para o apoio à iniciativa.

A falta de um direcionamento confiável tem dificultado o caminho de muitas empresas para a transformação de seus negócios para o *e-business* (BARUA *et al.*, 2001). Buscando remediar esta situação, os autores desenvolveram um modelo operacional de criação de valor através do *e-business*, com base em uma substancial pesquisa. O modelo proposto consiste de oito *drivers* que, incorporados às atividades da empresa, permitem extrair todas as oportunidades ainda não exploradas levando a uma melhoria no seu desempenho financeiro. Os *drivers* representam uma visão holística da empresa, reconhecendo a natureza complementar entre tecnologia, processos de negócio e preparação para o *e-business* ao longo da cadeia de valor, através dos seguintes pontos:

#### **Processos relacionados aos clientes**

- Os clientes possuem um ponto de contato para todas as suas necessidades de serviço?
- A empresa soluciona reclamação em apenas poucos passos?

- O feedback obtido de clientes é rapidamente disseminado pelos processos organizacionais?

### **Processos relacionados aos fornecedores**

- A empresa possui um método bem definido para compartilhar informações sobre produtos e previsão de demanda com seus fornecedores?
- A empresa possui políticas bem definidas de troca de informação com seus fornecedores?
- A empresa possui procedimentos padronizados de operação que cobrem todos os cenários de compras e suprimentos?
- A seleção de fornecedores é bem documentada?
- As métricas de avaliação dos fornecedores são cuidadosamente definidas?
- Os processos de monitoramento da qualidade dos fornecedores são bem definidos?

### **Aplicações de Tecnologia da Informação orientada aos clientes**

- Todas as informações relacionadas aos produtos estão disponíveis *on-line*?
- Os clientes podem personalizar seus pedidos?
- O *site* da Internet possui uma seção FAQ (*Frequently Asked Questions*) bastante detalhada?
- Os clientes podem contactar representantes de serviços de modo conveniente?
- Os clientes podem interagir entre si através de fóruns e comunidades *on-line*?
- Ao se conectar ao *site* os clientes recebem conteúdo personalizado?
- Os clientes podem submeter pedidos *on-line*?
- Os clientes podem alterar pedidos?
- Os clientes realizar o pagamento *on-line* de seus pedidos?
- Os clientes são automaticamente notificados sobre a situação de seus pedidos?



- O *site* oferece segurança?

### **Aplicações de Tecnologia da Informação orientada aos fornecedores**

- A empresa compartilha com seus fornecedores, em tempo real, o *feedback* de clientes e relatórios de clientes sobre problemas de qualidade?
- A empresa compartilha com seus fornecedores, em tempo real, informações sobre qualidade de processos?
- Mudanças nos pedidos são imediatamente comunicadas aos fornecedores?
- A empresa compartilha informações atualizadas sobre estoque de maneira contínua com seus fornecedores?
- A empresa compartilha informações atualizadas sobre programação da produção e capacidade de maneira contínua com seus fornecedores?
- A empresa compartilha informações atualizadas sobre demanda de produtos de maneira contínua com seus fornecedores?
- A empresa possui comunidades *on-line* para fornecedores?
- O *site* da Internet possui uma seção FAQ (*Frequently Asked Questions*) bastante detalhada para os fornecedores?
- A empresa fornece relatórios de avaliação de fornecedores com frequência?
- Os sistemas da empresa permitem a transmissão e o processamento automáticos de faturas?
- Os sistemas da empresa permitem rastrear a situação dos pedidos *on-line*?
- Os sistemas da empresa enviam pagamentos eletronicamente aos fornecedores?

### **Aplicações de Tecnologia da Informação com orientação interna**

- Os empregados podem obter as informações de que necessitam através de uma Intranet corporativa?

- Os empregados gerenciam processos administrativos *on-line*?
- Informações sobre melhores práticas e gerência de projetos estão disponíveis através da Intranet?

### **Integração de sistemas**

- Os dados podem ser facilmente compartilhados entre os sistemas internos?
- Mudanças nos pedidos são automaticamente refletidas nos processos ou sistemas de manufatura?
- Os sistemas da empresa transmitem, integram e processam facilmente dados oriundos dos fornecedores e dos clientes através da Internet?
- Os sistemas da empresa permitem um monitoramento contínuo da situação dos pedidos em vários estágios do processo?
- Os funcionários podem obter facilmente informações de bases de dados para apoio a decisões?

### **Preparação para o *e-business* relacionada a clientes**

- Os clientes se sentem confortáveis com relação à segurança e à privacidade quando envolvidos com o comércio eletrônico?
- Os clientes consideram importante a sua participação em comércio eletrônico?

### **Preparação para o *e-business* relacionada a fornecedores**

- Os fornecedores possuem sistemas baseados em Internet para participarem do comércio eletrônico?
- Os fornecedores estão confortáveis em termos de segurança em participar de comércio eletrônico?
- Os fornecedores estão dispostos a compartilhar informações eletronicamente?
- Os fornecedores consideram importante seu envolvimento em comércio eletrônico?

- Os fornecedores consideram importante a melhoria da coordenação e da colaboração *on-line*?

Os autores sugerem que os executivos devem então avaliar as operações através de métricas tradicionais e métricas específicas de *e-business*. Empresas que recebem um alto percentual de sua receita através de vendas pela Internet tendem a ser mais enxutas que empresas que dependem mais de canais tradicionais, graças à liberação de boa parte de seu quadro funcional. As empresas devem também buscar reduzir o custo de mercadorias vendidas adquirindo produtos de que necessitam através da Internet. Os benefícios das compras *on-line* são preços mais baixos, maior coordenação com fornecedores, redução de problemas de falta de estoque, programação de produção mais suave e maior ajustamento a operações *just-in-time*. O comércio eletrônico permite ainda um aumento do alcance, reduzindo restrições geográficas e de gastos com marketing. Finalmente, a presença na Internet favorece a colocação em prática de um velho discurso das empresas: o da melhoria do serviço ao cliente. Um *site* bem administrado fornece a maior parte das informações de que o cliente necessita, garantindo respostas rápidas às suas questões, o que libera boa parte do quadro funcional de atividades que anteriormente eram intensivas em capital humano.

Com o objetivo de explorar este potencial, são sugeridas métricas operacionais e financeiras. As métricas operacionais envolvem o percentual de negócios realizados *on-line*, o percentual das compras realizadas *on-line*, o percentual do serviço aos clientes realizados *on-line* e o tempo de entrega dos pedidos. As métricas financeiras principais são a receita por funcionário, a margem bruta de lucro e o retorno sobre os ativos.

A crença de que a Internet forneceria oportunidades ímpares para a eliminação dos intermediários não se confirmou assim como a de que a Internet se transformaria em um ambiente hostil, com consumidores em uma busca incessante pela melhor barganha. O erro de avaliação ocorre porque não se buscou entender o motivo da existência de intermediários. Acreditava-se que eles não agregavam valor algum ao produto / serviço dos participantes presentes mais acima na cadeia. Os intermediários são solucionadores de problemas para os consumidores, e conseqüentemente, para os fornecedores, criando valor através das soluções que desenvolvem. A Internet não acaba com as vantagens dos intermediários. Ela altera o seu domínio de atuação e pode até mesmo aumentar sua importância, pois não somente aumenta a força dos consumidores, como também lhes apresenta novos problemas e desafios. Dessa maneira, membros dos canais, na ponta da cadeia, que entendem o verdadeiro potencial da

Internet, estão em posição privilegiada para explorar os efeitos da Internet sobre a distribuição (ANDERSON & ANDERSON, 2002).

Segundo os autores, a Internet afeta três grandes grupos de funções genéricas desempenhadas pelos intermediários:

Combinação entre oferta e demanda: o acesso fácil à informação para compradores e vendedores através da Internet reduz as possibilidades de retornos com comissões obtidas pelo casamento de necessidades, potencializadas por informação superior, como os intermediários faziam anteriormente. Entretanto, a Internet permite a criação de valor com a oferta das escolhas e ferramentas corretas, através da venda de uma espécie de consultoria, com o objetivo de reduzir a incerteza na tomada de decisão por parte do cliente em um ambiente inundado de informações que exigem muito trabalho para vendedores e compradores.

Pedidos: vantagens logísticas, de escala, escopo e disponibilidade da oferta, são reduzidas devido à grande variedade de ofertas e opções proporcionadas pela Internet (escopo e disponibilidade), além da possibilidade de redução de preços por parte de fornecedores na venda direta (escala). Apesar da redução de vantagens logísticas, o desenvolvimento de capacidades analíticas, associadas à existência de escala e escopo, permite o uso inteligente de informações obtidas em transações *on-line* para a realização de vendas cruzadas. Com uma proposta razoável, a empresa pode oferecer a redução do custo de busca para o cliente, se aproveitando do efeito da disponibilidade na compra inicial.

Resolução de problemas: permite o uso da marca e de garantias para assegurar a qualidade do que é oferecido em um ambiente de fácil entrada para negócios fraudulentos. Oferece também novas oportunidades como ofertas de descontos em caso de permissão de uso dos dados dos clientes além de permitir a adição de valor à oferta através da adaptação de produtos e serviços, e de sua personalização e configuração de acordo com as necessidades do consumidor.

Com base nas funções genéricas, os autores sugerem que nem todos os intermediários serão iguais, nem serão bem sucedidos em todas as funções. Novos especialistas e intermediários híbridos atuando em nichos emergirão, explorando vantagens de foco e gerando um sistema muito mais eficiente do que a venda direta do fornecedor ao consumidor. Todas estas organizações terão em comum o modelo de negócio baseado em um ciclo de

informação. Este modelo envolve a solução de um problema do cliente e a transformação dessa solução em conhecimento proprietário, que por sua vez permite solucionar problemas dos fornecedores ao permitir formar novo conhecimento sobre como estes são avaliados pelos consumidores.

Um erro frequentemente cometido nas empresas é o de, sem saber como proceder na nova realidade da economia da informação, delegar os esforços para a presença da empresa na Internet para o CIO, o executivo responsável por tecnologia da informação (RIFKIN & KURTZMAN, 2002). No futuro, a presença na Internet será uma realidade para todas as empresas. Mesmo em tempos de queda na atividade econômica, as empresas têm de estar atentas à necessidade de integrar os seus novos canais eletrônicos com os demais canais de negócio e resistir à tentação de permitir que projetos de presença na Internet se percam no meio dos vários outros projetos desenvolvidos pela área de Tecnologia de Informação.

As iniciativas na Internet devem se caracterizar como movimentos de negócio e não como apostas tecnológicas e, portanto, devem ser consideradas como uma parte integral da estratégia de longo prazo da empresa. Nas melhores empresas, um CEO visionário lidera as iniciativas de *e-business* através de uma visão de longo prazo, garantindo alta prioridade e um direcionamento por quem entende o negócio de forma profunda. Cabe ao executivo de tecnologia de informação, funcionar como parceiro do executivo principal da empresa, oferecendo *insights* tecnológicos e garantindo que a área de Tecnologia de Informação mantenha o negócio funcionando de forma eficiente, o que já se constitui em um desafio suficientemente grande.

Rohm & Sultan (2004) afirmam que as iniciativas de presença na Internet evoluíram ao longo do tempo, se tornando parte integral de estratégias de marketing de múltiplos canais das empresas. Os modelos anteriores buscavam apenas novas fontes de geração de receita, uma desintermediação agressiva e estratégias básicas de comunicação de marketing. As novas iniciativas buscam ampliar este conjunto de objetivos, de modo a influenciar de maneira mais contundente as estratégias de negócio de mais alto nível perseguidas pelas empresas, como a criação de eficiência operacional, a construção de confiança e relacionamentos e a melhoria das iniciativas de comunicação e gestão de marcas. Novas iniciativas de Internet têm sido vistas como mecanismos visando:

1. Criar eficiência na cadeia de valor e com isso reduzir custos;

2. Estabelecer e melhorar o relacionamento tanto com clientes quanto com participantes dos canais, contrariando os movimentos que buscavam eliminar demais membros na cadeia de valor através da desintermediação;
3. Explorar oportunidade para prolongar a conversação da empresa com os clientes, através da integração das mídias *on-line* com as mídias tradicionais;
4. Construir e desenvolver marcas;
5. Alavancar iniciativas tecnológicas de gestão do relacionamento com o cliente, com a Internet funcionando como ponto de coleta de informação sobre os clientes e melhorando a qualidade dos serviços oferecidos.

O quadro 2.5.1 apresenta o resumo conceitual a partir do referencial teórico sobre os Macroconstrutos de Planejamento, Escopo e Resultados Obtidos com a Internet, e os quadros 2.5.2, 2.5.2 e 2.5.2, por sua vez, apresentam a influência de cada autor sobre as questões que compõem o questionário para estes Macroconstrutos respectivamente.

AUTORES	CONCEITOS APRESENTADOS
Venkatraman & Henderson (1998)	Apresentam o modelo de “organização virtual” mais adequados à era da informação do que os tradicionais modelos de estratégia e estrutura. Três vetores formam os pilares do modelo: interação com o cliente, configuração dos ativos e utilização do conhecimento. Estes podem se encontrar em três estágios: foco em unidades funcionais, foco organizacional e foco na rede interorganizacional.
Evans & Wurster (1999)	Afirmam que a navegação representa a arena onde as vantagens competitivas serão disputadas na Internet e engloba três dimensões: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance: número de clientes que podem ser alcançados e quantidade de produtos e serviços disponibilizados;</li> <li>• Riqueza: profundidade e detalhe de informações tanto oferecidas quanto obtidas dos clientes;</li> <li>• Afiliação: grupo priorizado pelas empresas (cliente, fornecedor etc).</li> </ul>
Venkatraman (2000)	Sugere questões a serem consideradas para a geração de estratégias eficazes para a Internet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão estratégica: sugerem a adoção de um ciclo contínuo de ampliação dos modelos de negócios atuais e a criação de novos modelos de negócios através da experimentação seletiva;</li> <li>• Gestão: buscar balanceamento entre decisões operacionais e financeiras, resultando em decisões entre separação e integração com negócio principal;</li> <li>• Alocação de recursos: existem quatro abordagens que são as apostas estratégicas utilizando recursos internos; a combinação de capacitações através de parcerias e alianças; a terceirização das operações “ponto-com”; e a alocação com base em modelos</li> </ul>

	<p>previsíveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infra-estrutura: deve oferecer funcionalidade superior; interações personalizadas, simplicidade e eficiência nas transações, e garantia de privacidade;</li> <li>• Alinhamento da cúpula executiva: essencial, pois o grande desafio está associado à redefinição do negócio.</li> </ul>
Gulati & Garino (2000)	Apresentam as quatro principais dimensões que devem ser consideradas para a decisão sobre o posicionamento separação-integração do negócio eletrônico com o tradicional: implicações para a marca, para a gestão, para as operações e para os grupos de interesse (executivos, acionistas, parceiros etc.).
Tjan (2001)	Criou um modelo para que as empresas estabeleçam de maneira mais disciplinada um portfólio de iniciativas na Internet. Sugere dois critérios de avaliação: a viabilidade financeira da iniciativa e a sua adequação a processos, capacitações e cultura da empresa. Com base em uma matriz contendo esses critérios, decide-se sobre o investimento na iniciativa, a sua separação do negócio principal ou a sua venda, o seu redesenho ou simplesmente o seu abandono.
Weill & Vitale (2001)	Apresentam um modelo de três etapas com o objetivo de gerar estratégias de negócio eletrônico que resultem em um portfólio consistente de iniciativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de oportunidades e ameaças oferecidas pelo <i>e-business</i>;</li> <li>• Elaboração da estratégia a partir do intento estratégico da empresa e de blocos de construção para as iniciativas “ponto-com”, derivadas das competências essenciais da empresa;</li> <li>• Avaliação das iniciativas com base no modelo de <i>e-business</i> proposto, nos canais a serem utilizados, no segmento de clientes-alvo e na infra-estrutura necessária de T.I.</li> </ul>
Barua <i>et al.</i> (2001)	Sugere um modelo operacional para criação de valor através do <i>e-business</i> a partir de oito <i>drivers</i> principais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos relacionados a clientes;</li> <li>• Processos relacionados a fornecedores;</li> <li>• Aplicação da T.I. orientada aos clientes;</li> <li>• Aplicação da T.I. orientada aos fornecedores;</li> <li>• Aplicação da T.I. com orientação interna;</li> <li>• Integração de sistemas;</li> <li>• Preparação para o <i>e-business</i> relacionada a clientes;</li> <li>• Preparação para o <i>e-business</i> relacionada a fornecedores.</li> </ul> Os autores apresentam ainda uma série de métricas operacionais e financeiras com o intuito de avaliar estas iniciativas.
Anderson & Anderson (2002)	Afirma que a Internet não acabou com o papel dos intermediários, mas mudou o seu papel. A Internet afeta três grupos de funções genéricas nestas empresas: a combinação entre oferta e demanda, a gestão de pedidos e a resolução de problemas. A rede elimina antigas fontes de vantagem, porém cria novas oportunidades, e com isso, novas espécies de empresa estão surgindo, mais especializadas, e baseadas em um ciclo de informação e aprendizado sobre clientes e fornecedores.
Rifkin &	Ressaltam a importância de não se delegar as iniciativas na Internet

Kurtzman (2002)	para o executivo de T.I. para que não fiquem perdidas em meio a inúmeros outros projetos. Elas devem ser encaradas como movimentos de negócio, com base na visão de longo prazo da empresa e lideradas e direcionadas pela cúpula executiva.
Rohm & Sultan (2004)	Afirmam que as novas iniciativas para Internet evoluíram ao longo do tempo se tornando parte integrante da estratégia de marketing de múltiplos canais das empresas. Essa evolução traz novos objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar eficiência na cadeia de valor reduzindo custos;</li> <li>• Estabelecer e melhorar relacionamento com clientes e demais participantes do canal;</li> <li>• Integração de mídias para prolongar o diálogo com o cliente;</li> <li>• Construir e desenvolver marcas;</li> <li>• Coletar informações com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.</li> </ul>

Quadro 2.5.1 – Resumo conceitual do referencial para os Macroconstrutos de “Planejamento, Escopo e Resultados Obtidos com a Presença na Internet”.

QUESTÃO	AUTORES
1	GULATI & GARINO, TJAN, WEILL & VITALE
2	GULATI & GARINO, WEILL & VITALE
3	VENKATRAMAN (2000)
4	VENKATRAMAN (2000)
5	TJAN
6	GULATI & GARINO, WEILL & VITALE, BARUA
7	GULATI & GARINO, TJAN, BARUA
8	RIFKIN & KURTZMAN, GULATI & GARINO, TJAN, BARUA, ANDERSON & ANDERSON, ROHM & SULTAN
9	VENKATRAMN & HENDERSON, EVANS & WURSTER, ROHM & SULTAN, ANDERSON & ANDERSON, BARUA
10	RIFKIN & KURTZMAN, TJAN, ROHM & SULTAN, WEILL & VITALE
11	VENKATRAMAN & HENDERSON, VENKATRAMAN (2000), GULATI & GARINO

Quadro 2.5.2 – Autores que influenciaram cada questão do questionário para o Macroconstruto “Planejamento para a Presença na Internet”.

QUESTÃO	AUTORES
1	VENKATRAMN & HENDERSON, EVANS & WURSTER, BARUA, WEILL & VITALE
2	VENKATRAMN & HENDERSON, VENKATRAMAN (2000), BARUA, WEILL & VITALE
3	BARUA, WEILL & VITALE
4	BARUA, WEILL & VITALE



5	VENKATRAMN & HENDERSON, EVANS & WURSTER, ROHM & SULTAN
6	BARUA
7	BARUA, ANDERSON & ANDERSON, ROHM & SULTAN
8	VENKATRAMN & HENDERSON, BARUA, ANDERSON & ANDERSON, WEILL & VITALE
9	VENKATRAMN & HENDERSON, BARUA
10	BARUA
11	BARUA

Quadro 2.5.3 – Autores que influenciaram cada questão do questionário para o Macroconstruto “Escopo da Presença na Internet”.

QUESTÃO	AUTORES
1	BARUA
2	EVANS & WURSTER, BARUA
3	EVANS & WURSTER
4	BARUA
5	VENKATRAMAN (2000), BARUA, ANDERSON & ANDERSON, ROHM & SULTAN
6	VENKATRAMN & HENDERSON, VENKATRAMAN (2000), BARUA, ROHM & SULTAN, WEILL & VITALE
7	VENKATRAMN & HENDERSON, ANDERSON & ANDERSON, WEILL & VITALE
8	VENKATRAMN & HENDERSON
9	ROHM & SULTAN
10	BARUA
11	BARUA

Quadro 2.5.4 – Autores que influenciaram cada questão do questionário para o Macroconstruto “Resultados Obtidos com a Presença na Internet”.

## 2.6 AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

Em uma indústria bastante complexa como a de viagens e turismo, que apresenta muitas interfaces com diversos outros setores da economia, e que é marcada por forte presença de atividades informalmente organizadas, torna-se essencial a clara determinação do objeto de estudo desta pesquisa, para maior compreensão da dinâmica econômica envolvida em sua atividade.

De acordo com o Decreto-Lei no. 84.934, redigido pela EMBRATUR, compreende-se por agência de turismo a sociedade que tenha por objetivo social a prestação de serviços consistentes em: venda comissionada ou na intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões; na intermediação remunerada na reserva de acomodações; na recepção, transferência e assistência especializadas ao turista ou viajante; na operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários; na representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem, outras prestadoras de serviços turísticos etc. O mesmo decreto delimita os campos de atuação de agências de viagens e operadoras (PANROTAS, 2003).

O setor apresenta hoje, um amplo leque de segmentos e ramificações com agentes de viagens focados em áreas específicas, ou mesmo agrupando várias delas ao mesmo tempo. Os principais segmentos atualmente existentes são:

- Agências de receptivo: recebe turistas em um determinado destino, sendo responsável pela operação local dos programas;
- Agências voltadas para o consumidor: é o intermediário tradicional, vendendo o produto final de terceiros para o consumidor;
- Agências especializadas em conta corrente: atuam no mercado corporativo e se caracterizam por firmar contratos de natureza contínua com empresas públicas ou privadas, para a venda principalmente de passagens aéreas;
- Operadora: planeja, vende e executa pacotes turísticos e excursões, comercializando-os diretamente ou por intermédio de agências voltadas para o consumidor;

- Consolidadora: possui grande crédito com as companhias aéreas, e assume o risco da compra das passagens aéreas com o intuito de vendê-las para agências de menor porte que não possuam crédito com o Sindicato Nacional das Agências Aeroviárias (SNEA) ou com a International Air Traffic Association (IATA). Em geral compram em grandes volumes e podem negociar o valor de sua comissão com a companhia aérea que em média é de cerca de 3 %;
- Representante: atua normalmente no atacado, representando hotéis, empresas aéreas, etc.

Até 1986, o controle para abertura de agências era bem rígido, exigindo o registro na EMBRATUR, condicionado a estudos de viabilidade, com plano de negócios, objetivos e produtos a serem comercializados bem definidos, à presença de profissionais com experiência no setor, entre outras demandas subjetivas e burocráticas. No ano em questão, um novo decreto-lei (2.294/86), com o objetivo declarado de reduzir o excesso de burocracia, instituiu que a exploração de atividades e serviços turísticos no Brasil passaria a ser livre. Muitos afirmam que esta medida desencadeou uma proliferação desenfreada de empresas no país. Entretanto, passou a competir à EMBRATUR, a tarefa de cadastrar e classificar as empresas, e de exercer função de fiscalização sobre a atividade, com o objetivo de manter o controle sobre o setor (PANROTAS, 2003).

Ao longo dos anos, a EMBRATUR registrou a existência de 13.887 agências de viagens e, posteriormente, delegou à ABAV a tarefa de atualizar o cadastro das agências no país. Esta, por sua vez, não conseguiu atingir cerca de 3.346 empresas, por omissão das empresas ou transferência de endereço. Através de ações locais de suas representações estaduais, a entidade chegou a um universo de 10.541 agências. Desse total, 45,17 %, ou 4.762 agências se efetivamente se recadastraram até o ano de 1999 e, em 2000, o número de agências cadastradas e, portanto, operando legalmente chegou até cerca de 5,3 mil empresas (GAZETA MERCANTIL, 2000).

A ABAV sugere que cerca de 85% da produção aérea nacional em 2000 era vendida através de agentes de viagens, o que afirma ser atestado pelas companhias aéreas, sendo que 68 % da produção total, decorrentes da atuação dos 2,8 mil associados da ABAV na época. Com base nas empresas cadastradas em todo o país, a ABAV estima que existiam nesse período, cerca de 12 mil pontos-de-venda de pacotes turísticos em todo o território nacional.

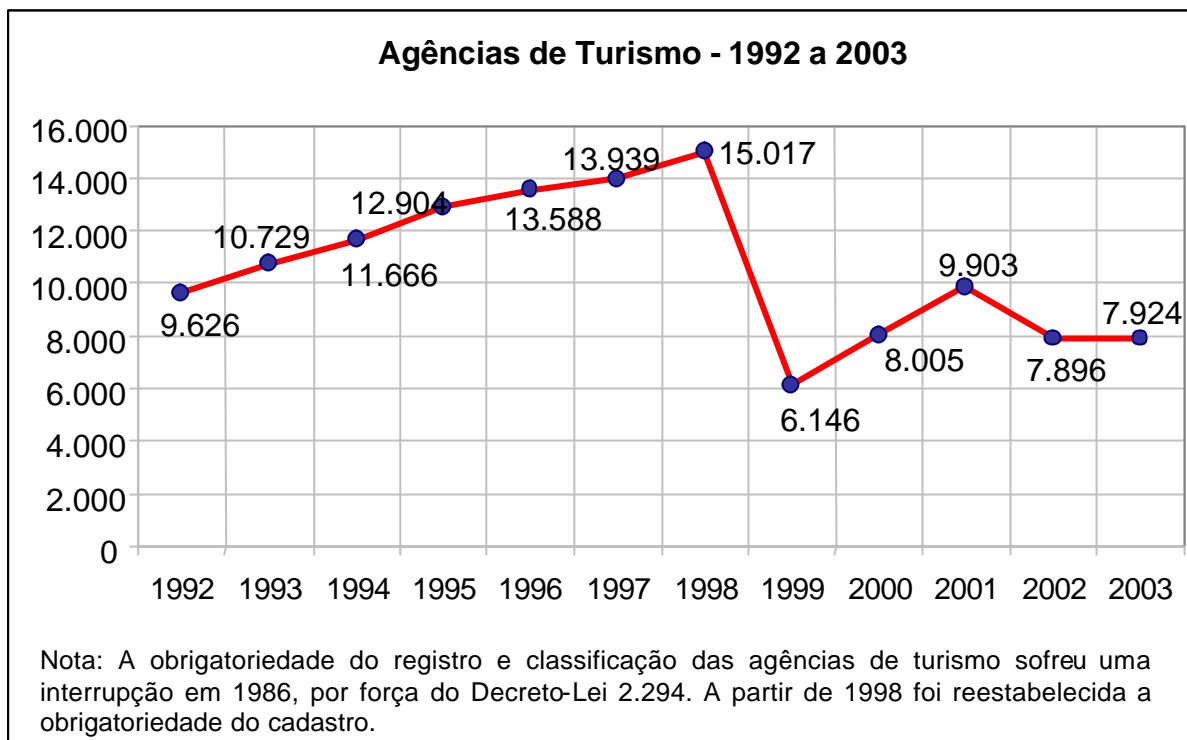


Figura 2.6 – Agências de turismo cadastradas – EMBRATUR (2003, 2004a).

Em 2003 o governo federal criou um Ministério exclusivo para o setor, comandado pelo ministro do turismo, Walfrido Mares Guia, e delegou à EMBRATUR a função específica de promoção e divulgação do destino Brasil, ficando o ministério com a competência para a definição e gestão das políticas públicas envolvendo questões de classificação, credenciamento e sinalização turística (PANROTAS, 2003).

### 2.6.1 HISTÓRICO

O Brasil sempre apresentou um forte potencial turístico oriundo de sua grande diversidade natural e cultural, ainda em parte bastante inexplorado. Entretanto, as primeiras operadoras de turismo e agências de viagens surgiram somente na década de 40, com a profissionalização da atividade se iniciando a partir dos anos 50, em decorrência do desenvolvimento de linhas aéreas regulares no Brasil e da expansão da atividade turística como um todo a partir de fatores como a elevação da renda da população, da massificação dos automóveis, da expansão internacional de grandes multinacionais, especialmente no Brasil (GAZETA MERCANTIL, 2000).

Nessa mesma época, surgem as primeiras entidades associativas do setor, como o Sindicato das Empresas de Turismo (SINDETUR), em São Paulo no ano de 1951, e a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), no Rio de Janeiro no ano de 1953.

A principal razão para o surgimento da atividade foi a comercialização de bilhetes de transporte, predominantemente em navios. Com o passar do tempo, os bilhetes aéreos começaram a se popularizar e se tornaram a principal fonte de receita das agências de viagens, o que se manteve até o início da década de 90. De um modo geral, as agências pioneiras eram de propriedade de imigrantes europeus, que possuíam bom nível cultural, gostavam de viajar, eram fluentes em vários idiomas, mas que não possuíam formação técnica em turismo (PANROTAS, 2003).

Durante muito tempo, os procedimentos de reserva e emissão de bilhetes eram aprendidos no dia-a-dia prático da profissão e eram as atividades que mais tempo consumiam dos profissionais do setor devido aos limitados meios de comunicação existentes para lidar com os fornecedores (telefone e telex). Em geral eles conheciam os destinos que vendiam, ou se informavam através de folhetos obtidos com grandes operadoras internacionais, e também realizavam o trabalho de calcular as tarifas a partir de manuais tarifários fornecidos pelas companhias aéreas (PANROTAS, 2002).

Os relacionamentos com fornecedores eram bem definidos e pautados pela parceria, principalmente com as companhias aéreas, que viam grande importância no papel dos agentes de viagens como distribuidores de seus produtos. Nas praças em que não possuíam estruturas próprias, as companhias aéreas utilizavam os *General Sales Agents* (GSA), representantes exclusivos que recebiam cerca de 3 % de comissão e vendiam os bilhetes pelo mesmo preço aos agentes, sem ameaçar sua comissão. O território era bem delimitado também entre agências e operadoras, que não atendia diretamente o viajante ou raramente o fazia da mesma maneira que o agente evitava negociar com fornecedores para criar pacotes (PANROTAS, 2002).

No modelo de relacionamento entre os dois, em geral, a agência capta o pacote com o operador, transferindo-o para o cliente final e repassando o dinheiro para o operador com a dedução de seu comissionamento, que na média gira em torno de 10% sobre o valor do pacote. A margem anteriormente cobrada de 20 a 25 % sobre o custo final do pacote pelos operadores, não é mais uma prática de mercado, estando atualmente entre 15 e 17 %, e caindo

para 10 a 12 % para destinos mais concorridos. Algumas operadoras expandem suas atividades territorialmente no Brasil, através de franquias, como a Flytour e a CVC. Porém, esta não é a regra. A maior parte das grandes operadoras possui uma enorme rede de representantes, que são agências de viagens espalhadas por todo o país (GAZETA MERCANTIL, 2002).



Figura 2.6.1 – Relacionamentos na Indústria há cerca de 20 anos (PANROTAS, 2002).

Mais recentemente, novas entidades associativas importantes surgiram no setor. A Associação Brasileira de Operadoras de Turismo (BRAZTOA) com associados atuando originariamente em destinos internacionais, foi criada em 1989 e em 1994 foi unificada com outra associação de operadoras, a Câmara Brasileira de Operadores de Turismo (COBRAT), originariamente com associados atuando no mercado de destinos nacionais. Hoje a BRAZTOA conta com cerca de 59 associados, embora o mercado seja constituído por um número bem maior de empresas, em sua maioria de menor porte. O Fórum de Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais (FAVECC), com cerca de 25 agências associadas, foi fundado em 1994 em decorrência do crescimento da presença de agências no mercado corporativo, que em 2002 representava cerca de 33 % do volume total de emissão de bilhetes aéreos no país (PANROTAS, 2002).

As operadoras de turismo e as agências de viagens sofreram vários reveses a partir de 1998. O perfil médio do agente de viagem, que era um mero intermediário na transação e atendia um consumidor que possuía alta dependência dos seus serviços para realizar a sua compra está sendo forçado a mudar. Os principais direcionadores dessa mudança são a desregulamentação do transporte aéreo, a guerra de tarifas entre as companhias de aviação, com a sua decorrente decisão unilateral de reduzir o comissionamento pago às agências de viagens, e por fim, o aumento dramático da acessibilidade e velocidade da informação sobre produtos e serviços de viagens (PANROTAS, 2002).

Estes fatores têm pressionado os intermediários, que enfrentam hoje uma guerra de preços de pacotes turísticos. Esta situação tem levado muitas operadoras e agentes a concentrar esforços na redução dos três custos principais envolvidos em sua atividade, que são a passagem aérea, o hotel e o receptivo. Entretanto, estas empresas têm relegado para segundo plano a gestão financeira mais apurada no levantamento de custos e na formação dos preços dos pacotes, não prestando a atenção devida a salários, tributos, custos administrativos e operacionais variados etc. Fontes do mercado dão conta de que existe atualmente um grande número de operadoras e agências atuando em condições comerciais de baixíssima rentabilidade, que somados a custos operacionais elevados, levam a uma delicada situação financeira (GAZETA MERCANTIL, 2000).

O grande desafio para o agente de viagens hoje é o de conquistar novos clientes e mantê-los, e para isso, muitos já estão se transformando em uma espécie de conselheiros ou consultores de viagens, sendo obrigados a cada vez mais lidar com novas tecnologias como os *Global Distribution Systems (GDS)*, a Internet e o *e-ticket*, bem como administrar um número cada vez maior de informações que chegam através de diferentes meios. Os empresários estão se conscientizando da necessidade de recrutar e manter profissionais mais qualificados em suas equipes, e de fidelizar o cliente através de serviços mais personalizados que representem exatamente o que o consumidor deseja. O agente deve conhecer profundamente uma grande quantidade de produtos e serviços para orientar o consumidor que muitas vezes possui mais informações do que o próprio profissional. Essa nova realidade, com forte presença de tecnologia, exigindo visão empreendedora, criatividade, flexibilidade e maior conhecimento do cliente para gerar serviços que de fato agreguem valor para o consumidor, já está fazendo com que algumas empresas encarem seu negócio não como uma pura intermediação comercial, e sim como uma prestação de serviços profissionais que, portanto, devem ser remunerados de acordo (PANROTAS, 2002).

## 2.6.2 A TECNOLOGIA NO SETOR

A utilização de recursos tecnológicos é crescente entre operadoras de turismo e agências de viagens no país. Entretanto, o acesso à Internet é ainda muito restrito. Em 2000, apesar 98,5 % das empresas possuírem computadores em suas instalações, mais de 70% não possuía *site* próprio na rede mundial de computadores, embora houvesse sinais de que, em curto prazo, ocorreria uma rápida mudança nesse panorama (GAZETA MERCANTIL, 2000).

Durante algum tempo os principais componentes tecnológicos presentes nas agências de viagens e turismo eram as conexões com os GDS's e com o sistema *Billing and Settlement Plan* (BSP). Os GDS's são grandes empresas que reúnem, em bancos de dados próprios, informações sobre tarifas, rotas, horários de vôos, disponibilidade de assentos nos aviões de companhias aéreas do mundo todo etc. O BSP, por sua vez, é uma empresa da Iata criada com o objetivo de oferecer sistemas para simplificar e padronizar os procedimentos de emissão de bilhetes, vendas, relatórios e pagamentos das agências para as companhias aéreas. Com os GDS's o processo de reserva em vôos foi automatizado e ficou muito mais eficiente, revolucionando o trabalho dos agentes de viagens. Através destes sistemas, com os quais as agências se conectam através da Internet ou de terminais dedicados durante 24 horas por dia e 365 dias por ano, também é possível se fazer reservas em hotéis, locadoras de veículos, cruzeiros marítimos e diversos outros serviços (PANROTAS, 2002).

Existem quatro grandes GDS's no mundo (AMADEUS, GALILEO, SABRE e WORLDSPAN), que surgiram a partir da união de companhias aéreas para desenvolver sistemas de reservas unificados. A concorrência feroz e o surgimento da Internet vêm forçando também os GDS's a mudar o seu negócio, buscando uma maior disseminação do seu serviço entre todo o tipo de agência. Para isso, a tendência é a de que a sua remuneração se concentre cada vez mais nos fornecedores que buscam oferecer seus produtos através do maior número de sistemas possível, liberando as agências da cobrança direta pela utilização do serviço eletrônico. As companhias aéreas por sua vez reclamam dos custos pagos aos GDS's e vêm tentando descobrir novos meios de distribuição, mais baratos, que cheguem diretamente aos agentes ou ao público-final.

Seguindo essa tendência, a companhia aérea brasileira TAM Linhas Aéreas S.A. anunciou em dezembro de 2004, a rescisão do contrato de distribuição que mantinha com o Amadeus. De acordo com a empresa, ela desenvolveu tecnologia e know-how inéditos no



setor aéreo, em todo o mundo, com a finalidade de colocar em operação o "Portal eTAM", um portal na Internet pelo qual é possível o acesso a serviços como reservas de vôos, emissão de bilhetes, *check-in* e pagamento de faturas. O Portal eTAM é resultado de anos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico por parte da TAM, que fez pesados investimentos com o objetivo de aumentar a eficiência de suas operações e melhorar o relacionamento com as agências de viagem. Entre outras vantagens, a reserva e a emissão eletrônica de bilhetes fazem com que as agências reduzam drasticamente os custos envolvidos na administração de estoque, manuseio e transporte de documentos (VIAGEMTUR, 2004).

Segundo a companhia aérea, o portal que tem foco no agente de viagem nada mais é do que a segunda fase do e-TAM, que deverá representar economia de US\$ 40 milhões anualmente, além de possibilitar maior controle sobre seu inventário de reservas. Atualmente, 80% das emissões da TAM já são realizadas com bilhetes eletrônicos (BRASILTURIS JORNAL, 2004).

O desenvolvimento de um portal com o objetivo de eliminar ou substituir a intermediação dos sistemas globais de distribuição (GDSs) em suas reservas por parte da TAM, incutiu diversas dúvidas entre consolidadores, agentes de viagem e outros profissionais do setor que em alguns casos estão buscando soluções tecnológicas semelhantes, como a que a consolidadora GapNet vem desenvolvendo, seguindo os passos da TAM, para oferecer às agências com as quais se relaciona. A Varig também já está se preparando para lançar uma ferramenta de reservas para os agentes de viagem e, diferentemente da TAM, o novo canal deverá dispor de alternativas para a realização da reserva, como continuar utilizando os GDSs. O novo produto da Varig deverá estar vinculado ao BSP e segue os padrões definidos pela Iata. Apesar de já ter 72% das emissões domésticas através do *e-ticket*, apenas 25% das internacionais são realizadas através do sistema. O motivo é a complexa malha internacional da companhia que exige que o sistema eletrônico seja compatível e interaja com os de outras empresas áreas.

Em face das inúmeras mudanças tecnológicas pelas quais vem passando o setor, Buhalis & Licata (2002) buscaram avaliar o posicionamento dos atuais intermediários e traçar as tendências do crescimento acelerado do uso da tecnologia da informação no setor de distribuição do turismo, através de análises qualitativas baseadas em entrevistas com *experts* do setor. Os autores ressaltam que estas mudanças podem alterar significativamente a estrutura da cadeia, caracterizada por quatro elementos básicos em seu sistema de valor: os

fornecedores primários de serviço (hotéis, linhas aéreas, locadoras de automóveis, restaurantes, empresas de entretenimento etc.), as operadoras de turismo que funcionam como grandes atacadistas através do empacotamento das diversas ofertas relativas ao setor, suportadas pelos chamados “eMediários” tradicionais que oferecem serviços eletrônicos de armazenamento de informações de viagem (Global Distribution Systems – GDS) originadas pelos fornecedores primários que os fundaram e se dividiram nos quatro principais sistemas. Como último elo do sistema estão os distribuidores dos produtos de turismo, caracterizados pelas agências de viagens tradicionais e, mais recentemente, pelas virtuais.

Segundo os autores, a Internet em particular permitiu:

- O surgimento de novos intermediários virtuais que oferecem serviços de busca e de *booking on-line*;
- A desintermediação por parte dos fornecedores primários que passam a prover acesso direto a seus sistemas de reserva e até oferecer portais multi-fornecedores com o objetivo de fortalecer esta desintermediação;
- A ampliação da oferta de serviços turísticos por parte dos destinos (cidades, complexos turísticos etc.), baseada nos fornecedores primários locais;
- A oferta de serviços *on-line* por agências tradicionais;
- Ferramentas de busca baseadas em preço como o Priceline.com;
- A reação dos GDS por intermédio da busca do contato direto com o consumidor através de *websites* próprios, como o Travelocity.com (SABRE), o Trip.com (GALILEO) etc.;

Segundo os autores, a proliferação destes serviços e de intermediários virtuais confundiu consumidores e os participantes do setor, uma vez que eles buscaram oferecer seus produtos e serviços através de todos os canais possíveis, o que se mostrou extremamente difícil e custoso de se realizar. Apesar das dificuldades e incertezas apontadas acerca do futuro do setor, os autores sugerem que novas tecnologias como a Internet e a comunicação móvel já estão mudando a forma de se fazer negócios de turismo. A provável convergência entre estas tecnologias e outras que ainda estão por se consolidar, como a TV interativa, exige que os participantes da indústria repensem seu modelo de negócio e sua forma de atuação.

De acordo com a percepção dos *experts*, os agentes de viagem tradicionais terão uma expressiva perda de participação de mercado, com o fortalecimento dos novos intermediários. Estes novos intermediários ameaçam não somente as agências tradicionais, mas também os GDS, que oferecem pequena adição de valor nos serviços que prestam e tendem a continuar como *backbones* da indústria (a menos que repensem suas estruturas). O sucesso estará na capacidade de buscar um modelo que reúna os serviços primários e seja capaz de adicionar valor na oferta ao cliente. A oferta em tempo real de informações relevantes e ricas em conteúdo aos consumidores, bem como a personalização dos produtos turísticos e a oferta *one-stop-shop* destes produtos, com base em parcerias bem orquestradas, parecem ser determinantes na opinião dos especialistas para a competitividade na nova realidade do setor. Apesar do cenário traçado, nem só do virtual viverão os novos intermediários. Para os *experts*, o modelo “*click-and-mortar*” em conjunto com a atuação em nichos mais especializados do mercado deve ser o mais bem sucedido, conjugando presença na Internet e em outros meios interativos, suportada por centrais de atendimento e pela presença de agências físicas que permitam maior aproximação e melhor ajuste às necessidades dos consumidores.

Em pesquisa exploratória realizada no setor de agências de viagens brasileiras Vicentin (2003), sugere que as agências estudadas não percebem na Internet, uma ameaça real aos seus negócios, assim como acreditam que ela não causará mais do que algum impacto em suas comunicações com clientes e fornecedores, como as demais tecnologias que surgiram no setor nas últimas décadas. Segundo o autor, as agências tradicionais estudadas não acreditam que o modelo eletrônico conquiste uma grande parte do mercado de turismo, e por isso, se sentem tranquilas e sem pressa em implantar o comércio eletrônico em suas empresas.

## **3 METODOLOGIA**

Nas seções que se seguem serão apresentadas as questões relevantes associadas à metodologia utilizada na condução da presente pesquisa. Com base em referencial teórico abrangente e consistente sobre o Processo de Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados e negócios na Internet, verificou-se a existência de muitos estudos e trabalhos descritivos e qualitativos sobre os assuntos relacionados, o que motivou a escolha de uma metodologia baseada em um estudo quantitativo. Este buscará descrever a utilização da Internet como ferramenta de negócios no setor selecionado, além de investigar as relações entre os aspectos envolvidos nas iniciativas para a Internet e variáveis organizacionais e de gestão, que de acordo com a literatura apresentada, estão associados à sofisticação e ao sucesso na implementação de tais iniciativas.

A linha de pesquisa iniciada com o estudo de Nogueira (1999), serviu como ponto de partida para a definição da metodologia empregada, que utilizou as mesmas seis variáveis utilizadas por Augustinis (2002) e Deccax (2004), além da variável representada pelo Macroconstruto de Administração de Dados, utilizado por Terra (2003). Entretanto, as variáveis foram complementadas ou reconstituídas, com base em contribuições recentes, existentes na literatura.

A adequação do método quantitativo para pesquisas afins também foi evidenciada pelo sucesso obtido pela linha de pesquisa em questão, ao alcançar os objetivos traçados, tanto do ponto de vista metodológico, como descritivo. Dessa maneira, a pesquisa adotou as diretrizes sugeridas por Hair *et al.* (1998), com o objetivo de responder as seguintes perguntas.

### **3.1 O PROBLEMA SOB A FORMA DE PERGUNTA**

O objetivo básico da pesquisa é responder as seguintes perguntas:

- É possível segmentar os participantes da pesquisa de acordo com o seu Processo de Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o

Futuro, Administração de Dados, Planejamento para a Presença na Internet, Escopo da Presença na Internet e Resultados Obtidos com a Presença na Internet?

- Qual a relação existente entre os Resultados Obtidos com a Presença na Internet, Escopo da Presença na Internet, Planejamento para a Presença na Internet, Administração de Dados, Direcionamento para o Futuro, Direcionamento de Recursos Humanos e o seu Processo de Planejamento e Controle?

## 3.2 HIPÓTESES

Com o objetivo de responder à primeira pergunta da pesquisa, formularam-se duas hipóteses, apresentadas a seguir sob a forma de hipóteses nulas:

- $H_{0,1}$  – Não existem segmentos estatisticamente diferenciados quanto aos escores fatoriais do Processo de Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Planejamento da Presença na Internet, Escopo da Presença na Internet e Resultados Obtidos com a Presença na Internet;
- $H_{0,2}$  – Não existem funções de classificação estatisticamente significantes que discriminem as agências de viagens e turismo participantes da pesquisa em categorias, de acordo com os fatores definidos;

No intuito de responder à segunda pergunta, foi necessário formular vinte e uma hipóteses, também apresentadas sob a forma de hipóteses nulas:

- $H_{0,3}$  – O Direcionamento de Recursos Humanos não está relacionado com o Processo de Planejamento e Controle da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,4}$  – O Direcionamento para o Futuro não está relacionado com o Direcionamento de Recursos Humanos da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,5}$  – O Direcionamento para o Futuro não está relacionado com o Processo de Planejamento e Controle da agência de viagens e turismo;

- $H_{0,6}$  – A Administração de Dados não está relacionada com o Direcionamento para o Futuro da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,7}$  – A Administração de Dados não está relacionada com o Direcionamento de Recursos Humanos da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,8}$  – A Administração de Dados não está relacionada com o Processo de Planejamento e Controle da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,9}$  – O Planejamento para a Presença na Internet não está relacionado com a Administração de Dados da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,10}$  – O Planejamento para a Presença na Internet não está relacionado com o Direcionamento para o Futuro da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,11}$  – O Planejamento para a Presença na Internet não está relacionado com o Direcionamento de Recursos Humanos da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,12}$  – O Planejamento para a Presença na Internet não está relacionado com o Processo de Planejamento e Controle da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,13}$  – O Escopo da Presença na Internet não está relacionado com o Planejamento para a Presença na Internet da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,14}$  – O Escopo da Presença na Internet não está relacionado com a Administração de Dados da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,15}$  – O Escopo da Presença na Internet não está relacionado com o Direcionamento para o Futuro da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,16}$  – O Escopo da Presença na Internet não está relacionado com o Direcionamento de Recursos Humanos da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,17}$  – O Escopo da Presença na Internet não está relacionado com o Processo de Planejamento e Controle da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,18}$  – O Resultado Obtido com a Presença na Internet não está relacionado com o Escopo da Presença na Internet da agência de viagens e turismo;

- $H_{0,19}$  – O Resultado Obtido com a Presença na Internet não está relacionado com o Planejamento para a Presença na Internet da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,20}$  – O Resultado Obtido com a Presença na Internet não está relacionado com a Administração de Dados da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,21}$  – O Resultado Obtido com a Presença na Internet não está relacionado com o Direcionamento para o Futuro da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,22}$  – O Resultado Obtido com a Presença na Internet não está relacionado com o Direcionamento de Recursos Humanos da agência de viagens e turismo;
- $H_{0,23}$  – O Resultado Obtido com a Presença na Internet não está relacionado com o Processo de Planejamento e Controle da agência de viagens e turismo.

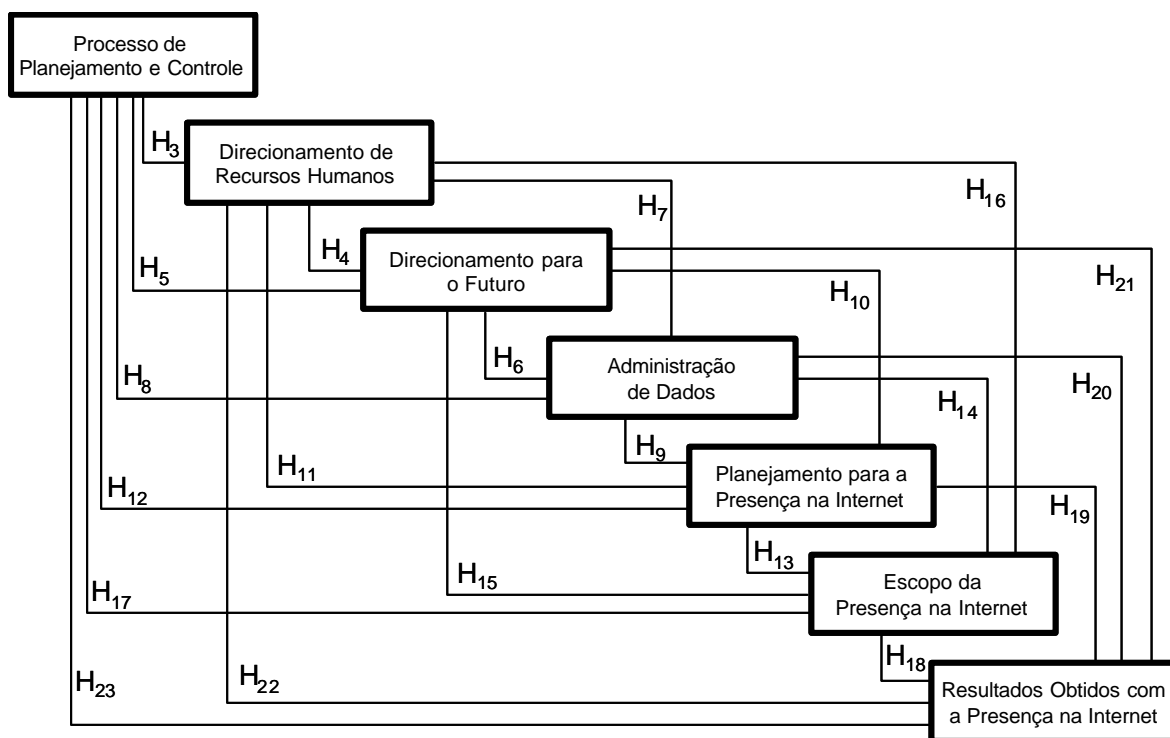


Figura 3.2 – Hipóteses 3 a 23 (H<sub>3</sub> a H<sub>23</sub>).

### 3.3 Os MACROCONSTRUTOS

Com o objetivo de validar as hipóteses apresentadas, foram operacionalizados sete Macroconstrutos, estruturados com base no referencial teórico selecionado. Três destes Macroconstrutos são evoluções das variáveis presentes nos estudos realizados por Nogueira (1999), Soares (2000), Augusto (2001), Taublib (2001), Bahiense (2002), Augustinis (2002), Terra (2003), Deccax (2004) e Fontes (2004): Processo de Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos e Direcionamento para o Futuro. O Macroconstruto de Administração de Dados representa uma simplificação da variável utilizada por Terra (2003), buscando identificar apenas suas dimensões principais, em decorrência de características específicas do setor estudado nesta pesquisa que se caracteriza primordialmente por empresas de pequeno porte. Os Macroconstrutos restantes – Planejamento para a Presença na Internet, Escopo da Presença na Internet e Resultados Obtidos com a Presença na Internet – representam evoluções, com base em atualizações da literatura, do instrumento aplicado por Deccax (2004), que por sua vez representou uma reformulação completa dos mesmos Macroconstrutos, desenvolvidos a partir das idéias de Augustinis (2002).

Os quatorze quadros apresentados no capítulo 2 apresentam os conceitos extraídos da literatura que originaram todos os itens do questionário para cada um dos sete Macroconstrutos que constituem a pesquisa. Diversos destes itens foram extraídos de questionários produzidos anteriormente pela linha de pesquisa em questão, e complementados ou aprimorados, de acordo com necessidades identificadas em suas aplicações anteriores.

Com o objetivo de melhor adequar o questionário aos sujeitos da pesquisa, foram realizadas três entrevistas com profissionais experientes do setor, buscando entender a dinâmica da indústria estudada e o perfil característico das empresas e dos respondentes potenciais. Após a construção do instrumento com base nos sete Macroconstrutos apresentados, este foi inicialmente validado com alunos de mestrado do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro e, posteriormente, com três executivos de empresas que fazem parte do universo estudado. Após tal validação, o questionário foi disponibilizado na Internet.



### **3.4 TIPO DA PESQUISA**

Para a classificação da pesquisa quanto a seus fins e a seus meios, foi utilizada a taxonomia proposta por Vergara (1997).

Com base nesta classificação, a pesquisa em questão é exploratória e descritiva quanto aos fins. Exploratória, pois apesar do crescente interesse por pesquisas no setor, não foram encontrados estudos utilizando técnicas quantitativas multivariadas que busquem avaliar as relações entre a presença na Internet e os diversos aspectos de gestão em empresas do setor de agências de viagens e turismo no Brasil. Ela também é descritiva, pois expõe estas características de gestão e busca identificar a situação quanto ao uso da Internet como ferramenta de negócios nas empresas que fazem parte da amostra desta pesquisa.

Com relação aos meios, este trabalho representa uma pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa é bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em material publicado e acessível ao público em geral com o intuito de dar base ao método e ao instrumento utilizado. É também uma pesquisa de campo, uma vez que se constitui em uma investigação empírica através de dados primários referentes à percepção dos administradores de agências de viagens e turismo acerca do grau de sofisticação dos aspectos mencionados anteriormente, sendo realizada através da aplicação de questionários fechados a este grupo de profissionais cujas respostas serão analisadas através de um tratamento quantitativo. Estas abordagens se devem ao fato de já existir uma base conceitual relativamente sedimentada através de estudos qualitativos conduzidos anteriormente.

### **3.5 UNIVERSO E AMOSTRA**

O universo da pesquisa é formado pelas empresas caracterizadas como agências de viagens e turismo operando no Brasil e que estão cadastradas na Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV, englobando empresas que atuam primordialmente através da oferta de serviços característicos de agências de viagens e turismo, ambos emissores ou receptivos, bem como de serviços de operadoras de turismo. A escolha deste universo se justifica, pois a ABAV possui como associadas as principais empresas atuando no mercado de

agenciamento de viagens e turismo e porque este conjunto de empresas reflete adequadamente a estrutura do setor.

Buscou-se contatar todas as 3.202 empresas do universo pesquisado, porém verificou-se que muitos dos endereços eletrônicos existentes no cadastro da ABAV, obtido a partir do seu *website*, não eram mais existentes ou não estavam acessíveis devido à sobrecarga de mensagens em sua caixa postal, com predominância para o primeiro caso. Não foi possível o contato com pouco mais de 1.200 empresas que apresentaram os problemas descritos acima. A amostra da pesquisa é, portanto, não probabilística por acessibilidade, uma vez que não foi realizado procedimento estatístico para determinar os participantes da pesquisa, sendo composta por 50 empresas (cerca de 1,6 % dos contatos enviados e de 2,5 % dos e-mails que não apresentaram problemas) que retornaram o questionário preenchido de maneira válida dentro do prazo estipulado. Do total de respondentes válidos, cinco observações foram descartadas por se apresentarem como *outliers* nas análises estatísticas, o que caracteriza estas empresas como atípicas ou o seu questionário como tendo sido respondido erroneamente.

O mesmo grupo que respondeu a esta pesquisa foi utilizado também pelo trabalho de Lanini (2005). O seu trabalho tratou do Planejamento, Escopo e Resultados relacionados à utilização do CRM pelas agências de viagens e turismo que operam no Brasil.

### **3.6 SELEÇÃO DOS SUJEITOS**

A unidade de observação (sujeito) desta pesquisa foi o principal executivo de cada uma das 3.202 empresas contatadas ou funcionário por ele indicado.

### **3.7 COLETA DE DADOS**

Os dados da pesquisa foram coletados a partir de um questionário fechado, respondido através da Internet pelos principais executivos das agências de viagens participantes. Cada empresa foi contatada através de um e-mail individual, contendo um *hyperlink* para o *website* onde o questionário foi hospedado, e onde foi informada uma senha específica para a validação do acesso para a sua empresa, além de apresentar instruções gerais para o acesso,

para o preenchimento e para o contato com os pesquisadores. Eventuais dúvidas dos respondentes foram sanadas via telefone ou e-mail, informados na mensagem-convite enviada às empresas. Com o objetivo de aumentar o número de respondentes da pesquisa, foram realizados contatos de acompanhamento através de telefonemas e mensagens de e-mail durante o período de coleta de dados de campo. Com o mesmo intuito, obteve-se o apoio de duas instituições de renome no setor, informado aos potenciais participantes na carta convite e no *website* contendo o questionário.

O questionário foi estruturado com a maior parte das respostas em escala ordinal do tipo Likert de seis pontos. Nessas perguntas foram feitas afirmações e as respostas correspondem ao nível de concordância com cada afirmação como descrito a seguir:

(1) Discordo Totalmente;

(2) Discordo Muito;

(3) Discordo Pouco;

(4) Concordo Pouco;

(5) Concordo Muito;

(6) Concordo Totalmente.

Kerlinger (1964) destaca as escalas de Likert como um tipo específico de escala ordinal, de pontos assumidos como intervalares. Abelson e Tuckey (1970) argumentam que a atribuição de valores numéricos às categorias de uma escala métrica ordinal permite o seu tratamento como se fosse medida como intervalar. Nesta pesquisa, trabalhamos com escala Likert tratada como escala intervalar. A utilização desta escala contendo seis pontos em detrimento de outros valores como cinco ou sete pontos se deve à intenção de garantir o efetivo posicionamento dos respondentes.

O questionário foi estruturado em oito blocos, onde cada um dos sete primeiros blocos contém perguntas que constituem os Macroconstrutos que fazem parte da pesquisa e aos quais se deseja avaliar e verificar o seu inter-relacionamento, e que são o Processo de Planejamento e Controle, o Direcionamento de Recursos Humanos, o Direcionamento para o Futuro, o Planejamento para a Presença na Internet, o Escopo da Presença na Internet e os Resultados

Obtidos com a presença na Internet. O último bloco apresenta perguntas com o objetivo de se obter o perfil demográfico das empresas participantes.

## 3.8 TRATAMENTO DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados os procedimentos utilizados para a análise dos dados e testes das hipóteses desta pesquisa.

Inicialmente foram realizadas Análises Descritivas dos dados, apresentando suas médias e desvios padrão, através dos procedimentos FREQUENCIES e BASIC TABLES do software SPSS, versão 11.

O segundo passo consistiu na realização de Análises Fatoriais, com o objetivo de condensar as informações contidas nos itens do questionário de cada Macroconstruto em um pequeno grupo de dimensões, denominados fatores. Com a análise fatorial desejou-se obter a natureza e as dimensões latentes das respostas, priorizando a redução da quantidade de variáveis de modo a simplificar as análises multivariadas subseqüentes, exigindo menor esforço computacional. O procedimento utilizado foi o FACTOR do SPSS.

A viabilidade e adequação do emprego da técnica de análise fatorial foram verificadas através de dois tipos de teste. O primeiro é o teste de esfericidade de Bartlett, que fornece a probabilidade estatística da presença de correlações significativas na matriz fatorial. O segundo é a medida de adequação da amostragem (*Measure of Sampling Adequacy* - MSA) para cada item do questionário e a medida de adequação da amostragem de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dos Macroconstrutos, que quantifica o grau de intercorrelações entre os itens, com o objetivo de verificar em que medida um item pode ser previsto sem erro pelo conjunto dos demais. De acordo com Hair *et al.* (1998), o KMO pode ser interpretado como ótimo para valores superiores a 0,8, bom para valores entre 0,7 e 0,8, razoável para valores entre 0,6 e 0,7, aceitável para valores entre 0,5 e 0,6 e inaceitável para valores inferiores a 0,5.

Para a Análise Fatorial de cada Macroconstruto foram verificados, para cada item do questionário o valor de seu MSA, as suas maiores cargas na matriz fatorial e a comunalidade com a solução final.

Para que um item fosse considerado na análise, ambos o seu MSA e a sua comunalidade com a solução final deveriam possuir um valor mínimo de 0,5. A comunalidade de um item é definida como a parcela de variância que um item original compartilha com todos os demais incluídos na análise. Em outras palavras, a comunalidade de um item é obtida através da soma dos quadrados das cargas fatoriais, o que representa a correlação do item com os fatores.

Conforme sugerido por Hair *et al.* (1998), o número de fatores extraídos foi decidido pelo critério do autovalor maior do que 1. O autovalor (*eigenvalue*) é definido como a soma dos quadrados das cargas fatoriais dos itens de um fator. A lógica por trás desse critério é que qualquer fator individual deve conter a variância de pelo menos um único item do questionário para ser retido e interpretado. Como cada item contribui, inicialmente, com um valor de 1 para o autovalor total, somente fatores com autovalor maior do que um 1 foram considerados. Para a interpretação dos fatores, foi aplicado o critério de rotação VARIMAX, que se concentra na simplificação das colunas da matriz fatorial, tornando sua leitura mais clara para o pesquisador. Com base em tal interpretação, os fatores resultantes foram nomeados.

Em seguida, foram realizadas Análises de Confiabilidade, tanto para os Macroconstrutos como para cada fator obtido no passo anterior, através do cálculo de seu coeficiente Alpha de Cronbach, que é uma estimativa da correlação entre os valores obtidos por novas aplicações do teste, com o mesmo número de itens do questionário (Carmines & Zeller *apud* Nogueira, 1999). Segundo Hair *et al.*, são apropriados valores acima de 0,7, entretanto, para estudos exploratórios, valores acima de 0,6 são aceitáveis. Este procedimento foi operacionalizado através do emprego do procedimento RELIABILITY do pacote estatístico SPSS.

O quarto passo será constituído da aplicação da técnica de Análise de Conglomerados (*Cluster Analysis*), a partir de um procedimento aglomerativo hierárquico, utilizando o método de Ward. O procedimento computacional utilizado foi o CLUSTER do pacote estatístico SPSS.

Em seguida, foi operacionalizado o teste da Hipótese 1, através da realização de uma Análise de Variância Multivariada (MANOVA), tendo como variável independente, de nível de mensuração nominal, o conglomerado (*cluster*) e como variáveis dependentes os fatores

obtidos nas diversas Análises Fatoriais realizadas para os Macroconstrutos da pesquisa. O procedimento permite o teste multivariado da diferença de médias para o conjunto de fatores nos clusters, realizados através dos testes de Pillais, Hottelings e Wilks, cujos valores são convertidos aproximadamente para a estatística F, com a imediata verificação de seu nível de significância. Hair *et al.* (1998) fornece uma explanação completa do procedimento.

Nesta pesquisa,  $H_0$  foi rejeitada para  $p < 0,05$ . Com o objetivo de verificar a significância da diferença da média de cada fator para os clusters extraídos na Análise de Conglomerados, também foram realizados testes F univariados. Ambos os procedimentos foram operacionalizados através da utilização do procedimento MANOVA do pacote estatístico SPSS.

O próximo passo, responsável pelo teste da Hipótese 2, compreendeu uma Análise Discriminante Multivariada, conforme apresentada em Hair *et al.*(1998). Primeiramente, a técnica foi aplicada para a classificação dos casos nos clusters a partir dos fatores obtidos nas Análises Fatoriais. A rejeição de  $H_{0,2}$  se deu a partir do nível de significância obtido para o coeficiente Lambda de Wilks das funções discriminantes. Adicionalmente, observou-se o percentual de casos originais corretamente classificados pelas funções. O procedimento computacional utilizado para ambas as etapas, será o DISCRIMINANT do pacote SPSS.

De acordo com o proposto por Hair *et al.* (1998), idealmente, se usaria o método conhecido como divisão de amostra ou validação cruzada, para realizar a validação das funções discriminantes. Neste método, a amostra de respondentes seria dividida aleatoriamente em dois grupos, ou subamostras. Um destes grupos, a amostra de análise, seria utilizada para estimar as funções discriminantes, enquanto o segundo grupo, a amostra de *holdout*, seria utilizada para testar as funções obtidas a partir do primeiro grupo. Entretanto, em função do número reduzido de respondentes, não se justifica, segundo os autores, a divisão em grupos de análise e de *holdout*. Neste caso, eles sugerem que as funções sejam estimadas a partir da amostra completa, e que posteriormente, sejam utilizadas para classificar o mesmo grupo de respondentes utilizados na sua estimação.

Com o objetivo de compreender o perfil de cada conglomerado de empresas obtido na pesquisa, foi utilizada a técnica de Análise de Correspondência, como descrita por Hair *et al.* (1998). Esta técnica permite a redução dimensional dos fatores e dos aglomerados obtidos a um gráfico contendo apenas duas dimensões, com o objetivo de analisar e interpretar as

características das dimensões e conseqüentemente dos conglomerados com relação aos fatores gerados nas Análises Fatoriais.

O último passo consistiu nos testes das hipóteses 3 a 23 ( $H_{0,3}$  a  $H_{0,23}$ ) realizados através de Análises de Correlações de Pearson utilizando o procedimento CORRELATION do pacote estatístico SPSS.

## **4 RESULTADOS**

A seguir, são apresentados detalhadamente os resultados obtidos a partir da compilação de repostas válidas, informadas pelo principal executivo de cada empresa participante através do questionário disponibilizado via Internet.

### **4.1 ANÁLISE DOS MACROCONSTRUTOS**

Os resultados primários da pesquisa são apresentados de forma segmentada, para cada conjunto de itens do questionário que caracterizam os diferentes Macroconstrutos definidos no item 3.3. O detalhamento destes resultados compreende análises descritiva, fatorial e de confiabilidade, que estão sintetizadas em quadros contendo as seguintes colunas:

- Breve descrição de cada item do questionário;
- A média aritmética do item, a partir de todas as repostas obtidas;
- O desvio padrão do item, a partir de todas as repostas obtidas;
- A carga fatorial do item em cada fator obtido;
- A comunalidade do item;

Nas linhas apresentadas na parte inferior dos quadros estão consolidadas informações derivadas das análises fatorial e de confiabilidade, que compreendem:

- O autovalor de cada um dos fatores obtidos;
- O percentual da variância total explicada pelo fator;
- A confiabilidade para cada fator, através do seu coeficiente Alpha de Cronbach;
- A confiabilidade para o Macroconstruto, através do seu coeficiente Alpha de Cronbach;
- A significância estatística para o teste de esfericidade de Bartlett;



- A medida de adequação da amostra (KMO) para o Macroconstruto;
- O percentual da variância total, explicado pelo conjunto dos fatores obtidos para o Macroconstruto;

#### 4.1.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

Descrição	Média	d.p.	Fatores				Comunalidade
			1	2	3	4	
Projetos - padronizados e comparáveis	4,20	1,33	0,773				0,830
Projetos - estimativas claras de valores	4,62	1,19	0,757				0,792
Projetos - responsável identificado	4,73	1,25	0,726			0,436	0,794
Projetos - critérios definidos avaliam término	4,27	1,14	0,696				0,747
Avaliação por benefícios aos clientes	4,40	1,25	0,653				0,586
Projetos - avaliação formal periódica	3,89	1,42	0,648	0,455			0,739
Competência em técnicas de gestão	4,84	0,95		0,863			0,787
Competência em Liderança	5,00	0,95		0,817			0,812
Competência em TI	4,73	1,03		0,708			0,616
Comunicação clara de objetivos e estratégias	4,89	1,03			0,893		0,926
Ações para objetivos bem explicitadas	4,56	1,04	0,413		0,765		0,823
Missão e objetivos formulados	5,00	0,83			0,729		0,724
Avaliação por benefícios financeiros	4,96	0,98				0,855	0,813
Avaliação por aprendizado e inovação	4,91	0,97				0,722	0,719
Avaliação por eficiência de processos	4,89	0,96	0,519			0,685	0,847
Objetivos refletem todos os <i>stakeholders</i>	5,04	0,85		0,463	0,545	0,562	0,831
<b>Autovalor</b>			<b>4,01</b>	<b>2,81</b>	<b>2,78</b>	<b>2,78</b>	
<b>Variância Explicada por Fator</b>			<b>25,1%</b>	<b>17,5%</b>	<b>17,4%</b>	<b>17,4%</b>	
<b>Alpha de Cronbach por Fator</b>			<b>0,919</b>	<b>0,809</b>	<b>0,876</b>	<b>0,881</b>	
<b>Alpha para o Macroconstruto</b>	<b>0,937</b>						
<b>Bartlett - Sig.</b>	<b>0,000</b>						
<b>KMO</b>	<b>0,826</b>						
<b>Variância Explicada</b>	<b>77,4%</b>						

Quadro 4.1.1 – Resumo dos resultados primários para o Processo de Planejamento

#### ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva do Macroconstruto de planejamento e controle está resumida nas duas primeiras colunas do quadro 4.1.1 e, de maneira geral, os valores médios obtidos se aproximam bastante dos resultados da aplicação deste instrumento por Nogueira (1999), em sua pesquisa em bancos, e por Terra (2003), em sua pesquisa em seguradoras. Os resultados também são próximos, porém com médias inferiores aos obtidos por Deccax (2004), em sua pesquisa no setor de petróleo e gás.

Os itens que apresentam as médias mais elevadas revelam que as agências de viagens tendem a formular claramente a sua missão e os seus objetivos, e a levar em consideração os interesses de todos os *stakeholders* nesse processo, de maneira que os objetivos a serem perseguidos pela empresa espelhem um equilíbrio com relação aos objetivos de todos os grupos de interesse envolvidos. As médias elevadas também nos levam a crer que a implementação dos projetos de investimento é de responsabilidade de pessoas com forte competência e experiência em liderar equipes, e que os projetos de investimento são avaliados principalmente pelos benefícios financeiros e pelo grau de inovação e aprendizado que proporcionam à empresa.

As médias mais baixas foram apresentadas pelos itens “Projetos – avaliação periódica formal”, “Projetos – padronizados e comparáveis”, “Projetos – critérios definidos avaliam término” e “Avaliação por benefícios aos clientes” e podem indicar menor atenção aos aspectos envolvidos na formalização e controle dos projetos de investimento.

Ao compararmos os resultados obtidos em agências de viagens e turismo com bancos, seguradoras e empresas de petróleo e gás, podemos verificar que as agências obtiveram média mais elevada para o item “Comunicação clara de estratégia e objetivos”. Também podemos destacar, com médias superiores às dos bancos e seguradoras, os itens “Competência em Liderança” e “Projetos – avaliação formal periódica”, apesar deste último possuir a menor dentre todas as médias dos itens de planejamento e controle nas agências de viagens pesquisadas.

Entretanto, as agências de viagens e turismo apresentam médias inferiores às obtidas em quase todos os itens quando comparadas aos resultados obtidos na indústria de petróleo e gás, exceto pelo item referente à comunicação clara de estratégias e objetivos. As empresas do setor apresentam também, média inferior a dos bancos e seguradoras para o item “Competência em TI”. Quando comparados unicamente aos resultados nos bancos, os itens “Competência em Técnicas de Gestão” e “Projetos – responsável identificado” também possuem médias inferiores.

O desvio padrão para os itens está, em geral, próximo aos obtidos nas pesquisas em bancos e seguradoras e apresentam valores superiores aos resultados em empresas de petróleo e gás. Os valores para o desvio padrão variam entre 0,83 e 1,42 podendo ser considerados de baixos a moderados, e indicam uma maior homogeneidade no tocante a este construto entre o

conjunto de empresas estudado, que, entretanto é menos homogêneo que o conjunto estudado por Deccax (2004).

Em resumo, as agências de viagens e turismo apresentam um processo de planejamento relativamente bem estruturado, entretanto, os resultados para os itens de formalização e controle de projetos de investimento podem indicar que ainda estão buscando se aperfeiçoar para que melhor executem as estratégias definidas e avaliem seus resultados, com o intuito de ajustar as ações necessárias para alcançar as metas definidas e comunicadas à organização.

### **ANÁLISE FATORIAL**

No quadro 4.1.1, estão resumidos os resultados da análise fatorial. A análise resultou em um KMO de 0,826 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett, indicando a adequação da análise. A variância total explicada pelos quatro fatores foi de 77,4%. A partir de suas correlações com os itens originais dos questionários, como descritas no quadro 4.1.1, os fatores foram nomeados, como descrito a seguir:

- **Fator 1 – Formalização;**
- **Fator 2 – Competências;**
- **Fator 3 – Planejamento;**
- **Fator 4 – Controle.**

### **ANÁLISE DE CONFIABILIDADE**

O Alpha de Cronbach de 0,937, obtido a partir do procedimento RELIABILITY do SPSS, para o Macroconstruto indica que este possui confiabilidade adequada, assim como os fatores obtidos, com valores de 0,919, 0,809, 0,876 e 0,881 respectivamente.

#### 4.1.2 DIRECIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Descrição	Média	d.p.	Fatores		Comunalidade
			1	2	
Incentiva postura criativa e empreendedora	4,87	1,01	0,849		0,756
Liderança para alcançar visão de futuro	4,76	1,03	0,778		0,666
Cultura de desafio	4,60	1,05	0,728		0,576
Erros vistos como parte do aprendizado	4,78	0,90	0,723		0,526
Recruta e seleciona criativo e empreendedor	4,93	0,84	0,659		0,520
Promove aprendizado e troca de experiências	4,80	1,04	0,634	0,427	0,583
Investe em desenvolvimento de RH	4,76	1,00	0,539	0,464	0,506
Profissionais capacitados a enfrentar desafios	4,49	0,94		0,851	0,782
Remuneração associada a resultados	4,56	1,29		0,759	0,583
Profissionais buscam autodesenvolvimento	4,67	0,95	0,561	0,580	0,651
<b>Autovalor</b>			<b>3,89</b>	<b>2,26</b>	
<b>Variância Explicada por Fator</b>			<b>38,9%</b>	<b>22,6%</b>	
<b>Alpha de Cronbach por Fator</b>			<b>0,875</b>	<b>0,721</b>	
<b>Alpha para o Macroconstruto</b>	<b>0,884</b>				
<b>Bartlett – Sig.</b>	<b>0,000</b>				
<b>KMO</b>	<b>0,816</b>				
<b>Variância Explicada</b>	<b>61,5%</b>				

Quadro 4.1.2 – Resumo dos resultados primários para o Direcionamento de Recursos Humanos

#### ANÁLISE DESCRITIVA

Ao analisarmos os resultados para este Macroconstruto, podemos notar algumas diferenças com relação aos resultados obtidos por Nogueira (1999), Terra (2003) e Deccax (2004). A maior parte dos itens apresenta valores médios superiores aos valores obtidos nestas três pesquisas, destacando-se alguns itens em particular. Todos os itens possuem valores entre médio e alto (médias entre 4,49 e 4,93) e baixa heterogeneidade, com desvio padrão variando entre 0,84 e 1,28 e inferiores aos dos três estudos anteriores.

O item referente ao recrutamento e seleção de pessoas com perfil criativo e empreendedor apresenta a maior média dentre todos os itens da presente pesquisa, enquanto que em bancos e seguradoras apresentou a menor e a segunda menor média para o Macroconstruto, respectivamente. Da mesma maneira, os itens de incentivo à postura criativa e empreendedora, de promoção do aprendizado e troca de experiências, e de entendimento de que erros fazem parte do processo de aprendizado estão entre os itens de maior média nas agências de viagens, enquanto que, curiosamente, estão entre os cinco itens de menor média para bancos e seguradoras.

Para os itens de maior média no estudo em bancos e seguradoras, as médias para as agências de viagens são bastante próximas ou superiores, como nos itens de investimento para o desenvolvimento de recursos humanos, na busca de autodesenvolvimento pelos profissionais, na liderança para alcançar a visão de futuro e no estímulo à cultura de desafio.

As menores médias foram apresentadas pelos itens “Profissionais capacitados a enfrentar desafios”, “Remuneração associada a resultados”, “Cultura de desafio” e “Profissionais buscam autodesenvolvimento”. Porém, os valores para as agências de viagens são, em geral, iguais ou superiores aos demais setores, com exceção de “Cultura de desafio”, que é inferior ao valor obtido nas empresas de petróleo e gás, e de “Profissionais capacitados a enfrentar desafios” que, também de forma curiosa, apresenta a maior média dentre todos os itens em bancos e empresas de petróleo e gás.

Os resultados indicam que menor ênfase é dada pelas agências à performance individual de seus funcionários, principalmente dedicando menor atenção à capacitação, e à motivação de seus recursos humanos para que busquem melhores resultados. Como sugerido por Nogueira (1999), este resultado pode representar o efeito de nossa cultura, que cria barreiras à aberta avaliação e responsabilização de pessoas dentro das organizações. A maior ênfase à inovação e ao empreendedorismo em detrimento da performance e da capacitação pode também ser o efeito do porte das empresas estudadas, que em geral, são menores que as empresas estudadas por Nogueira (1999), Terra (2003) e Deccax (2004). Sugere-se que estudos mais aprofundados sejam conduzidos para que se possam entender melhor estas relações.

#### **ANÁLISE FATORIAL**

No quadro 4.1.2, estão resumidos os resultados da análise fatorial. A análise resultou em um KMO de 0,816 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett, indicando a adequação da análise. A variância total explicada pelos dois fatores foi de 61,5%. A partir de suas correlações com os itens originais dos questionários, como descritas no quadro 4.1.2, os fatores foram nomeados, como descrito a seguir:

- **Fator 1 – Direcionamento;**
- **Fator 2 – Performance.**

## ANÁLISE DE CONFIABILIDADE

O Alpha de Cronbach de 0,884, obtido a partir do procedimento RELIABILITY do SPSS, para o Macroconstruto indica que este possui confiabilidade adequada, assim como os fatores obtidos, com valores de 0,875 e 0,721 respectivamente.

### 4.1.3. DIRECIONAMENTO PARA O FUTURO

Descrição	Média	d.p.	Fatores			Comunalidade
			1	2	3	
Sucesso futuro independe do cenário	3,33	1,65	0,787			0,654
Visão refletida em ações de CP	4,60	1,10	0,721			0,630
Conhece competências	4,71	0,99	0,655			0,596
Busca novos clientes para serviços	4,89	0,96	0,592	0,401		0,562
Experimentação contínua	3,64	1,57	0,583		-0,459	0,657
Desenvolve novos serviços	4,07	1,36		0,906		0,823
Reconhecida como Inovadora	4,24	1,26		0,788		0,745
Desenvolve novas formas de oferecer serviços	4,78	0,97	0,519	0,537		0,583
Estratégia envolve todos os executivos	5,00	0,95			0,767	0,623
Novos serviços através de parcerias	4,53	1,46			0,736	0,656
Acompanha sistematicamente o ambiente	4,76	0,86	0,504		0,596	0,667
<b>Autovalor</b>			<b>2,95</b>	<b>2,31</b>	<b>1,94</b>	
<b>Variância Explicada por Fator</b>			<b>26,8%</b>	<b>21,0%</b>	<b>17,6%</b>	
<b>Alpha de Cronbach por Fator</b>			<b>0,744</b>	<b>0,769</b>	<b>0,642</b>	
<b>Alpha para o Macroconstruto</b>	<b>0,797</b>					
<b>Bartlett - Sig.</b>	<b>0,000</b>					
<b>KMO</b>	<b>0,761</b>					
<b>Variância Explicada</b>	<b>65,4%</b>					

Quadro 4.1.3 – Resumo dos resultados primários para o Direcionamento para o Futuro.

## ANÁLISE DESCRITIVA

Com base na atualização da literatura sobre o tema e em entrevistas de validação com executivos de empresas pertencentes à população estudada, o instrumento foi atualizado e adaptado à população em questão, o que dificulta a comparação direta item a item dos resultados obtidos com aplicações anteriores do instrumento. Entretanto, de maneira geral, as médias e desvios padrão se comportam de forma muito parecida com as obtidas na pesquisa em bancos conduzida por Nogueira (1999). As médias entre as agências de viagens e turismo variaram entre 3,33 e 5, e os desvios padrão entre 0,86 e 1,65, sugerindo moderada heterogeneidade entre os respondentes em alguns dos itens, principalmente se comparados aos

da pesquisa de Deccax (2004) em empresas de petróleo e gás, com médias superiores e desvios padrão inferiores.

Em comparação com as empresas de petróleo e gás, as agências de viagens obtiveram médias inferiores no item de desenvolvimento de novos serviços, entretanto, apresentaram médias mais elevadas no conhecimento de suas competências e na tradução de sua visão de futuro em ações de curto prazo. No estudo de Terra (2003), as seguradoras também apresentaram médias inferiores para estes dois itens, enquanto que nos bancos, o item de conhecimento de competências obteve média mais elevada.

Os itens com maior média entre as agências de viagens, são também os itens que apresentam os menores desvios padrão. Estes resultados sugerem que as empresas envolvem todos os seus executivos na articulação de sua estratégia, e que esta estratégia tem como ponto central, a oferta atual de serviços da empresa. Ambos os itens “Busca novos clientes para serviços” e “Desenvolve novas formas de oferecer serviços” estão centrados na busca de novos mercados ou de novas tecnologias e procedimentos para oferecer a mesma funcionalidade que a empresa já oferece. Há indícios também de que estas empresas conhecem bem suas competências essenciais e buscam monitorar os ambientes político-legal, econômico-social e tecnológico, em busca de oportunidades e sinais de ameaças ao negócio.

Os itens “Visão refletida em ações de curto prazo” e “Novos serviços através de parcerias” possuem médias com valores de intermediários para altos. Entretanto, as agências de viagens apresentaram médias mais baixas e desvios padrão relativamente mais altos para os itens “Sucesso futuro independe do cenário”, “Experimentação contínua” e “Desenvolve novos serviços”. Estes resultados podem sugerir que as empresas, apesar de buscarem agir no curto prazo e de realizar parcerias para inovar, não acreditam que tenham formulado estratégias robustas que as permitam prosperar independente dos desdobramentos do ambiente. Os resultados podem indicar que as empresas estudadas encontram dificuldade em transformar as informações obtidas com o monitoramento do ambiente em experimentos de baixo custo com o objetivo de testar e avaliar novos produtos e / ou serviços e assim, ampliar ou mesmo mudar completamente a sua oferta.

## ANÁLISE FATORIAL

Durante análise fatorial, o item “Futuro radicalmente diferente” foi descartado por apresentar baixo MSA na análise fatorial. Pela mesma razão, os itens “Executivos dedicados à estratégia” e “Continuamente desenvolvendo capacitações” também foram descartados.

No quadro 4.1.3, estão resumidos os resultados da análise fatorial. A análise resultou em um KMO de 0,761 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett, indicando a adequação da análise. A variância total explicada pelos dois fatores foi de 65,4%. A partir de suas correlações com os itens originais dos questionários, como descritas no quadro 4.1.3, os fatores foram nomeados, como descrito a seguir:

- **Fator 1 – Implementação;**
- **Fator 2 – Inovação;**
- **Fator 3 – Formulação.**

## ANÁLISE DE CONFIABILIDADE

O Alpha de Cronbach de 0,797, obtido a partir do procedimento RELIABILITY do SPSS, para o Macroconstruto indica que este possui confiabilidade adequada, assim como os fatores obtidos, com valores de 0,744 e 0,769 e 0,642 respectivamente.



#### 4.1.4 ADMINISTRAÇÃO DE DADOS

Descrição	Média	d.p.	Fatores	Comunalidade
			1	
Modelo de dados único	4,40	1,23	0,894	0,798
Padronização de dados	4,71	0,92	0,812	0,659
Transações em tempo real	4,33	1,62	0,701	0,491
Banco de dados único	4,42	1,49	0,701	0,491
<b>Autovalor</b>			<b>2,44</b>	
<b>Variância Explicada por Fator</b>			<b>61,0%</b>	
<b>Alpha de Cronbach por Fator</b>			<b>0,754</b>	
<b>Alpha para o Macroconstruto</b>	<b>0,754</b>			
<b>Bartlett - Sig.</b>	<b>0,000</b>			
<b>KMO</b>	<b>0,610</b>			
<b>Variância Explicada</b>	<b>61,0%</b>			

Quadro 4.1.4 – Resumo dos resultados primários para Administração de Dados

#### ANÁLISE DESCRITIVA

Assim como no Macroconstruto “Direcionamento para o Futuro”, a validação do questionário com executivos de empresas pertencentes à população estudada, e entrevistas com profissionais com experiência no setor, conduziram a uma modificação no instrumento para o Macroconstruto “Administração de Dados”. Como o porte das empresas do setor estudado é, em geral, pequeno, com grande participação de empresas caracterizadas como micro-empresas, foram mantidos apenas itens que representam a administração de dados de forma mais ampla, do ponto de vista de padronização e integração dos dados, eliminando-se questões muito características a um departamento específico de administração de dados.

Em geral, as médias obtidas para as agências de viagens se situam entre intermediárias e altas e os resultados obtidos se aproximam muito aos da pesquisa de Terra (2003) em seguradoras, com exceção do item “Transações em tempo real” que obteve média inferior (a média mais baixa para o Macroconstruto) e desvio padrão mais alto.

A maior média registrada, e também o menor desvio padrão entre as respostas, se refere ao item de padronização dos dados na empresa, com nomes e formatos comuns, por exemplo. Em seguida, com valores entre médio e alto, aparecem os itens “Banco de dados único” e “Modelo de dados único”, respectivamente. Todos os três itens, apesar de possuírem médias muito próximas às obtidas pelas seguradoras, apresentam desvios padrão inferiores,

porém superiores aos dos Macroconstrutos anteriores indicando que as agências de viagens diferem bastante entre si na maneira como administram seus dados.

Os resultados sugerem um cenário heterogêneo, com tendência para a padronização e integração dos dados nas agências de viagens, apesar de, em geral, não existir o papel formal de AD nestas empresas. É recomendado um maior aprofundamento sobre esta questão para verificar os fatores que realmente contribuem para o bom grau de padronização e integração dos dados em agências de viagens.

### **ANÁLISE FATORIAL**

No quadro 4.1.4, estão resumidos os resultados da análise fatorial. A análise resultou em um KMO de 0,610 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett, indicando a adequação da análise. A variância total explicada pelo fator obtido foi de 61%.

- **Fator 1 – Administração de Dados.**

### **ANÁLISE DE CONFIABILIDADE**

O Alpha de Cronbach de 0,754, obtido a partir do procedimento RELIABILITY do SPSS, para o Macroconstruto indica que possui confiabilidade adequada.

#### 4.1.5 PLANEJAMENTO PARA A PRESENÇA NA INTERNET

Descrição	Média	d.p.	Fatores		Comunalidade
			1	2	
Busca relacionamento com clientes alavancado por informação	4,07	1,39	0,832		0,816
Integração da Internet com sistemas existentes	3,82	1,39	0,711		0,583
Experimentação de novos modelos de negócio	4,11	1,35	0,702	0,468	0,712
Estratégia considerou ameaças e oportunidades	4,02	1,22	0,693		0,585
Presença direcionada por metas de longo prazo	4,24	1,40	0,671		0,599
Integração da Internet com demais canais	4,49	1,47	0,637		0,470
Estratégia envolveu todos os executivos	4,40	1,42		0,812	0,734
Há avaliação de viabilidade financeira dos projetos	4,27	1,36		0,779	0,733
Planejamento considerou competências	4,44	1,22		0,773	0,729
Há critérios de avaliação de desempenho dos projetos	4,00	1,30	0,448	0,699	0,689
Importância de parceiros com capacitações diferenciadas	4,71	1,27		0,691	0,601
<b>Autovalor</b>			<b>3,68</b>	<b>3,57</b>	
<b>Variância Explicada por Fator</b>			<b>33,5%</b>	<b>32,4%</b>	
<b>Alpha de Cronbach por Fator</b>			<b>0,876</b>	<b>0,889</b>	
<b>Alpha para o Macroconstruto</b>	<b>0,927</b>				
<b>Bartlett - Sig.</b>	<b>0,000</b>				
<b>KMO</b>	<b>0,849</b>				
<b>Variância Explicada</b>	<b>65,9%</b>				

Quadro 4.1.5 – Resumo dos resultados primários para o Planejamento para a Presença na Internet

#### ANÁLISE DESCRITIVA

As médias obtidas para o Macroconstruto de Planejamento para a Presença na Internet, são, em sua maioria, superiores às obtidas por Deccax (2004) em sua aplicação deste instrumento em empresas de petróleo e gás. Os valores obtidos se situam num patamar entre mediano e alto, sugerindo que as agências de viagens pesquisadas procuram inserir o assunto Internet em sua pauta de discussões sobre o negócio, apesar de fazê-lo de maneira ainda restrita.

Os valores para o desvio padrão também são inferiores aos obtidos por Deccax (2004), embora superiores aos dos construtos de “Planejamento e Controle”, “Direcionamento de Recursos Humanos” e “Direcionamento para o Futuro”, indicando que, assim como parecem possuir comportamentos diferentes com relação à sua administração de dados, as agências de viagens diferem entre si em seus objetivos com a presença na Internet, bem como no processo para viabilizá-la.

As médias mais altas indicam que as empresas parecem reconhecer a importância de parceiros com capacitações diferenciadas e complementares às suas, para viabilizar sua presença na Internet. Também sugerem que as empresas buscam integrar suas estratégias na rede com as estratégias para os demais canais pelos quais interagem com seus clientes. Entretanto, o alto desvio padrão para esse item pode indicar que existem comportamentos diferenciados com relação à integração, com um grupo acomodando fortemente a Internet em seu negócio e outro buscando a separação das estratégias para os diversos canais. Para planejar a sua estratégia para a Internet, as empresas procuram considerar suas competências técnicas e gerenciais e envolver todos os seus executivos, porém, a alta dispersão nas respostas deste último item indica que existe um grupo de empresas onde pessoas-chave ficam distanciadas do processo de discussão sobre a presença na Internet.

Os itens “Há avaliação de viabilidade financeira dos projetos” e “Presença direcionada por metas de longo prazo” apresentaram média com valor entre intermediário e alto. Porém, assim como para a integração das estratégias entre os diversos canais, a dispersão para estes itens indica heterogeneidade entre as empresas. O As empresas apresentam comportamentos diversos no tocante à avaliação da viabilidade financeira de suas iniciativas na Internet, assim como no alinhamento da estratégia para a Internet com o das metas mais gerais da organização, com algumas incluindo a Internet em seu planejamento global, enquanto outras definem estratégias diferenciadas para a Internet, direcionadas por metas específicas. Existem também, iniciativas de utilização da Internet como ferramenta para que as agências de viagens experimentem novos modelos de negócios, apesar de também apresentarem relativa dispersão a este respeito.

Os itens que apresentaram as médias mais baixas indicam que a integração da Internet com os sistemas de informação da empresa ocorre de maneira limitada nas agências de viagens e que a definição de critérios de avaliação de seus projetos também não é uma prática amplamente difundida entre as empresas pesquisadas. A Internet não parece ser utilizada como meio de capturar informações, gerando conhecimento sobre os clientes com o intuito de estreitar o seu relacionamento. Este comportamento pode ser decorrente do fato de que as empresas pesquisadas consideram as oportunidades e ameaças apresentadas pela Internet ao seu negócio de maneira limitada, ao elaborarem suas estratégias.

## **ANÁLISE FATORIAL**

No quadro 4.1.5, estão resumidos os resultados da análise fatorial. A análise resultou em um KMO de 0,849 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett, indicando a adequação da análise. A variância total explicada pelos quatro fatores foi de 65,9%. A partir de suas correlações com os itens originais dos questionários, como descritas no quadro 4.1.5, os fatores foram nomeados, como descrito a seguir:

- **Fator 1 – Alinhamento;**
- **Fator 2 – Formalização.**

## **ANÁLISE DE CONFIABILIDADE**

O Alpha de Cronbach de 0,927, obtido a partir do procedimento RELIABILITY do SPSS, para o Macroconstruto indica que este possui confiabilidade adequada, assim como os fatores obtidos, com valores de 0,876 e 0,889 respectivamente.

#### 4.1.6 ESCOPO DA PRESENÇA NA INTERNET

Descrição	Média	d.p.	Fatores			Comunalidade
			1	2	3	
Captura de dados sobre os clientes	3,07	1,84	0,818			0,785
Pagamento via Internet de todos os serviços	1,91	1,54	0,790			0,719
Permite interação entre os clientes	2,11	1,67	0,703			0,601
Feedback de clientes disseminado internamente	3,49	1,88	0,645			0,637
Disponibiliza informações institucionais e de serviços	4,13	1,36		0,858		0,846
Clientes recebem conteúdo personalizado	3,76	1,61		0,761		0,746
Ampla oferta de produtos e serviços	3,04	1,83		0,753		0,748
Permite customização dos produtos e serviços	3,00	1,90		0,577	0,475	0,593
Acompanhamento da entrega de produtos via Internet	3,02	2,02			0,843	0,814
Internet operacionaliza processos internos	3,76	1,90			0,804	0,802
Integração com fornecedores	3,20	1,71	0,508		0,695	0,765
<b>Autovalor</b>			<b>2,80</b>	<b>2,64</b>	<b>2,61</b>	
<b>Variância Explicada por Fator</b>			<b>25,5%</b>	<b>24,0%</b>	<b>23,8%</b>	
<b>Alpha de Cronbach por Fator</b>			<b>0,836</b>	<b>0,841</b>	<b>0,856</b>	
<b>Alpha para o Macroconstruto</b>	<b>0,912</b>					
<b>Bartlett - Sig.</b>	<b>0,000</b>					
<b>KMO</b>	<b>0,829</b>					
<b>Variância Explicada</b>	<b>73,2%</b>					

Quadro 4.1.6 – Resumo dos resultados primários para o Escopo da Presença na Internet

#### ANÁLISE DESCRITIVA

Assim como na pesquisa de Deccax (2004) em empresas de petróleo e gás, o Macroconstruto “Escopo da Presença na Internet” apresentou as menores médias dentre todos os Macroconstrutos da pesquisa e as maiores diferenças entre as empresas respondentes. De maneira geral, os resultados para as médias das duas pesquisas são próximos, com destaque para desvio padrão mais alto em agências de viagens apontando para maior heterogeneidade entre os respondentes, no tocante a esse Macroconstruto.

Os resultados sugerem que as agências de viagens utilizam a Internet de maneiras distintas, com uma abrangência de funcionalidades bastante limitada. A funcionalidade predominante na utilização da Internet pelas empresas, é a de disponibilizar uma grande quantidade de informações sobre a empresa e seus produtos e serviços. Apesar de possuir média bastante superior a dos demais itens, cabe ressaltar que sua média possui um valor apenas intermediário quando comparada com a dos itens pertencentes aos Macroconstrutos analisados anteriormente.

Pouco se utiliza a Internet como meio para pagamento de produtos e serviços, para a interação entre os clientes da empresa e para personalização de produtos e serviços. Estes resultados somados à modesta utilização com o objetivo de integrar processos com os de fornecedores, de capturar informações sobre os clientes, bem como de oferecer, *on-line*, uma ampla gama de produtos e serviços, indica que as agências de viagens pouco exploram o potencial transacional da Internet. Em geral as empresas não aproveitam a oportunidade que a rede oferece para interagir melhor com fornecedores, e principalmente com os clientes. Os resultados acima estão em consonância com a baixa média obtida no Macroconstruto “Planejamento para a Presença na Internet” para o item referente à intensificação do relacionamento com o cliente, através do conhecimento alavancado pela captura de informações dos clientes.

Com valores moderados para as suas médias, a disponibilização de conteúdo personalizado para os clientes e a operacionalização e o controle de processos administrativos através da rede, apresentam desvios padrão relativamente altos, indicando heterogeneidade na utilização da Internet para estes fins.

O acompanhamento da entrega de produtos e serviços apresentou o maior desvio padrão dentre todos os itens e pode indicar que as empresas têm atitudes diferentes com relação à oferta de serviços para o acompanhamento da entrega dos pedidos de seus clientes através da Internet, como também pode estar relacionado à dinâmica e às características dos produtos e serviços característicos do setor, que podem não ser plenamente compatíveis com a funcionalidade em questão.

#### **ANÁLISE FATORIAL**

No quadro 4.1.6, estão resumidos os resultados da análise fatorial. A análise resultou em um KMO de 0,829 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett, indicando a adequação da análise. A variância total explicada pelos quatro fatores foi de 73,2%. A partir de suas correlações com os itens originais dos questionários, como descritas no quadro 4.1.6, os fatores foram nomeados, como descrito a seguir:

- **Fator 1 – Clientes;**
- **Fator 2 – Oferta;**

- **Fator 3 – Processos.**

#### ANÁLISE DE CONFIABILIDADE

O Alpha de Cronbach de 0,912, obtido a partir do procedimento RELIABILITY do SPSS, para o Macroconstruto indica que este possui confiabilidade adequada, assim como os fatores obtidos, com valores de 0,836, 0,841 e 0,856 respectivamente.

#### 4.1.7 RESULTADOS OBTIDOS COM A PRESENÇA NA INTERNET

Descrição	Média	d.p.	Fatores	Comunalidade
			1	
Novos produtos e serviços	3,84	1,76	0,917	0,842
Melhorar desempenho financeiro	3,27	1,67	0,910	0,829
Aumentar capacidade de inovação	4,29	1,50	0,901	0,812
Agilizar atendimento aos clientes	4,24	1,76	0,900	0,811
Melhorar qualidade de produtos e serviços	3,98	1,84	0,892	0,795
Aumentar volume de vendas	3,42	1,59	0,889	0,790
Reduzir custos	4,11	1,70	0,873	0,763
Aumentar capacidade de aprendizado	4,22	1,44	0,859	0,739
Agilizar fornecimento	4,09	1,88	0,847	0,717
Expansão da base de clientes	3,78	1,43	0,841	0,707
Aumentar conhecimento da marca	3,96	1,58	0,830	0,689
<b>Autovalor</b>			<b>8,49</b>	
<b>Variância Explicada por Fator</b>			<b>77,2%</b>	
<b>Alpha de Cronbach por Fator</b>			<b>0,970</b>	
<b>Alpha para o Macroconstruto</b>	<b>0,970</b>			
<b>Bartlett - Sig.</b>	<b>0,000</b>			
<b>KMO</b>	<b>0,897</b>			
<b>Variância Explicada</b>	<b>77,2%</b>			

Quadro 4.1.7 – Resumo dos resultados primários para Resultados Obtidos com a Presença na Internet

#### ANÁLISE DESCRITIVA

Apesar de superiores às médias obtidas para o Macroconstruto “Escopo da Presença na Internet”, este Macroconstruto apresenta médias inferiores e desvios padrão superiores aos demais Macroconstrutos analisados anteriormente, o que é compreensível, uma vez que os resultados obtidos com a abrangência de funcionalidades da Internet exploradas pelas



empresas também se mostraram relativamente limitados. As médias obtidas para as agências de viagens são bastante superiores às obtidas por Deccax (2004) em seu estudo em empresas de petróleo. Este resultado talvez indique a maior movimentação das empresas do setor pelo temor do impacto direto da Internet em seus negócios, como bastante discutido nos últimos anos.

Assim como no Macroconstruto anterior, o desvio padrão apresenta valores relativamente altos, apontando para uma grande heterogeneidade nos resultados obtidos com a utilização da Internet pelas empresas pesquisadas. Em geral, os resultados são modestos, porém indicam que os maiores ganhos estão associados ao aumento da capacidade de inovação, à agilização no atendimento aos clientes, ao aumento na capacidade de aprendizado e à redução de custos. Estes resultados contrastam com alguns resultados obtidos para as médias dos itens referentes ao Macroconstruto “Escopo da Presença na Internet”, uma vez que as empresas parecem não utilizar a Internet de forma efetiva como canal interativo para troca de informações em tempo real com os clientes, o que é corroborado pela baixa média do item “Novos produtos e serviços” como resultado da atuação na rede. Este resultado pode indicar que o ganho em inovação e aprendizado esteja mais relacionado com o aprendizado obtido para o negócio com a experimentação da presença na Internet. Porém, não é possível estabelecer essa relação e um estudo mais profundo deve ser conduzido para entender melhor, a espécie de aprendizado e inovação que a utilização da Internet proporciona a empresas com limitada comunicação com o cliente através da rede.

Como era de se esperar, resultados provenientes de uma atuação mais sofisticada na Internet, como a melhoria direta do desempenho financeiro, o aumento do volume de vendas e a expansão da base de clientes, apresentam as menores médias, muito provavelmente, relacionados ao baixo grau de utilização da rede como forma de interagir e gerar transações com os clientes.

Os itens “Agilizar fornecimento”, “Melhorar qualidade de produtos e serviços” e “Aumentar conhecimento da marca”, apesar de médias um pouco superiores, não apresentam níveis que possam ser considerados altos, além de apresentarem grande dispersão entre as diversas empresas participantes da pesquisa, com desvios padrão de 1,88 e 1,84 para os dois primeiros itens, respectivamente.

## **ANÁLISE FATORIAL**

No quadro 4.1.7, estão resumidos os resultados da análise fatorial. A análise resultou em um KMO de 0,897 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett, indicando a adequação da análise. A variância total explicada pelos quatro fatores foi de 77,2%.

- **Fator 1 – Resultados Obtidos com a Internet.**

## **ANÁLISE DE CONFIABILIDADE**

O Alpha de Cronbach de 0,970, obtido a partir do procedimento RELIABILITY do SPSS, para o Macroconstruto indica que este possui confiabilidade adequada.

### **4.1.8 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES**

Os quadros e figuras que se seguem representam o perfil demográfico das empresas participantes da pesquisa. É importante ressaltar que, para cada aspecto apresentado, o número de respondentes varia, pois, em sua maioria, não responderam a todas as questões demográficas presentes no questionário.

Não foi possível comparar a distribuição das empresas da amostra com todo o universo de acordo com o seu perfil demográfico, pois não foram encontrados trabalhos, pesquisas ou estudos apresentando distribuições por segmento de atividade, porte (em volume de faturamento, número de empregados etc.) e outras variáveis demográficas englobando todo o universo pesquisado (agências associadas à ABAV). Dessa maneira, com base na literatura disponível sobre o setor e nas entrevistas realizadas com profissionais de diversas atividades que compõem a indústria de viagens e turismo, buscou-se definir algumas segmentações para as empresas estudadas, com base na sua atividade específica, público-alvo, entre outras. Devido à inexistência de bases para comparação no setor, a segmentação por volume de faturamento e número de empregados foi realizada através da divisão em três segmentos para cada uma das variáveis, com cada segmento representando de maneira ordenada, um terço do número de casos da amostra.

A amostra da pesquisa compreende empresas com faturamento anual médio informado de R\$ 21,6 milhões, perfazendo um total de R\$ 756,6 milhões. No quadro 4.1.8.1, as empresas estão classificadas em tercís de acordo com o seu faturamento.

<b>Porte</b>	<b>R\$ (mil)</b>
Pequeno	Abaixo de 250
Médio	Entre 250 e 2.500
Grande	Acima de 2.500.000

Quadro 4.1.8.1 – Classificação dos respondentes por faixa de faturamento (35 empresas).

Com relação ao número de funcionários, as empresas da amostra contribuem com um total de 1.430 postos de trabalho no Brasil, sendo o número médio de funcionários por empresa de 34,9 empregados. Na presente amostra, o número de funcionários varia entre 2 e 800 empregados. No quadro 4.1.8.2, as empresas estão classificadas em tercís de acordo com o número de funcionários.

<b>Porte</b>	<b>Número de funcionários</b>
Pequeno	Menos de 4
Médio	Entre 5 e 8
Grande	Mais de 8

Quadro 4.1.8.2 – Classificação dos respondentes por faixa do número de funcionários (41 empresas).

As figuras 4.1.8.1 a 4.1.8.1 complementam a descrição do perfil das empresas participantes da pesquisa com base nos dados fornecidos no bloco de dados demográficos do questionário.

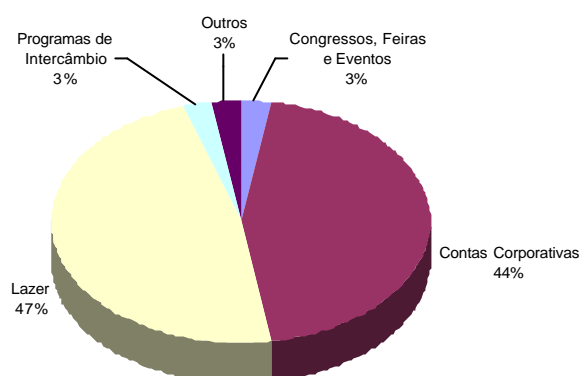


Figura 4.1.8.1 – Respondentes por mercado predominante (40 empresas). “Outros” inclui Programas de Intercâmbio e Viagens Enológicas.

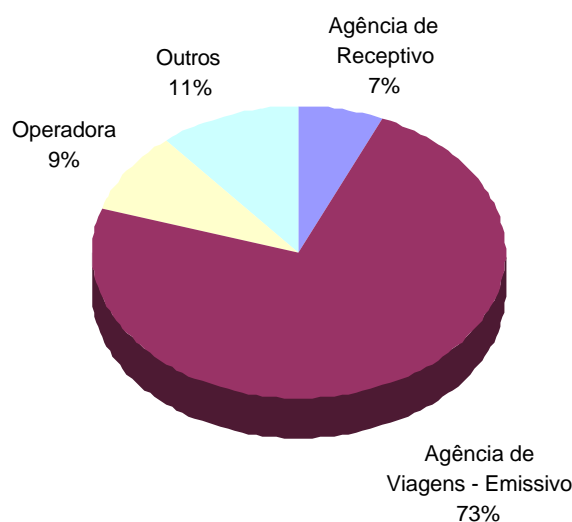


Figura 4.1.8.2 – Respondentes por segmento de atuação - oferta (45 empresas). “Outros” inclui combinações de agência de emissivo com receptivo e operadora, e agência de viagem com frota própria.

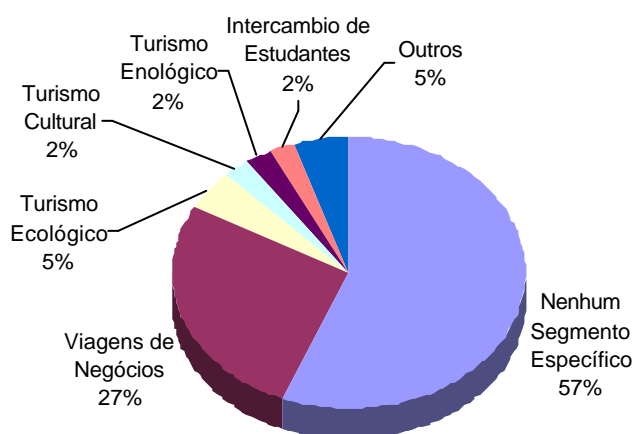


Figura 4.1.8.3 – Respondentes por nicho de especialização de mercado (41 empresas). “Outros” inclui receptivo e grupos de viagens.

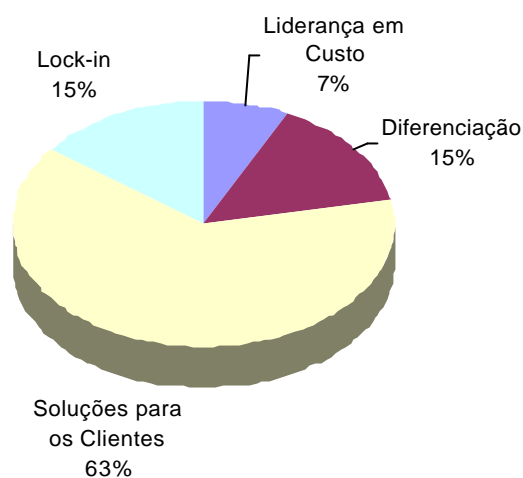


Figura 4.1.8.4 – Respondentes por posicionamento estratégico predominante (41 empresas).

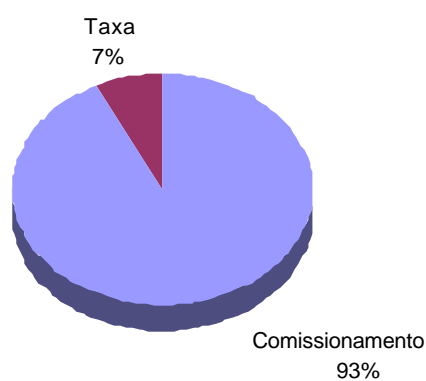


Figura 4.1.8.5 – Respondentes por modelo de receita (41 empresas).

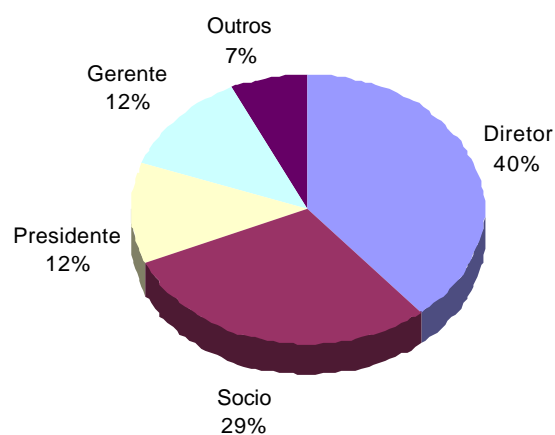


Figura 4.1.8.6 – Cargo dos respondentes (41 empresas). “Outros” inclui Assistente de Marketing, Agente de Viagem e Administrativo.

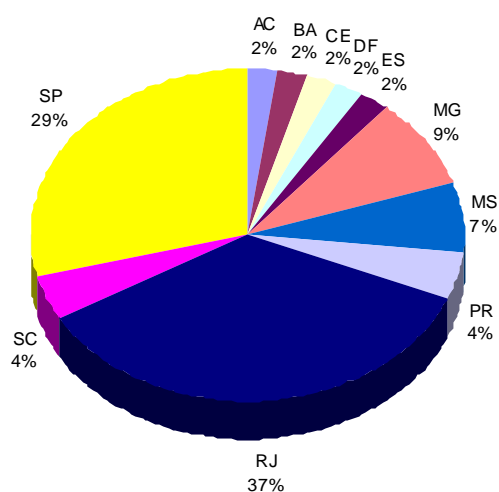


Figura 4.1.8.7 – Respondentes por Unidade da Federação (42 empresas).

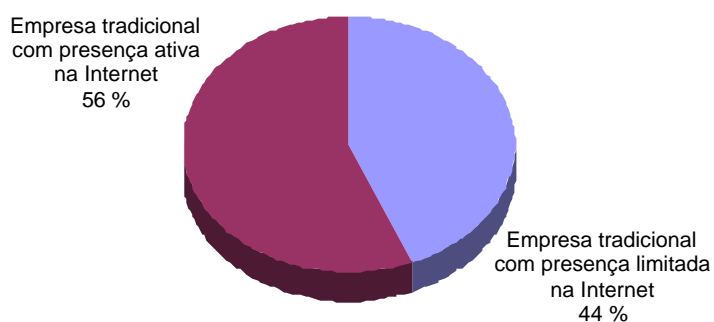


Figura 4.1.8.8 – Respondentes por forma de presença na Internet (41 empresas).



Figura 4.1.8.9 – Respondentes por tempo de presença na Internet (41 empresas).

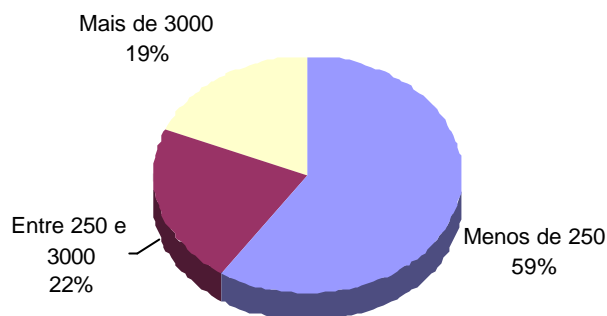


Figura 4.1.8.10 – Respondentes por número médio de visitantes mensais (32 empresas).

Com base nas variáveis de porte podemos notar que a grande maioria dos respondentes são empresas pequenas e médias, com 67 % apresentando faturamento de não mais de R\$ 2,5 milhões por ano, e o mesmo percentual, ou seja, dois terços das empresas possuem menos de nove empregados.

Do ponto de vista do público alvo, há um equilíbrio entre o foco no consumidor final, principal mercado para 47 % dos respondentes, e no mercado corporativo, foco de atenção principal para 44 % das empresas, evidenciando o crescimento em importância sugerido na literatura para o mercado de viagens corporativas.

A grande maioria dos respondentes atua no segmento de emissão, com cerca de 73 % das empresas, seguido por operadoras, com 9 % das empresas, e agências de receptivo com 7 % do total de empresas respondentes. Esse grande número de agências de viagens de emissão pode subir, se considerarmos que, dos 11 % das agências que responderam “Outros”, todas conjugam o negócio de emissão com outra atividade, seja ela operação, recepção de turistas ou mesmo operação de frota própria, o que elevaria para 84 % o percentual dos respondentes que atuam com emissão.

São poucas as empresas que buscam se concentrar em algum nicho de especialização, como sugerido por Buhalis & Licata (2002). Se considerarmos viagens de negócio como uma atividade tradicional das agências, apenas 16 % das empresas afirmam atuar em algum nicho específico. Esse número cairia para 11% se levarmos em consideração o fato de que dos 5 % de empresas que responderam “Outros”, todas possuem atividades de certa maneira

tradicionais para o setor, como o turismo receptivo e atuação com grupos de viagens. A maior parte continua atuando de maneira generalista, vendendo todo o tipo de produto ou serviço de viagem (57 %) ou com foco no mercado corporativo (27 %).

A estratégia mais presente entre os respondentes é a de solucionar os problemas dos clientes através da consolidação de produtos e serviços de diversas outras empresas, com 63 % dos casos. Das demais empresas, 15 % buscam se diferenciar de alguma maneira, oferecendo serviços ou produtos superiores aos de seus concorrentes, enquanto outros 15 % buscam travar o relacionamento com seus clientes, através de contratos ou de soluções criativas que dificultem e tornem custosa a mudança de seus clientes para os concorrentes. Do total dos respondentes, apenas 7% afirmam perseguir uma estratégia de liderança em custo, com foco em eficiência para desempenhar suas atividades de maneira menos onerosa, e refletindo os custos em ganhos de rentabilidade ou em preços mais competitivos.

A manutenção de um modelo tradicional de negócios de intermediação na venda de viagens e turismo fica mais clara pelo grande predomínio entre os respondentes de empresas que ainda tem no comissionamento pela venda de produtos e serviços de terceiros a sua principal fonte de remuneração (93 %). Poucas são as empresas que encaram o seu negócio como uma prestação de serviços, como uma espécie de conselheiro ou consultor de viagens, cobrando taxas pelos serviços prestados.

Entre os respondentes não foram encontradas empresas cujo negócio principal é a oferta de produtos e serviços de viagens e turismo através da Internet. Todos os respondentes se caracterizam por serem empresas tradicionais do setor, se dividindo entre empresas com participação ativa na Internet e empresas com limitada ou nenhuma atuação na rede. Sete empresas afirmaram não possuir presença alguma, sendo que em média, os respondentes estão presentes na Internet há 4,6 anos, e recebendo cerca de 6.534 visitantes por mês em seus *sites*. Esse resultado mostra que apesar do crescimento da participação das empresas do setor na Internet, comparado com o sugerido pela literatura, para muitas empresas a Internet ainda não parece representar uma prioridade de negócios, como sugerido por Vincentin (2003). Cabe ressaltar também que os resultados apresentados nesta seção, não permitem se qualificar a forma da presença.

Com base na distribuição dos respondentes pelas diversas variáveis descritas acima, podemos notar que a maior parte das empresas da amostra tem as características clássicas da



agência tradicional de viagens e turismo que atua na intermediação da venda de produtos e serviços de viagem. Existe uma predominância de empresas que trabalham com a emissão de bilhetes e pacotes de maneira geral, sem especialização em nichos de mercado bem definida, se dividindo entre a venda ao consumidor final e a gestão de contratos de contas corporativas, onde seu negócio é a consolidação e venda de produtos de terceiros, sendo remunerada através de comissão por essa venda. Estes resultados indicam que poucas são as empresas que buscaram inovar, e dessa maneira criar ou adotar novos modelos de negócio para enfrentar os desafios existentes no mercado, como sugerido por Buhalis & Licata (2002).

#### 4.1.9 RESUMO

No quadro a seguir estão resumidos os resultados que permitiram reduzir os 74 itens da pesquisa a 16 fatores. Todos os Macroconstrutos apresentaram adequada confiabilidade, com valores para o coeficiente Alpha de Cronbach superiores a 0,750, com 5 dos 7 fatores apresentando valores acima de 0,880 e 4 acima de 0,910.

Macroconstruto	Itens	Fatores	KMO	Bartlett	Alpha
Planejamento e Controle	16	4	0,826	0,000	0,937
Direcionamento de Recursos Humanos	10	2	0,816	0,000	0,884
Direcionamento para o Futuro	11	3	0,761	0,000	0,797
Administração de Dados	4	1	0,610	0,000	0,754
Planejamento para a Presença na Internet	11	2	0,849	0,000	0,927
Escopo da Presença na Internet	11	3	0,829	0,000	0,912
Resultados Obtidos com a Presença na Internet	11	1	0,897	0,000	0,970

Quadro 4.1.9.1 – Resumo dos testes de confiabilidade para cada Macroconstruto.

## 4.2 TESTES DAS HIPÓTESES

### 4.2.1 TESTE DA HIPÓTESE 1

#### ANÁLISE HIERÁRQUICA DE CONGLOMERADOS

Os casos da pesquisa foram agrupados utilizando a análise hierárquica de conglomerados (através do procedimento *hierarchical cluster* do pacote estatístico SPSS) utilizando o método de Ward, conforme descrito por Hair *et al.* (1998). O procedimento de aglomeração foi realizado em relação aos fatores extraídos dos itens do questionário pertencentes aos Macroconstrutos da pesquisa como detalhado nos itens 4.1.1 a 4.1.7. Os fatores resultantes foram normalizados através da conversão para valores-padrão *Z scores*, evitando pesos excessivos para fatores com maior dispersão. A medida utilizada para verificar a proximidade entre os casos foi a medida de distância quadrática euclidiana.

Como resultado foram selecionados três conglomerados homogêneos (clusters). No dendograma da Figura 4.2.1.1 são destacados os agrupamentos de número 1 (contendo 22 empresas), 2 (10 empresas) e 3 (13 empresas) obtidos através da aglomeração dos casos.

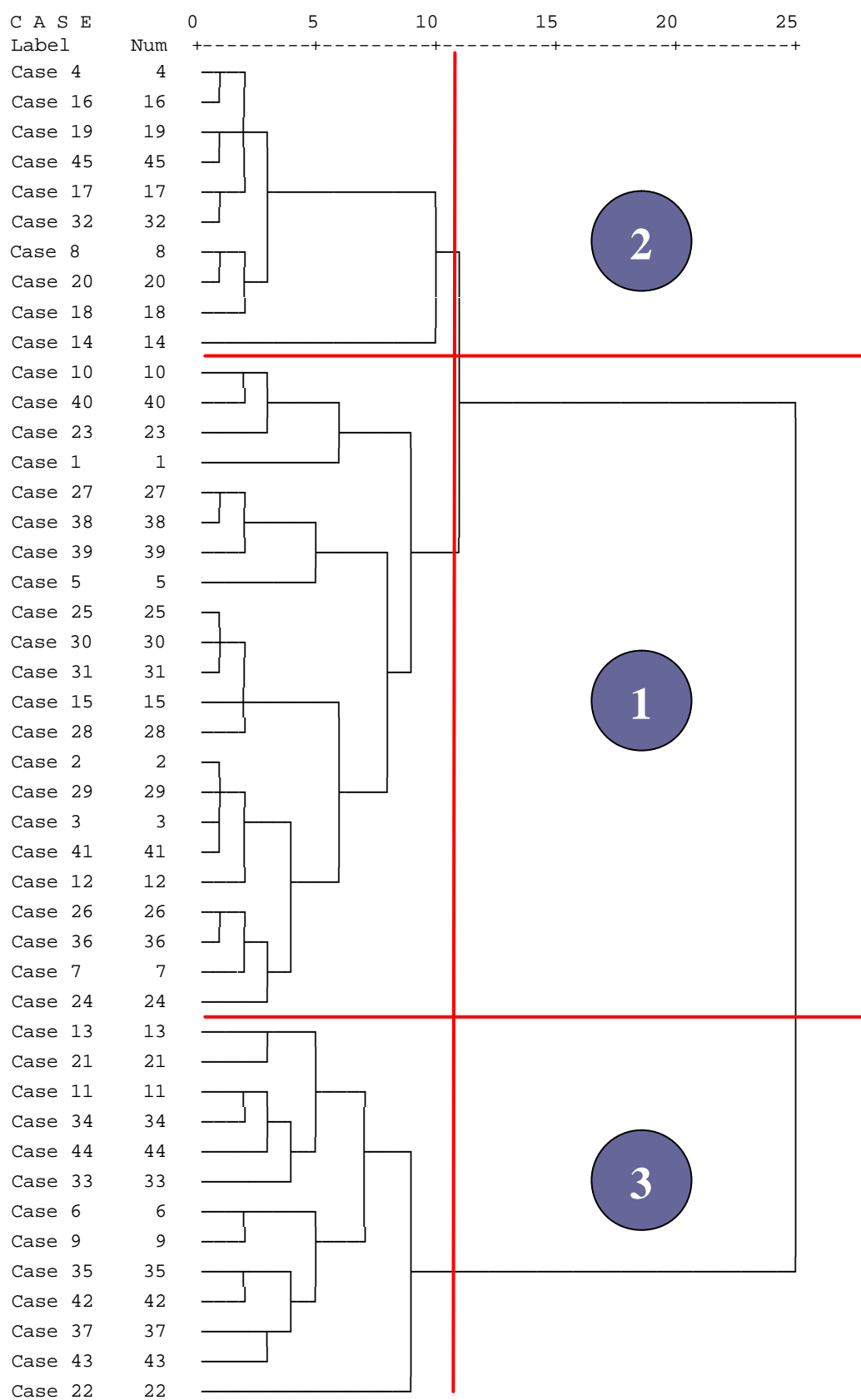


Figura 4.2.1.1 – Análise Hierárquica de Conglomerados pelo Método de Ward.

## VERIFICAÇÃO DA DIFERENÇA DAS MÉDIAS DOS FATORES NOS CONGLOMERADOS

Com o objetivo de verificar a significância estatística da diferença das médias dos escores fatoriais obtidos nos itens 4.1.1 a 4.1.7, foram aplicados os testes de Pillais, Hottelings e Wilks através da utilização do procedimento de análise de variância multivariada – MANOVA do SPSS, de acordo com o indicado por Hair *et al.* (1998).

Para todos os testes multivariados de significância realizados, foi identificada a diferença da média dos fatores nos conglomerados obtidos na análise hierárquica de conglomerados, rejeitando, portanto,  $H_0$ .

Teste	Valor	F	g.l. Hip	g.l. Erro	Sig.
<b>Pillais</b>	1,49676	5,20488	32,00	56,00	0,000
<b>Hottelings</b>	10,86046	8,82412	32,00	52,00	0,000
<b>Wilks</b>	,03913	6,84316	32,00	54,00	0,000

Quadro 4.2.1.1 – Testes multivariados de significância.

Com o objetivo de complementar os testes multivariados descritos anteriormente, foi realizada a análise de variância para cada fator, através da aplicação de testes F univariados utilizando o procedimento ANOVA do SPSS. Como apresentado no quadro 4.2.1.2, verificou-se que 12 dos 16 fatores apresentaram médias significativamente diferentes entre os agrupamentos.

Macroconstruto	Fator	F	Sig.
PLAN	Formalização	3,96813	0,026
PLAN	Competências	5,42943	0,008
PLAN	Planejamento	0,24162	0,786
PLAN	Controle	3,08212	0,056
RH	Direcionamento	17,54896	0,000
RH	Performance	0,38424	0,683
FUT	Implementação	4,14239	0,023
FUT	Inovação	7,92956	0,001
FUT	Formulação	4,49829	0,017
AD	Administração de Dados	11,11033	0,000
PLAN INT	Alinhamento	10,46495	0,000
PLAN INT	Formalização	10,65419	0,000

ESC INT	Clientes	13,38467	0,000
ESC INT	Oferta	2,82807	0,070
ESC INT	Processos	6,45314	0,004
RES INT	Resultados Obtidos com a Internet	7,93017	0,001

Quadro 4.2.1.2 – Testes F univariados

#### 4.2.2 TESTE DA HIPÓTESE 2

Para testar a segunda hipótese foi utilizada a técnica de análise discriminante multivariada, como sugerido por Hair *et al.* (1998). O teste foi realizado através do procedimento DISCRIMINANT do SPSS e consiste na verificação da significância estatística do Lambda de Wilks para as funções discriminantes derivadas a partir do procedimento. Através deste procedimento foi possível também verificar o percentual de casos corretamente classificados pela aplicação das funções discriminantes.

O resumo da análise discriminante é apresentado no Quadro 4.2.2.1, seguido pelo teste da segunda hipótese no Quadro 4.2.2.2.

Macrocontruto – Fator	Conglomerado (Cluster)		
	1	2	3
PLAN – Formalização	-0,236	0,735	-0,166
PLAN – Competências	-0,001	0,716	-0,549
PLAN – Planejamento	-0,034	0,192	-0,090
PLAN – Controle	0,232	0,211	-0,555
RH – Direcionamento	0,304	0,662	-1,023
RH – Performance	-0,091	0,244	-0,033
FUT – Implementação	-0,054	0,687	-0,436
FUT – Inovação	0,313	0,367	-0,812
FUT – Formulação	-0,366	0,686	0,092
AD - Administração de Dados	0,209	0,668	-0,868
PLAN INT – Alinhamento	0,117	0,779	-0,797
PLAN INT – Formalização	0,223	0,632	-0,864
ESC INT – Clientes	-0,267	1,147	-0,431
ESC INT – Oferta	0,221	0,208	-0,534
ESC INT – Processos	0,114	0,635	-0,681
RES INT – Resultados	0,041	0,784	-0,673

Quadro 4.2.2.1 – Média dos fatores nos conglomerados.

Função	Autovalor	% Var.	% Acum.	Correl. Canon.	Lambda Wilks	Chi-square	g.I.	Sig.
1	9,404	86,6	86,6	0,951	0,039	111,809	32	0,000
2	1,456	13,4	100,0	0,770	0,407	31,003	15	0,009

Quadro 4.2.2.2 – Funções discriminantes e teste da segunda hipótese.

A hipótese nula  $H_{0,2}$  foi rejeitada pois ambas as funções apresentaram significância a  $p < 0,05$ . No quadro a seguir é explicitada a composição do escore padronizado das funções discriminantes, através de uma matriz de estrutura onde é possível se observar a carga de cada fator em cada uma das duas funções resultantes da análise.

Macroconstruto - Fator	Função	
	1	2
RH – Direcionamento	0,293	-0,134
AD - Administração de Dados	0,237	-0,045
PLAN INT – Formalização	0,231	-0,063
PLAN INT – Alinhamento	0,229	0,048
RES INT – Resultados	0,196	0,105
FUT – Inovação	0,188	-0,173
ESC INT – Processos	0,181	0,023
PLAN – Competências	0,159	0,119
ESC INT – Clientes	0,196	0,437
FUT – Formulação	0,037	0,372
PLAN – Formalização	0,087	0,285
FUT – Implementação	0,132	0,149
PLAN – Controle	0,114	-0,127
ESC INT – Oferta	0,110	-0,119
RH – Performance	0,023	0,096
PLAN – Planejamento	0,029	0,051

Quadro 4.2.2.3 – Matriz de Estrutura.

As funções foram nomeadas de acordo com os fatores que a compõe:

**Função 1 – Inovação e tecnologia;**

**Função 2 – Sofisticação da Gestão.**

## RESULTADOS DA APLICAÇÃO DAS FUNÇÕES DISCRIMINANTES

Resultados da Classificação <sup>a</sup>

Conglomerado		Participação Prevista Conglomerado			Total
		1	2	3	
Contagem Original	1	22	0	0	22
	2	0	10	0	10
	3	0	0	13	13
%	1	100,0	,0	,0	100,0
	2	,0	100,0	,0	100,0
	3	,0	,0	100,0	100,0

a. 100,0% dos casos agrupados originalmente foram classificados corretamente

Quadro 4.2.2.4 - Resultados da classificação.

No quadro 4.2.2.4 verifica-se que todas as 45 empresas (100%) foram classificadas corretamente pelas funções discriminantes. Este resultado confirma a viabilidade e a adequação da utilização dos fatores que compõem os Macroconstrutos propostos na pesquisa com o objetivo de classificar as agências de viagens pesquisadas.

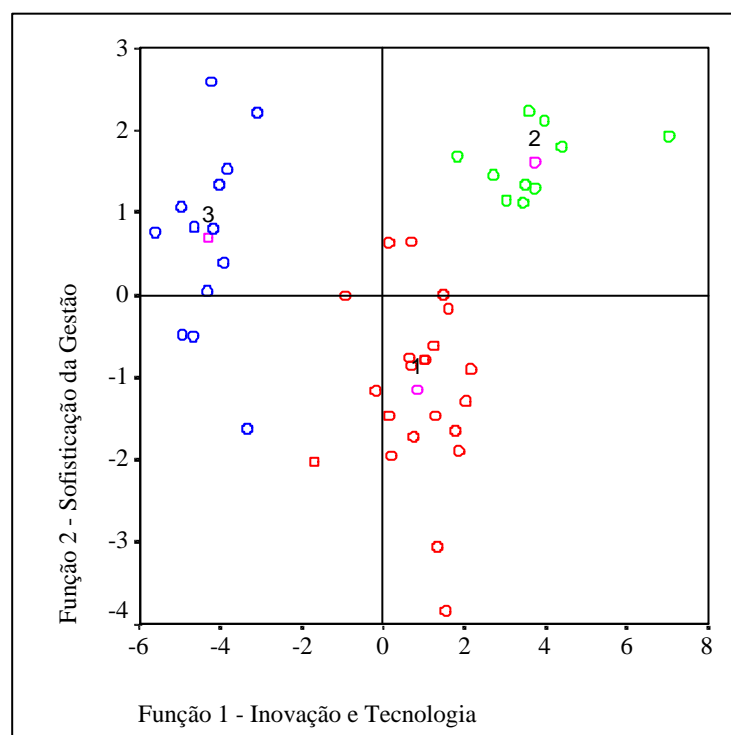


Figura 4.2.2.1 – Representação gráfica da aplicação das funções discriminantes obtidas.

### 4.2.3 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE FATORES E CONGLOMERADOS

A técnica de análise de correspondência, conforme descrita por Hair *et al.* (1998), foi utilizada para construir um mapa perceptual representando a correspondência entre os fatores que compõem os Macroconstrutos da pesquisa e os conglomerados obtidos. Com base nesta representação gráfica é possível observar as características predominantes de cada conglomerado, permitindo assim traçar seus perfis.

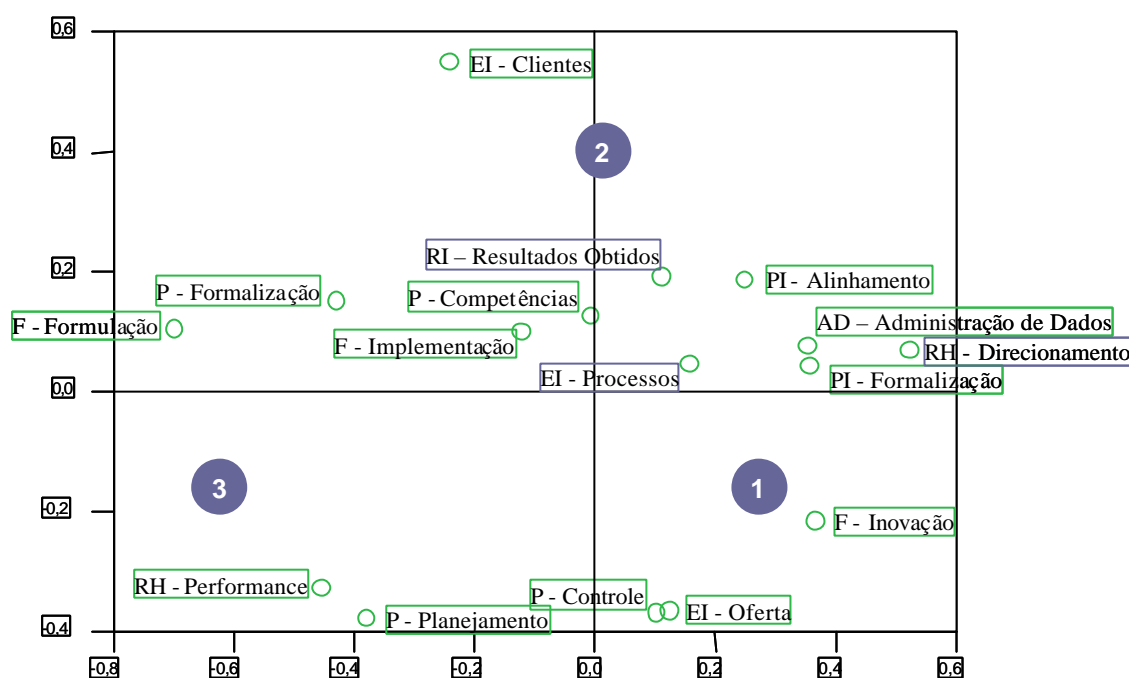


Figura 4.2.3.1 – Mapa perceptual da análise de correspondência entre fatores e conglomerados

Tendo em vista as características observadas para cada conglomerado de empresas em função de sua correspondência com os fatores, eles foram nomeados como a seguir:

**Conglomerado 1 (“Inovadoras empreendedoras”)** - Através do mapa perceptual, é possível verificar que as agências de viagens que fazem parte do conglomerado 1 se caracterizam por um razoável controle de seus projetos de investimento. Elas tendem a avaliar estes projetos de acordo com o retorno financeiro, com a eficiência de processos, e aprendizado e inovação que proporcionam à empresa. Também possuem um certo grau de sofisticação em sua administração de dados, através de dados padronizados, de um modelo único e buscando centralizar o quanto possível os dados utilizados por seus sistemas em um único banco de dados. Em menor intensidade estas agências de viagens, buscam incentivar seus funcionários



a adotarem posturas criativas e empreendedoras, com líderes que se esforçam para incentivar suas equipes na busca pela visão de futuro pretendida, e conseguiram, de certa forma, estabelecer uma cultura que encoraja a tomada de decisão e o enfrentamento de desafios pelos seus profissionais.

A característica mais marcante destas empresas é a importância dada à inovação. Elas estão continuamente desenvolvendo novos serviços e novas maneiras de oferecer os seus serviços atuais e, por isso, são reconhecidas como empresas inovadoras no setor. Porém, esta característica não parece ser consequência de uma visão de futuro bem formulada por seus executivos. Em geral, a elaboração de sua estratégia não envolve todos os principais executivos, e sua atenção em geral está direcionada para dentro da empresa. Poucos esforços são efetivamente realizados buscando desenvolver parcerias para inovar, com o objetivo de obter recursos e capacitações complementares que a empresa não possui. É reduzido também o esforço de monitoramento do ambiente externo em busca de informações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que apontem oportunidades e ameaças ao negócio.

Com relação à Internet, o conglomerado 1 é o que apresenta maior formalização no planejamento para sua presença na Internet. Este planejamento está relativamente alinhado com o direcionamento mais geral da empresa e tende a envolver todos os executivos na discussão de suas ações para a rede, que são avaliadas de acordo com a sua viabilidade financeira antes de serem implementadas. As competências da organização são consideradas para o desenvolvimento dos projetos e existem critérios bem definidos para avaliação do seu desempenho. Este grupo é o que explora de maneira mais abrangente as diversas aplicações que a Internet oferece, tanto para a oferta de informações, produtos e serviços, e experiência personalizada, como para viabilizar e alavancar processos internos e sua integração com fornecedores. Porém, estas empresas parecem não estar colhendo os frutos desses esforços o que fica claro através de resultados ainda pouco relevantes em suas iniciativas para a Internet.

**Conglomerado 2 (“Inovadoras pragmáticas”)** - Nas empresas do conglomerado 2, os projetos de investimentos são conduzidos por profissionais com relativa competência em técnicas de gestão, em liderança de equipes e, em menor grau, em tecnologia da informação. Estas empresas acreditam seguir um direcionamento mais robusto, e se sentem mais preparadas para enfrentar a incerteza futura. Para isso, buscam refletir a sua visão de futuro em ações imediatas, buscam também conhecer relativamente bem suas competências

essenciais, descobrir novos mercados para seus serviços e realizar experimentos de baixo custo com novos produtos e serviços.

Este agrupamento de empresas é o que apresenta os melhores resultados com a utilização da Internet, permitindo principalmente o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a melhoria do desempenho financeiro da empresa, o aumento da capacidade de inovar e maior agilidade no atendimento a seus clientes. Estes resultados são consequência do foco destas agências na utilização da Internet com o objetivo de estreitar de maneira efetiva o relacionamento com seus clientes, que por sua vez deriva de um planejamento relativamente alinhado com a estratégia mais ampla da empresa. Elas se caracterizam por utilizar a Internet como meio para capturar um grande e detalhado conjunto de informações de seus clientes, para permitir que transações sejam efetivamente realizadas pelos clientes via Internet, entre elas, o pagamento *on-line* de seus produtos e serviços. Buscam disponibilizar espaços para que seus clientes interajam entre si, enriquecendo a experiência e o serviço enquanto que disponibilizando um novo meio para captura de informações relevantes ao negócio, que são disseminadas internamente pela organização de maneira relativamente eficiente.

**Conglomerado 3 (“Conservadoras”)** - A principal característica das empresas deste conglomerado é a busca por performance como política principal de recursos humanos. Os profissionais destas agências estão em geral capacitados para enfrentar os desafios que se apresentam, motivados por remuneração que recompensa resultados positivos e por isso buscam continuamente o seu autodesenvolvimento. Em geral estas empresas formulam bem a sua visão de futuro, envolvendo as pessoas-chave, estabelecendo parcerias em busca de capacitações que não possuem e acompanhando constantemente os sinais apresentados pelo ambiente econômico, político, social e tecnológico. As agências de viagens deste grupo possuem propósitos e objetivos relativamente claros, comunicados a todos e com desdobramento de ações detalhado. Tendem, porém em menor intensidade, a formalizar seus projetos de investimento, definindo sua estruturação de maneira padronizada facilitando sua priorização. Os projetos costumam possuir estimativas claras de valores e geralmente existe um responsável que pode ser facilmente identificado.

Apesar do maior esforço para formular e formalizar a estratégia e a visão de futuro da empresa, estas empresas parecem pecar ao transformar o plano desenvolvido em ações consistentes e coerentes para atingir a visão de futuro perseguida. Os responsáveis por conduzir a implementação dos projetos destas empresas apresentam, com menor frequência,

as competências em técnicas de gestão, conhecimento do negócio apropriado e liderança necessárias para sua realização. Não criam também uma atmosfera de criatividade e empreendedorismo e terminam por pouco inovar, tanto em produtos e serviços como em processos de negócio.

As deficiências descritas parecem impedir ou dificultar a presença destas empresas na Internet, que ocorre de maneira limitada ou mesmo inexistente.

#### 4.2.4 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E CONGLOMERADOS

Para melhor caracterizar as empresas pertencentes aos conglomerados obtidos, foi realizada uma nova análise de correspondência, agora buscando representar os perfis dos conglomerados de acordo com as características demográficas das empresas que os constituem, entre elas, o seu segmento de atuação, seu mercado predominante, o porte de seu faturamento, o tamanho em número de empresas de sua carteira de contas corporativas e o número de anos que a empresa está presente na Internet. Os três últimos foram classificados através do procedimento CATEGORIZE VARIABLES, conforme descrito no quadro a seguir, em que também é apresentada quantidade de empresas para cada conglomerado de acordo com a característica peculiar das empresas que o constituem para cada variável descrita.

Variável	Valor	Conglomerado		
		1	2	3
Segmento de Atuação	Receptivo	2	0	1
	Emissivo	16	6	11
	Operadora	2	1	1
	Outros - inclui combinações de agência de emissivo com receptivo e operadora, e agência de viagem com frota própria	2	3	0
Mercado Predominante	Congressos, feiras e eventos	1	0	0
	Viagens de negócio e contas corporativas	8	2	7
	Lazer	10	4	5
	Outros – inclui programas de Intercâmbio e Viagens Enológicas	2	1	0

Porte do Faturamento	P – Menor do que R\$ 250.000	7	1	4
	M – Entre R\$ 250.000 e R\$ 2.500.000	7	2	2
	G – Maior do que R\$ 2.500.000	7	3	4
Quantidade de Contas Corporativas	P – Menos de 7 contas	5	4	4
	M – Entre 7 e 25 contas	8	0	5
	G – Mais de 25 contas	8	2	3
Tempo de Presença na Internet	P – Menos de 3 anos	5	0	6
	M – Entre 3 e 5 anos	9	1	6
	G – Mais de 5 anos	7	6	1
<b>Quantidade de Agências de Viagens no Conglomerado</b>		<b>22</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

Quadro 4.2.4.1 – Perfis dos conglomerados.

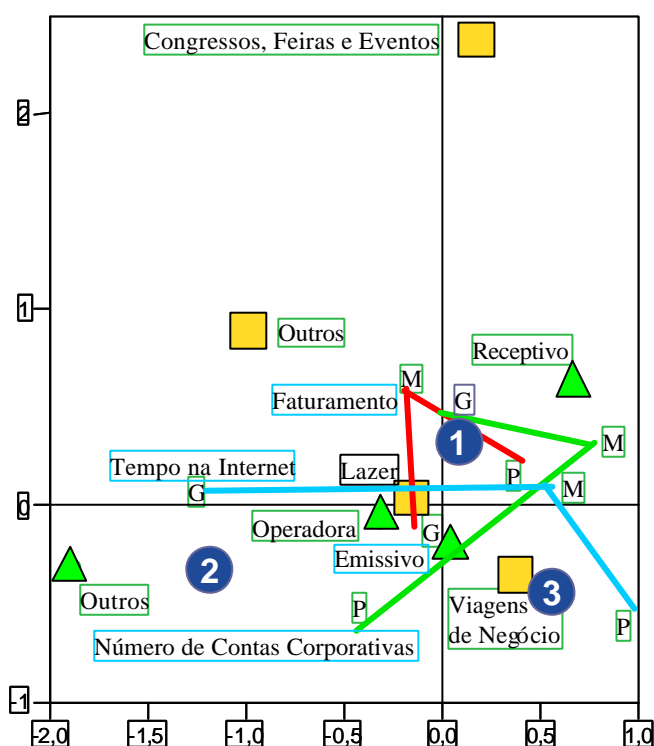


Figura 4.2.4.1 – Mapa perceptual da análise de correspondência entre características das empresas e conglomerados.

**Conglomerado 1 (“Inovadoras empreendedoras”)** – As empresas deste conglomerado não se distinguem de forma clara em relação ao porte de faturamento. Fazem parte deste grupo tanto empresas de grande porte como pequenas e médias. O conglomerado é constituído de empresas de todos os segmentos de atuação, com predominância para agências de viagens

(emissivo). Este grupo não apresenta um mercado predominante, com empresas se dividindo principalmente entre maior foco em lazer e maior foco em contas corporativas. Em geral estas empresas possuem um número grande de contas corporativas e já estão presentes na Internet há pelo menos três anos.

**Conglomerado 2 (“Inovadoras pragmáticas”)** – Este segmento apresenta agências de viagens com predomínio de agências de emissão, e operadoras. Definitivamente, o conglomerado não contém agências de receptivo. Parte significativa destas empresas conjuga os negócios de operação e emissão, e o mercado predominante é o turismo de lazer. A maior concentração é de empresas com um grande porte de faturamento e com um número bastante reduzido de contas corporativas. As empresas deste conglomerado estão presentes na Internet há mais de cinco anos.

**Conglomerado 3 (“Conservadoras”)** – Neste conglomerado também não é possível se distinguir as empresas com base no seu porte de faturamento. São empresas que se dividem entre pequeno e grande porte. Existe um predomínio de empresas que atuam no mercado de viagens de negócio e no segmento de emissão de passagens. O número de contas corporativas é variado, assim como seu porte de faturamento, com pequena predominância de empresas com um número médio de contas corporativas. Estas empresas possuem presença limitada ou inexistente na Internet, não ultrapassando, em geral, os três anos de uso.

O quadro 4.2.4.2 resume as características dos conglomerados de acordo com as variáveis caracterizadoras e segmentadoras.

<b>Conglomerados</b>		
<b>Inovadoras Empreendedoras</b>	<b>Inovadoras Pragmáticas</b>	<b>Conservadoras</b>
<b>Variáveis caracterizadoras</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faturamentos de todos os portes</li> <li>• Todos os segmentos com predominância de emissão</li> <li>• Lazer e negócios</li> <li>• Grande número de contas corporativas</li> <li>• Mais de três anos na Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes faturamentos</li> <li>• Agências de emissão e operadoras</li> <li>• Lazer e, em menor grau, negócios</li> <li>• Número pequeno de contas corporativas</li> <li>• Mais de cinco anos na Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faturamentos de todos os portes</li> <li>• Principalmente emissão de passagens</li> <li>• Concentração em viagens de negócios</li> <li>• Número mediano de contas corporativas</li> <li>• Menos de três anos na</li> </ul>

## Internet

Variáveis segmentadoras		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle eficaz</li> <li>• Dados integrados e padronizados</li> <li>• Cultura de criatividade e empreendedorismo</li> <li>• Grande ênfase em inovação</li> <li>• Pouca atenção à periferia</li> <li>• Estratégia não envolve todos os executivos</li> <li>• Projetos de Internet bem formalizados</li> <li>• Internet razoavelmente alinhada com negócio</li> <li>• Oferta mais ampla de serviços que os demais</li> <li>• Internet vislumbra processos de apoio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência em gestão e liderança</li> <li>• Estratégia mais robusta</li> <li>• Visão de futuro é efetivamente implementada</li> <li>• Melhores resultados com a Internet</li> <li>• Ênfase no relacionamento com o cliente através da Internet</li> <li>• Presença na Internet alinhada com objetivos gerais do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase em performance de RH, através de capacitação e recompensa</li> <li>• Atentas à periferia</li> <li>• Estratégia envolve todos os executivos</li> <li>• Objetivos e sua comunicação são claros e desdobrados em ações detalhadas</li> <li>• Projetos relativamente padronizados, com valores estimados e responsável identificado</li> <li>• Dificuldades em implementar a visão de futuro</li> <li>• Menor presença de competência em gestão e liderança</li> </ul>

Quadro 4.2.4.2 – Resumo das características dos conglomerados obtidos.

#### 4.2.5 TESTE DAS HIPÓTESES 3 A 23

Através da análise fatorial, os 74 itens originais do questionário foram reduzidos a 16 fatores. Os fatores foram então agregados em seus respectivos Macroconstrutos através de sua soma ponderada pelos autovalores correspondentes. O quadro 4.2.5.1 apresenta a análise de correlação de Pearson entre os sete Macroconstrutos da pesquisa. A partir da análise deste quadro, o quadro 4.2.5.2 foi compilado com o resumo dos testes para a rejeição das hipóteses nulas.

		RH	Futuro	AD	Plan. Internet	Escopo Int.	Resultado Int.
Planejamento	r	0,544**	0,649**	0,289	0,532**	0,427**	0,147
	sig	0,000	0,000	0,054	0,000	0,003	0,334
	N	45	45	45	45	45	45
RH	r		0,620**	0,336*	0,474**	0,278	0,274
	sig		0,000	0,024	0,001	0,064	0,068
	N		45	45	45	45	45
Futuro	r			0,344*	0,639**	0,427**	0,267
	sig			0,021	0,000	0,003	0,077
	N			45	45	45	45
AD	r				0,575**	0,420**	0,228
	sig				0,000	0,004	0,132
	N				45	45	45
Plan. Internet	r					0,664**	0,457**
	sig					0,000	0,002
	N					45	45
Escopo Int.	r						0,644**
	sig						0,000
	N						45

\*\* Correlação significativa a  $p < 0,01$

\* Correlação significativa a  $p < 0,05$

Quadro 4.2.5.1 – Correlação entre os Macroconstrutos da pesquisa.

Hipótese	H <sub>0</sub> Rejeitada	Sig.
H <sub>0,3</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,4</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,5</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,6</sub>	S	< 0,05
H <sub>0,7</sub>	S	< 0,05
H <sub>0,8</sub>	N	-
H <sub>0,9</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,10</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,11</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,12</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,13</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,14</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,15</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,16</sub>	N	-
H <sub>0,17</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,18</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,19</sub>	S	< 0,01
H <sub>0,20</sub>	N	-
H <sub>0,21</sub>	N	-
H <sub>0,22</sub>	N	-
H <sub>0,23</sub>	N	-

Quadro 4.2.5.2 – Rejeição das Hipóteses 3 a 23.

A seguir, as correlações verificadas serão discutidas, bem como comparadas com estudos anteriores da linha de pesquisa, apenas para fins ilustrativos, devido a algumas limitações como: a comparação não se baseia em testes estatísticos de diferenças de médias; em nenhum dos estudos mencionados as amostras obtidas são representativas dos universos estudados, além de representarem populações diferentes, em setores distintos e, portanto, com dinâmicas econômicas diferentes; a presente pesquisa, assim como os demais estudos mencionados, realizaram modificações no instrumento utilizado que, portanto, não é exatamente o mesmo em todas as pesquisas.

Através da análise de correlação de Pearson, foi verificada a associação entre os Macroconstrutos de Planejamento e Controle, Direcionamento de RH e Direcionamento para o Futuro, resultado constantemente obtido na linha de pesquisa, como comprovado pelos estudos conduzidos em bancos por Nogueira (1999), Soares (2000) e Taublib (2001), em empresas químicas por Augusto (2001), no setor público por Bahiense (2002), em seguradoras por Augustinis (2002) e Terra (2003), em empresas de petróleo e gás por Deccax (2004) e em companhias abertas por Fontes (2004).

Contrastando com os resultados de Terra (2003), o Macroconstruto de Administração de Dados se relaciona com o Direcionamento de Recursos Humanos e com o Direcionamento para o Futuro, porém não possui associação direta com o Processo de Planejamento e Controle das agências de viagens pesquisadas. Isto indica que a maturidade na administração de dados nas agências de viagens, por intermédio da boa padronização e integração de seus dados, está relacionada mais diretamente a uma cultura de criatividade, empreendedorismo, aprendizado e estímulo à performance, e à formulação e implementação da visão de futuro da empresa com objetivo de inovar, do que com a sofisticação do planejamento, da formalização de projetos, das competências de gestão, liderança e tecnologia da informação, e da avaliação dos resultados dos projetos de investimento. Este resultado se aproxima bastante ao obtido por Fontes (2004), com exceção da associação entre Planejamento e Administração de Dados.

Assim como na aplicação do instrumento contendo os Macroconstrutos relacionados à presença na Internet realizada por Deccax (2004) em empresas de petróleo e gás, o Macroconstruto de Planejamento para a Presença na Internet está relacionado com todos os Macroconstrutos anteriores (Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro e Administração de Dados). Este resultado sugere que, nas agências de viagens estudadas, o processo de planejamento para iniciativas de Internet está



associado à sofisticação de seu processo de planejamento para o negócio, de suas políticas de recursos humanos, à inovação, à capacidade de formular e implementar uma visão de futuro consistente e ao grau de integração e padronização dos dados da empresa.

Diferentemente do resultado verificado em empresas de petróleo e gás, o Macroconstruto de Escopo da Presença na Internet não apresentou relacionamento significativo com o Macroconstruto de Direcionamento de Recursos Humanos. Para todos os demais Macroconstrutos anteriores, a associação verificada foi significativa (Planejamento e Controle, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados e Planejamento para a Presença na Internet). Isto sugere que as aplicações práticas que as agências buscam com a Internet estão menos diretamente associadas à cultura criativa e empreendedora e à gestão da performance de recursos humanos, do que com características organizacionais associadas ao planejamento, à articulação da visão de futuro, à padronização e integração de seus dados e à condução do processo de planejamento com vistas à preparação para suas iniciativas de Internet.

Finalmente, o Macroconstruto Resultados Obtidos com a Presença na Internet está associado diretamente de forma significativa apenas aos Macroconstrutos de Planejamento para a Presença na Internet e de Escopo da Presença na Internet. Estas associações podem sugerir que seria interessante para as agências de viagens planejar cuidadosamente suas iniciativas na Internet, através da formalização destas iniciativas e de decisões acerca do grau de alinhamento com o negócio principal, que permitam definir ações e aplicações mais adequadas para que os resultados obtidos com a Internet contribuam para o atingimento dos objetivos perseguidos pela empresa. As agências de viagens não podem negligenciar, contudo, que o efetivo planejamento e a delimitação das iniciativas visando à presença na Internet estão associadas diretamente com questões organizacionais mais abrangentes como o seu processo de planejamento, suas políticas de recursos humanos, a formulação e a implementação de suas estratégias e o grau de maturidade de sua administração de dados.

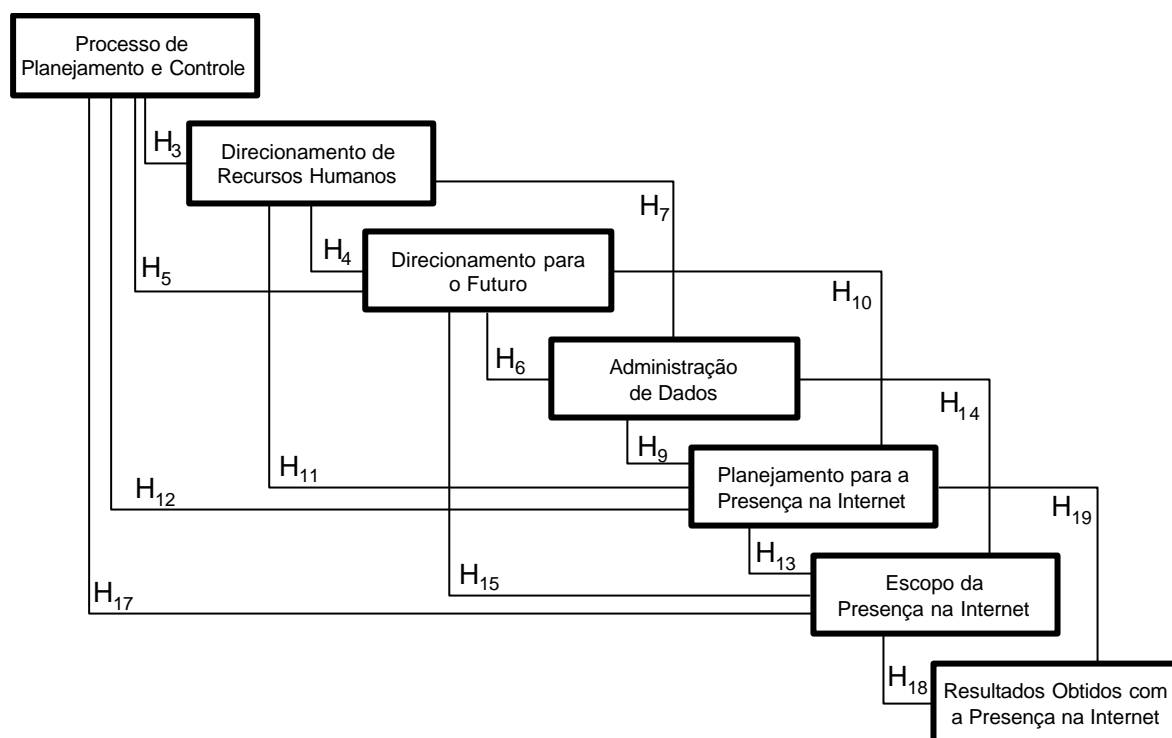


Figura 4.2.5 – Relações verificadas na pesquisa.

# 5 CONCLUSÕES

## 5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

A presente pesquisa concluiu que existem segmentos diferenciados entre as agências de viagens e turismo pesquisadas, com relação ao Processo de Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados, Planejamento para a Presença na Internet, Escopo da Presença na Internet e Resultados Obtidos com a Presença na Internet.

Foi possível discriminar as agências de viagens e turismo estudadas com base no seu Processo de Planejamento e Controle, seu Direcionamento de Recursos Humanos, seu Direcionamento para o Futuro, sua Administração de Dados, seu Planejamento para a Presença na Internet, seu Escopo da Presença na Internet e seus Resultados Obtidos com a Presença na Internet.

O segmento de agências de viagens e turismo, mais especificamente o seu subconjunto de empresas que respondeu ao questionário, se constitui no sexto segmento econômico distinto em que foi possível se observar a associação entre os Macroconstrutos Planejamento e Controle, Direcionamento de Recursos Humanos e Direcionamento para o Futuro. Os demais foram: bancos, empresas químicas, setor público, seguradoras e empresas de petróleo e gás. Este estudo, portanto, vem a fortalecer a sugestão de Deccax (2004) de que, em empresas brasileiras, estes aspectos de gestão podem se apresentar de maneira indissociável.

As agências de viagens estudadas nesta pesquisa apresentam, em geral, uma relativa maturidade em seu processo de Planejamento e Controle, como sugerido por diversos autores na literatura estudada. Em consonância com as principais idéias apregoadas por Quinn *apud* Mintzberg & Quinn (1991), Andrews *apud* Mintzberg & Quinn (1991), Ansoff & McDonnell (1990), Doyle (1994) e Stalk (1992), estas empresas apresentam objetivos relativamente bem definidos, equilibrados do ponto de vista dos grupos de interesse envolvidos, comunicados de forma clara a toda a organização, desdobrados em ações detalhadas, com a presença de competência tanto em técnicas gerenciais, no negócio e em liderança. Entretanto, existem pontos ainda passíveis de substancial melhoria e esforço em busca de organizações mais robustas e preparadas para enfrentar as incertezas inerentes aos dias atuais. No processo de

planejamento, são encontradas deficiências na formalização e no controle dos projetos de investimento das agências de viagens, principalmente relativos à sua estruturação com o objetivo de priorização e escolha, e na condução de avaliações formais de maneira periódica. Dessa maneira, as práticas dessas empresas não estão alinhadas com as idéias propostas por Ackoff (1983) e por Kaplan & Norton (1992).

Do ponto de vista de recursos humanos, apesar de forte presença de componentes de criatividade e empreendedorismo, essenciais para a inovação como proposto por Kanter (1989) e Miles & Snow (1984), e de liderança na condução do processo de mudança, de acordo com as idéias de Kotter (1996), parece haver menor ênfase em performance, mais especificamente na utilização de incentivos associados a resultados, e a partir da sensação de que os profissionais não estão adequadamente capacitados a tomar decisões e assumir riscos, como defendido por Peters (1987) e Davenport (1993). A questão da performance individual, bem como a de formalização e controle podem ter origem em questões cristalizadas na cultura brasileira, que se caracteriza por dificuldades em se responsabilizar e avaliar, como sugerido por Nogueira (1999).

Com respeito à sua visão de futuro, as empresas parecem formulá-la de maneira consistente, envolvendo todos os executivos e buscando estar em sintonia com o ambiente externo à organização, em busca de informações e sinais, e também de capacitações complementares, estando alinhadas com as idéias propostas por Prahalad & Hamel (1994) em seu texto *“Competing for the Future”*. Porém, com base em idéias mais recentes, apresentadas por autores como Day & Schoemaker (2004) estas empresas, aparentemente, não se consideram totalmente preparadas para prosperar um ambiente marcado por grande incerteza. Há indícios de que as estratégias perseguidas não oferecem robustez suficiente para a prosperidade, independente dos desdobramentos de fatos macro-econômicos, sociais, políticos e tecnológicos. Tudo indica que as agências de viagens não estão inovando de maneira relevante, principalmente em termos da geração de novos produtos e serviços, muito provavelmente em função da pouca experimentação de baixo custo, visando transformar idéias e sinais de oportunidade em produtos e serviços, de maneira mais efetiva, como proposto por Prahalad (2004) e Christensen *et al.* (2002).

Talvez por esta razão, os resultados apresentados para os esforços para a presença na Internet estejam muito aquém das possibilidades oferecidas por este novo canal de acordo com os diversos trabalhos apresentados no referencial teórico. O setor de viagens e turismo se

caracteriza por ser bastante intensivo em informação, e a Internet vem sendo bastante discutida no setor como fonte de grandes oportunidades e principalmente de ameaças. Entretanto, as empresas não estão conseguindo, de maneira geral, explorar as potencialidades apresentadas pela rede, principalmente para estreitar o seu relacionamento com os clientes com o intuito de se transformarem em verdadeiros consultores de viagens e turismo, por meio da oferta de soluções específicas para as necessidades e problemas dos seus clientes como sugerido por Buhalis & Licata (2002) e por Anderson & Anderson (2002).

A utilização da Internet se apresentou bastante limitada nas empresas estudadas, com seu uso quase que exclusivamente voltado para a disponibilização de informações institucionais. Pouco se utiliza a Internet para a efetivação de transações que tornem mais ágil e rico o seu relacionamento com fornecedores, e, principalmente, com seus clientes, como proposto por Barua *et al.* (2001). Os resultados são obviamente bastante decepcionantes, com destaques para a pequena geração de novos produtos e serviços, para o baixo ganho na expansão da base de clientes, no aumento do volume de vendas e conseqüentemente no desempenho financeiro proporcionado pelas iniciativas para a presença na Internet.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A pesquisa revelou três agrupamentos entre as agências de viagens estudadas, que se diferenciam de acordo com os diversos aspectos de sua gestão. Com algumas exceções, os conglomerados não apresentam características demográficas específicas, como porte, segmento de atuação, mercado predominante que os caracterizem fortemente. As exceções apresentadas são a forte concentração das empresas denominadas “Conservadoras” no mercado de viagens de negócio, a pequena ênfase dada às contas corporativas e ao segmento de turismo receptivo pelas “Inovadoras Pragmáticas”, que apresentam também um predomínio de empresas com grande porte de faturamento. Os três conglomerados identificados são:

- As agências **Inovadoras Empreendedoras**, representando 49 % das empresas;
- As agências **Inovadoras Pragmáticas**, representando 22 % das empresas;
- As agências **Conservadoras**, representando 29 % das empresas;

Dentre os agrupamentos, podemos destacar as agências classificadas como “**Inovadoras Pragmáticas**”, caracterizadas principalmente pelo seu maior porte de faturamento e pequeno número de contas corporativas. Estas empresas apresentam competência em gestão, liderança e tecnologia e se consideram preparadas para enfrentar o futuro, com estratégias mais robustas, que são efetivamente refletidas nas ações mais imediatas da empresa. Possuem melhores resultados com suas iniciativas na Internet, que estão alinhadas com seu direcionamento geral, mas que principalmente são direcionadas pela busca em conhecer melhor seus clientes e, com isso, alavancar o seu relacionamento com eles. São empresas com maior maturidade na Internet, e experiência de mais de cinco anos na rede em sua maioria. Entretanto, estas empresas apresentam deficiências em seu processo de planejamento e controle, e em aspectos da performance individual de seus funcionários.

Sugere-se que estas empresas se empenhem em formular e comunicar mais claramente os seus objetivos, detalhando bem as ações a serem realizadas para alcançá-los. Também deve melhorar os seus sistemas de controle, avaliando de maneira formal os seus projetos e ações regularmente, verificando todos os aspectos do negócio, ente eles os ganhos para os clientes, os ganhos de eficiência, o aprendizado e os ganhos financeiros. Essas empresas devem também buscar associar a remuneração de seus profissionais a essa avaliação, além de estimular o seu autodesenvolvimento, para que sejam capazes de tomar decisões e assumir riscos, buscando a melhoria das condições para a geração de inovações pela empresa e para a expansão da oferta de serviços através da Internet.

As empresas que constituem o agrupamento “**Inovadoras Empreendedoras**” possuem cultura criativa e empreendedora e grande ênfase em inovação, criando continuamente novos produtos e serviços, novos processos de negócio e explorando de maneira mais ampla as funcionalidades oferecidas pela Internet, tanto em termos dos processos de apoio como em termos da oferta de serviços aos clientes. Porém, estas empresas não apresentam resultados tão sólidos como as empresas “Inovadoras Pragmáticas”. Isto talvez seja decorrente do maior foco na oferta tecnológica em detrimento das reais necessidades dos clientes, evidente na menor ênfase verificada na obtenção de conhecimento através da captura de informações dos clientes. Deficiências na formulação da visão de futuro da empresa, com pouca atenção à periferia, potencialmente agravadas pela baixa formalização dos projetos de investimento e pela dificuldade em implementar de forma prática as ações requeridas por esta visão, podem sugerir que as iniciativas não estejam bem direcionadas levando a uma provável dispersão nos esforços realizados e, com isso, a uma redução dos

efeitos práticos da criatividade, do empreendedorismo e da inovação nos resultados obtidos com o uso da Internet.

Recomenda-se que estas empresas procurem direcionar melhor suas ações, se esforçando mais para desenvolver e formular a sua visão de futuro, através de maior atenção ao ambiente externo, buscando continuamente sinais e informações sobre a economia, a política, sobre tendências sociais, mercadológicas e tecnológicas. Também com o objetivo de desenvolver uma visão de futuro clara e robusta, as empresas deste agrupamento devem evitar direcionamentos idiossincráticos, envolvendo todos os seus executivos na elaboração de suas estratégias e buscando parcerias para complementar as capacitações que não possui internamente. Através de um direcionamento mais bem definido e de maior formalização dos seus projetos de investimento, por meio de maior padronização de projetos, da definição de critérios claros para a sua avaliação, e da definição de responsáveis pela sua condução, a empresa deve buscar transformar a sua capacidade criativa e inovadora em ações, experimentos, iniciativas e projetos que possam efetivamente trazer bons resultados, não somente com utilização da Internet, como com os demais aspectos do negócio.

As empresas “**Conservadoras**”, com foco predominantemente no mercado de viagens de negócio, possuem um processo de planejamento razoavelmente estruturado, com relativa formalização de seus projetos de investimento e boa formulação de sua visão de futuro, envolvendo as pessoas-chave, estando atentas à periferia e articulando parcerias para complementar suas capacitações. Dão ênfase à performance de recursos humanos, com políticas que buscam profissionais capacitados a tomar decisões e assumir riscos e que os incentivam a obter melhores resultados através de recompensa. Entretanto, estas empresas encontram dificuldade em implementar sua visão de futuro, muito provavelmente pela deficiência em competências em técnicas de gestão e liderança, mas também pelo fraco componente de criatividade e empreendedorismo. Como resultado, estas empresas pouco inovam e possuem presença bastante discreta e recente na Internet.

As oportunidades para estas empresas estão mais provavelmente na busca por equilibrar a política de recursos humanos da empresa, injetando componentes de criatividade, empreendedorismo, capacitação em técnicas de gestão e, principalmente, liderança que seja capaz de inspirar a implementação de sua visão de futuro, através da seleção, do treinamento e da busca por impregnar a empresa com uma cultura que favoreça a tomada de decisão e capacidade de seus profissionais em assumir riscos.

As agências de viagens estão pressionadas pela redução do comissionamento por parte das empresas aéreas, pelo surgimento de novos participantes virtuais com estruturas de custo mais enxutas, com ampla escala e escopo de sua oferta, e pela ampla disponibilização de informações sobre destinos e produtos de viagens e turismo, anteriormente um grande ativo organizacional para as agências tradicionais. As empresas que forem capazes de alinhar visão, recursos, cultura e esforços para explorar as oportunidades reveladas pela Internet para redefinir seu negócio de modo a eliminar os efeitos negativos e explorar os efeitos positivos de tais mudanças, oferecendo serviços de maior valor agregado aos seus clientes, obtendo ganhos de eficiência e de redução de custos, podem obter importantes vantagens em uma arena competitiva hostil e em constante mudança.

### **5.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

A utilização de uma amostra não probabilística por acessibilidade, impede que os resultados e as conclusões obtidas com a presente pesquisa sejam generalizados para toda a população das agências de viagens e turismo operando no Brasil.

Uma outra questão importante está relacionada ao número de questionários efetivamente respondidos. De acordo Hair *et al.* (1998), é muito importante para a realização de análises que utilizam ferramentas estatísticas multivariadas, a existência de um grande número de casos observados. Segundo os autores, como regra geral, o número de mais casos observados deve ser equivalente a cinco vezes do que o número de variáveis (itens do questionário) a serem analisadas. Idealmente deve-se utilizar uma relação superior a dez para um. Com baixa relação entre o número de casos e as variáveis estudadas, categoria na qual se enquadra a presente pesquisa, os resultados obtidos devem ser analisados com cuidado, pois podem apresentar instabilidade.

É importante salientar que a pesquisa se baseia nas percepções de um único indivíduo de cada empresa, no caso, do principal executivo das agências de viagens participantes da pesquisa. Adicionalmente, a maioria dos itens do questionário exige julgamento pessoal por parte dos respondentes, incluindo subjetividade. As respostas estão sujeitas a fatores como o tamanho do questionário, a ordenação dos seus itens e o tempo para responder todas as



questões, que podem resultar em vieses no momento do preenchimento. Por esses motivos, recomenda-se cautela na interpretação dos resultados apresentados.

## **5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

A presente pesquisa verificou, em empresas atuando no setor de agências de viagens e turismo no Brasil, a relação entre o Processo de Planejamento e Controle, o Direcionamento de Recursos Humanos, o Direcionamento para o Futuro, a Administração de Dados, o Planejamento para a Presença na Internet, o Escopo da Presença na Internet e os Resultados Obtidos com a Presença na Internet. Sugere-se a condução de estudos que busquem entender se existe relação de causa e efeito entre tais processos, e em caso afirmativo, quais seriam essas relações.

Propõe-se também, a verificação de como se encontram agências de viagens de outros países, em termos dos processos de gestão estudados nesta pesquisa e de que maneira estes processos se relacionam nas empresas do setor nestes países.

Uma vez que o segmento de agências de viagens e turismo é o primeiro segmento estudado que apresenta grande fragmentação, com grande número de empresas de porte predominantemente pequeno, sugere-se a aplicação deste instrumento em outros segmentos econômicos com características de porte e fragmentação similares buscando verificar se os resultados se apresentam de maneira semelhante, aderindo ao arcabouço teórico que o sustenta.

Uma outra proposta é a de expandir o estudo para outros segmentos do sistema de valor da indústria de viagens e turismo, como empresas aéreas e estabelecimentos de hospedagem, buscando contrastar as diversas visões e características relacionadas aos processos de gestão, mudança e utilização de tecnologia dos executivos dessas empresas em uma indústria que está passando por grandes mudanças.

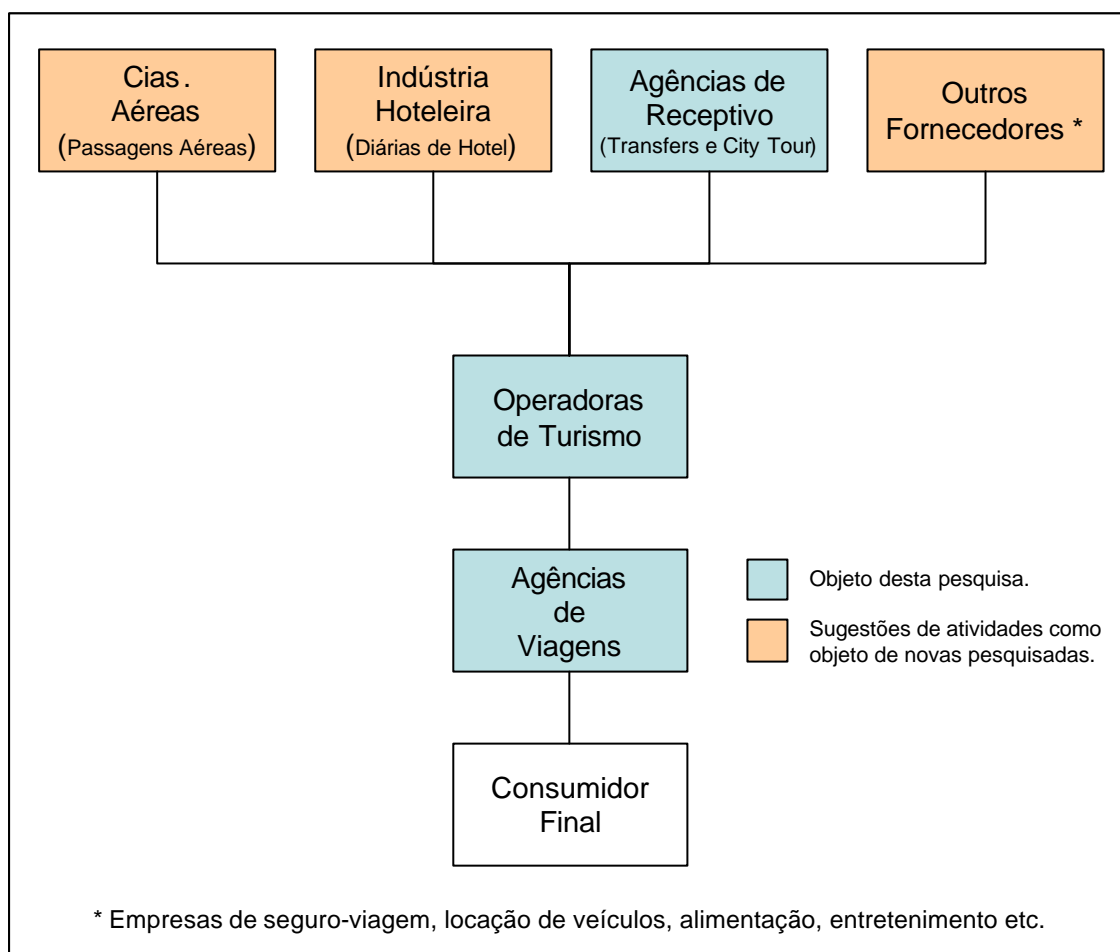


Figura 5.4 – Sugestões para novas pesquisas no sistema de valor de viagens e turismo.

A deficiência na busca por performance individual como parte constituinte da política de RH das empresas brasileiras vem se repetindo com alguma regularidade nos setores estudados pela linha de pesquisa. Sugerem-se estudos mais aprofundados para verificar a origem de tal deficiência, em especial se a cultura brasileira influencia esse comportamento e em que intensidade.

Poder-se-ia também estudar com maior profundidade as causas da utilização tão incipiente da Internet em um segmento econômico marcado por ser intensivo em informação e apresentando grandes desafios em tempos recentes.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, D. F.; HAMMOND, J. S. Defining business and making the bridge to other strategic decisions. In: **Strategic market planning: problems and analytical approaches**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. cap. 8, p. 389-407.

ABELSON, R. P.; TUCKEY, J. W. **Efficient conversion of non-metric information into metric information**. In: TAFTE, E. R. The quantitative analysis of social problems. Addison Wesley, 1970. p. 407-17.

ACKOFF, R. L. **Beyond prediction and preparation**. Journal of Management Studies, v. 20, n. 1, p. 59-69, 1983.

ANDERSON P.; ANDERSON E. **The new e-commerce intermediaries**. MIT Sloan Management Review, v. 43, n. 4, p. 53-62, summer 2002.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1991. p. 44-52.

ANSOFF, H. I.; MCDONNEL, E. **Implanting Strategic Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990. 544 p.

AUGUSTINIS, V. F. **Planejamento, escopo e resultados da utilização da Internet pelas seguradoras que operam no Brasil**. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

AUGUSTO, M. A. **O alinhamento estratégico e a gestão do capital intelectual em empresas químicas operando no Brasil**. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

BACCHIENSE, G. C. **O alinhamento estratégico de tecnologia da informação no setor público: a oferta de serviços eletrônicos em secretarias de fazenda no Brasil**. 237 f. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP/FGV, São Paulo, 2002.

BARNEY, J. B. **Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework**. Academy of Management Review, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BARUA, A. et al. **Driving e-business excellence**. MIT Sloan Management Review, v. 43, n. 1, p. 36-44, fall 2001.

BRASILTURIS JORNAL. **GapNet oferece opção equivalente a da TAM aos agentes de viagem**. [2004?]. Disponível em:  
<<http://www.brasilturisjornal.com.br/site.cfm?tp=WD&cg=SIREs&noticia=4141>>. Acesso em: 03 fev. 2005.

BUHALIS, D.; LICATA, M. C. **The future of tourism intermediaries**. Tourism Management, n. 23, p. 207-220, 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K. **Foundations for growth: how to identify and build disruptive new business.** MIT Sloan Management Review, v. 43, n. 3, p. 22-31, spring 2002.

DAVENPORT, T.H. **Process Innovation.** Boston, Harvard Business School Press, 1993.

DAVIS, S.; MEYER, C. **Blur: the speed of change in the connected economy.** Reading: Addison-Wesley, 1998, p. 5-78.

DAY, G S.; SCHOEMAKER, P. **Peripheral vision: sensing and acting on weak signals.** Long Range Planning, v. 37, n. 2, p. 117-121, abr. 2004.

DECCAX, R. A. **Planejamento, escopo e resultados da utilização da Internet na indústria de petróleo no Brasil.** 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

DOYLE, P. **Setting business objectives and measuring performance.** Journal of General Management, v. 20, n. 2, p. 1-19, winter 1994.

ECOMMERCEORG. **Dados estatísticos sobre a Internet e comércio eletrônico.** [2004?]. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/stats.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2004.

E-CONSULTING. **Overview setor turismo no Brasil.** 2004. Disponível em: <[http://www.camara-e.net/\\_upload/overviewTurismo.pdf](http://www.camara-e.net/_upload/overviewTurismo.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2004.

EMBRATUR. **Anuário estatístico da EMBRATUR.** Brasília. v. 31, 2004. p. 1-180. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/Anuario/AnuarioEstatistico%202004\\_Última%20Versão%2031\\_12\\_2004.pdf](http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/Anuario/AnuarioEstatistico%202004_Última%20Versão%2031_12_2004.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2005.

\_\_\_\_\_. **Evolução do Turismo no Brasil - 1992 a 2002.** [2003?]. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/evolucao/EvolucaoDoturismoNoBrasil19922002.pdf>>. Acessado em 04 nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Movimento aéreo de desembarque de passageiros em vôos nacionais e internacionais 1993 a 2003.** 2004. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/br/conteudo/ver.asp?conteudoId=182&id=232>>. Acesso em: 25 nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Saída de Brasileiros para o Exterior - 1990 a 2003.** 2004. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/br/conteudo/ver.asp?conteudoId=178&id=234>>. Acesso em: 25 nov. 2004.

EVANS, P.; WURSTER, T. S. **Getting real about virtual commerce.** Harvard Business Review, v. 77, n. 6, p. 84-94, nov./dez. 1999.

FONTES, E. A. N. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro com o balanced scorecard.** 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

GADIESH, O.; GILBERT, J.L. **Profit pools: a fresh look at strategy.** Harvard Business Review, v. 76, n. 3, p. 139-147, mai./jun. 1998.

GAZETA MERCANTIL. **Operadoras de turismo e agências de viagens.** São Paulo, 2000. (Série Panorama Setorial).

GULATI, R.; GARINO, J. **Get the right mix of bricks & clicks.** Harvard Business Review, v. 78, n. 3, p. 107-114, mai./jun. 2000.

HAGEL III, J.; SINGER, M. **Unbundling the corporation.** Harvard Business Review, v. 77, n. 2, p. 133-141, mar./abr. 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future.** Harvard Business Review, v. 72, n. 4, p. 122-128, jul. /ago. 1994.

HAIR Jr., J. F. et al. **Multivariate data analysis.** 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998. 730 p.

HAX, A.; WILDE II, D.L. **The delta model: adaptative management for a changing world.** MIT Sloan Management Review, v.40, n. 2, p. 11-27, winter 1999.

KANTER, R.M. **When giants learn to dance.** New York, NY: Simon & Schuster, 1989. p. 16-55.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: measures that drive performance.** Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev. 1992.

\_\_\_\_\_. **Using the balanced scorecard as a strategic management system.** Harvard Business Review, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./fev. 1996.

KERLINGER, F. N. **Foundations of behavioral research.** New York: Holt, Rinehart and Winston, 1964.

KOTTER, J. P. **Leading change.** Boston: Harvard Business Press, 1996.

KUTILAKA, N.; VENKATRAMAN, N. **Strategic options in the digital era.** Business Strategy Review, v. 12, n. 4, p. 7-15, winter 2001.

MILES, R.; SNOW, C.C. **Designing strategic human resources systems.** Organizational Dynamics, v. 13, n. 1, p. 36-52, Summer 1984.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Volume de e-business atinge R\$ 139,5 bilhões.** 2005. Disponível em:  
<[http://www.mct.gov.br/Temas/info/Imprensa/Comercio\\_Eletronico.htm](http://www.mct.gov.br/Temas/info/Imprensa/Comercio_Eletronico.htm)>. Acesso em: 04 fev. 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **O turismo e o ajuste da conta corrente do Brasil.** 2002. Disponível em:  
<[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/assec/turismoout2002jl\\_11NOV.pdf](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/assec/turismoout2002jl_11NOV.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2004.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, v. 72, n. 1, p.107-114, jan. /fev. 1994.

NOGUEIRA, A. R. R. **O alinhamento estratégico, a construção do futuro e a gestão estratégica da tecnologia de informação**: um estudo em grandes bancos operando no Brasil. 168 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 1999.

NOGUEIRA, A. R. R.; MOREIRA, P. C. A. **Alinhamento estratégico e a construção do futuro**. Anais do XXI Encontro da ANPAD. Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Angra dos Reis, RJ, 1997.

OLIVA, R. A. **The b2e connection** Marketing Management, v. 11, n. 4, p. 43-44, jul./ago. 2002.

PANROTAS. **Panrotas universitário ano 01**. São Paulo, 2º semestre 2002.

\_\_\_\_\_. **Panrotas universitário ano 02**. São Paulo, 2º semestre 2003.

PETERS, T. **Thriving on chaos**. New York, NY: Alfred A. Knopf, 1987.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 137-145, mar. /abr. 1979.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. 16 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986. cap. 2, p. 49-60.

PRAHALAD, C. K. **The blinders of dominant logic**. Long Range Planning, v. 37, n. 2, p. 171-179, abr. 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, mai./jun. 1990.

QUINN, J. B. Strategies for change: logical incrementalism. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1991. p. 4-12.

RAVINDRA, P. S. **Data administration**: an old function adapts to its new role. The Journal of Information Systems Management, v. 3, p. 47-51, fall 1986.

\_\_\_\_\_. **Data management**: data administration interface. The Journal of Information Systems Management, v. 4, p. 71-73, Summer 1987.

\_\_\_\_\_. **The shared benefits of data administration**. The Journal of Information Systems Management, v. 4, p. 74-75, Winter 1987.

RIFKIN, G.; KURTZMAN, J. **Is your e-business plan radical enough?** MIT Sloan Management Review, v. 43, n. 3, p. 91-95, spring 2002.

ROHM, A. J.; SULTAN, F. **The evolution of e-business**. Marketing Management, v. 13, n. 1, p. 32-37, jan. /fev. 2004.

RUMELT, R. The evaluation of business strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1991. p. 52-59.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H.R. The information economy. In **Information rules: a strategic guide to the network economy**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1999. cap. 1, p. 1-18.

SOARES, C. M. **O alinhamento estratégico e a utilização da internet nos bancos operando no Brasil**. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. **Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy**. Harvard Business Review, v. 70, n. 2, p. 57-69, mar. /apr. 1992.

TAUBLIB, V. T. V. **O alinhamento estratégico e o CRM em bancos operando no Brasil**. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

TERRA, A. M. **O alinhamento estratégico e o CRM em seguradoras operando no Brasil**. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

TJAN, A. K. **Finally, a way to put your Internet portfolio in order**. Harvard Business Review, v. 79, n. 2, p. 76-85, fev. 2001.

VENKATRAMAN, N. **Five steps to a dot-com strategy: how to find your footing on the web**. MIT Sloan Management Review, v. 41, n. 3, p. 15-28, spring 2000.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. **Real strategies for virtual organizing**. MIT Sloan Management Review, v. 40, n. 1, p. 33-48, fall 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

VIAGEMTUR. **Tam rescinde contrato de distribuição que mantinha com a Amadeus**. 14 dez. 2004. Disponível em: <<http://www.viagemtur.com.br/servicos.php>>. Acesso em: 03 fev. 2005.

VICENTIN, I. C. **A internet no negócio de turismo no Brasil**. 102 f. Monografia com menção honrosa no I Prêmio Embratur FGV, 2003. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br/br/conteudo/index.asp?id=361>>. Acesso em: 16 fev. 2004.

WEILL, P.; VITALE, M. R. **Place to space: migrating to e-business models**. Boston: Harvard Business School Press, 2001. p. 291-320.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). **Travel & tourism forging ahead: Brazil**. fev. 2004. Disponível em: <<http://www.wttc.org/2004tsa/tsapdf/Brazil.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Progress & priorities 2004/2005**. mar. 2004. Disponível em: <<http://www.wttc.org/aboutWttc/pdf/P&P2004.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2004.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). **2004 to close with 70 million more international arrivals**. nov. 2004. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/2004/november/arrivals.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Short-term tourism data may-august 2004**. WTO world tourism barometer, v. 2, n. 3, p. 1-3, out. 2004. Disponível em: <[http://www.world-tourism.org/facts/barometer/WTOBarom04\\_3\\_Excerpt\\_en1.pdf](http://www.world-tourism.org/facts/barometer/WTOBarom04_3_Excerpt_en1.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2004.



# ANEXO A – MENSAGEM CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado Sr. Diretor,

O Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), está realizando uma pesquisa com o objetivo de identificar as características organizacionais que influenciam o uso da Internet e de ferramentas de gestão do relacionamento com os clientes, em Agências de Viagens brasileiras.

Neste sentido, solicitamos a participação do **principal executivo de sua empresa** como respondente de nossa pesquisa. A participação de sua empresa é fundamental e o seu **esforço certamente será recompensado, uma vez que os resultados da pesquisa serão remetidos somente àqueles que responderem ao questionário, através de um sumário executivo.** Tais resultados possibilitarão às empresas participantes comparar a forma de utilização das tecnologias de Internet e de gestão de relacionamento com o cliente, e os resultados provenientes das mesmas, gerando subsídios para aumentar o retorno dos investimentos em Tecnologia da Informação. A pesquisa fornecerá uma visão abrangente do setor, possibilitando a identificação de conjuntos distintos de empresas, agrupadas de acordo com suas filosofias e ações diante das tecnologias abordadas.

A coleta de dados para a pesquisa será feita através de um questionário (via Internet) disponibilizado a cada empresa participante, de 09/11/2004 até 30/11/2004. Em caso de dúvidas específicas sobre tecnologia, sugerimos a consulta ao responsável técnico pelos sistemas em sua empresa. Os dados fornecidos terão sua confidencialidade assegurada, uma vez que serão analisados estatisticamente, de forma agregada, e nenhuma empresa será identificada individualmente.

O questionário está disponível no endereço eletrônico <http://www.pesquisaagencias.locaweb.com.br>. Para respondê-lo, basta utilizar **a senha para sua empresa**, que é <<SENHA>>. Todas as instruções para o preenchimento do questionário estão presentes na página. Em caso de dúvidas, contactar o pesquisador Fábio Meletti (0xx21-XXXX-XXXX), ou enviar uma mensagem para o endereço [pesquisa\\_agencias@coppead.ufrj.br](mailto:pesquisa_agencias@coppead.ufrj.br). O tempo de preenchimento total estimado é de cerca de 15 minutos, mas não é necessário preenchê-lo de uma só vez, sendo possível o seu retorno à página para completá-lo posteriormente.

Certos de contarmos com a colaboração de V.Sa., agradecemos a sua atenção.

Cordialmente,

Fábio Meletti de Oliveira Barros e Fabiano Durão Lanini  
Pesquisadores do Instituto COPPEAD de Administração - UFRJ  
E-mail: [pesquisa\\_agencias@coppead.ufrj.br](mailto:pesquisa_agencias@coppead.ufrj.br)  
<http://www.coppead.ufrj.br/>

# ANEXO B – QUESTIONÁRIO

## INFORMAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Os blocos a seguir visam obter suas impressões quanto aos processos de gestão de sua organização. O(a) Sr(a) deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, defina a intensidade da concordância ou discordância, clicando na coluna mais apropriada. Use a notação a seguir para dar a sua resposta para cada uma das atitudes abaixo apresentadas. A coluna 1 por exemplo, representa discordância total da afirmação e, no outro extremo, a coluna 6 representa concordância máxima com a afirmação. As respostas de cada bloco são gravadas ao se clicar em qualquer um dos botões abaixo do bloco de perguntas.

DISCORDO			CONCORDO		
Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1	2	3	4	5	6
( )	( )	( )	( )	( )	( )

Não é preciso responder todo o questionário de uma única vez, sendo possível responder uma parte e, em outro momento (data/hora), retornar para terminá-lo. Para isso, basta acessar novamente o endereço informado no e-mail convite ([www.pesquisaagencias.locaweb.com.br](http://www.pesquisaagencias.locaweb.com.br)) e utilizar a senha fornecida neste mesmo e-mail. Além disso, é sempre possível voltar a uma página desejada e responder às questões deixadas em branco ou atualizar as respondidas. Entretanto, para efeito da análise dos dados, é fundamental que o(a) Sr(a) responda a todas as questões.

Em caso de dúvidas ou sugestões, entre em contato com o pesquisador Fábio Meletti (0xx21-XXXX-XXXX), ou através do endereço [pesquisa\\_agencias@coppead.ufrj.br](mailto:pesquisa_agencias@coppead.ufrj.br).



15	Tecnologia de Informação	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16	Liderança de equipes	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**BLOCO 2 – DIRECIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

	AFIRMAÇÕES	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1	A empresa possui uma cultura que estimula seus empregados a tomar decisões e assumir riscos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2	A organização possui líderes que inspiram suas equipes no processo de atingimento da visão de futuro pretendida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3	Os processos de recrutamento e seleção de pessoal priorizam a criatividade e o espírito empreendedor.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4	A organização incentiva e recompensa a postura criativa e empreendedora de seus profissionais.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5	Os profissionais da organização estão capacitados a tomar decisões e gerenciar riscos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6	A organização promove o aprendizado e a troca de experiências entre seus profissionais.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7	A organização interpreta eventuais erros dos profissionais como parte do processo de aprendizado.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8	Os profissionais da organização buscam o autodesenvolvimento.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9	A organização investe no desenvolvimento de seus recursos humanos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10	A remuneração dos profissionais está associada ao resultado da organização.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

### BLOCO 3 – DIRECIONAMENTO PARA O FUTURO

	AFIRMAÇÕES	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1	Os principais executivos da empresa têm uma compreensão extremamente clara de que o ambiente de negócios futuro será radicalmente diferente do presente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2	As decisões do dia-a-dia da empresa consomem todo o tempo dos seus principais executivos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3	A elaboração da estratégia da empresa e o detalhamento para sua implementação envolvem todos os seus principais executivos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4	A organização acompanha sistematicamente o ambiente econômico-social, político-legal e tecnológico, identificando prontamente ameaças e oportunidades.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5	A estratégia da empresa terá sucesso independentemente do que vier a ocorrer no cenário político-legal, econômico-social e tecnológico.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6	A visão dos principais executivos a respeito do futuro da empresa está claramente refletida nas ações de curto prazo da organização.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7	Todos os novos produtos e serviços da empresa são testados e avaliados previamente com um conjunto de clientes antes de serem lançados no mercado.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8	A empresa é reconhecida no mercado como extremamente inovadora.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9	A empresa está sempre buscando novos tipos de clientes para seus produtos e serviços.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10	A empresa está sempre desenvolvendo novas maneiras de oferecer seus produtos e serviços aos seus clientes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11	A organização conhece claramente todas as suas competências essenciais (competências essenciais: são as habilidades da empresa que, juntas, geram valor relevante para os clientes, diferenciam a empresa dos demais competidores e podem ser utilizadas em diversos novos produtos e serviços).	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Considerando os últimos 3 anos de operação da empresa, posso afirmar que:							
12	Os executivos não têm tido tempo para o desenvolvimento de suas capacitações técnicas e gerenciais.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13	A empresa vem criando e implementando um número significativamente maior de novos produtos e serviços do que seus concorrentes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

14	Todos os novos produtos e serviços oferecidos ao longo deste período ocorreram através de parcerias com outras empresas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
----	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## BLOCO 4 – ADMINISTRAÇÃO DE DADOS

	AFIRMAÇÕES	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1	Existe uma padronização completa dos dados utilizados na empresa (ex.: nomes, formatos etc.).	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2	O modelo de dados é único para o negócio, compreendendo todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3	A empresa opera um único banco de dados que integra todos os produtos e serviços (existe apenas um único cadastro de clientes, por exemplo).	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4	As transações realizadas pela empresa são registradas em tempo real no banco de dados.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5	<p><b>Selecione a frase abaixo que melhor representa a administração de dados em sua organização:</b></p> <p>( ) Os dados estão espalhados nos diversos bancos de dados dos sistemas utilizados pela empresa, sem integração entre eles (ex.: cada sistema possui o seu próprio cadastro de clientes);</p> <p>( ) Existe uma integração dos dados espalhados nos diversos bancos de dados dos sistemas utilizados pela empresa (ex.: o cadastro de clientes de todos os sistemas são consistentes entre si e atualizados sempre que os dados dos demais cadastros são alterados);</p> <p>( ) Os dados de todos os sistemas da empresa estão centralizados e integrados em um único banco de dados (ex.: existe um único cadastro de clientes que é utilizado por todos os sistemas da empresa);</p>						



**BLOCO 5 – PLANEJAMENTO PARA A PRESENÇA NA INTERNET**

	AFIRMAÇÕES	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1	A empresa considerou as suas competências técnicas e gerenciais atuais ao elaborar a sua estratégia para a Internet.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2	A empresa realizou uma avaliação profunda das ameaças e oportunidades suscitadas pela Internet antes de elaborar a sua estratégia.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3	A atuação da empresa na Internet privilegia a experimentação contínua de novos modelos de negócios, distintos dos tradicionalmente adotados pela empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4	A estratégia da empresa na Internet é fruto de uma articulação conjunta entre todos os seus principais executivos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5	Todos os projetos da empresa na Internet são submetidos a uma avaliação prévia e rigorosa da sua viabilidade financeira.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6	A empresa definiu critérios claros para a avaliação do desempenho dos seus projetos na Internet.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7	A empresa integra perfeitamente todos os seus sistemas na Internet com os demais sistemas já existentes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8	A empresa integra totalmente sua estratégia para a atuação na Internet com a estratégia dos demais canais pelos quais interage o cliente (ex.: oferece exatamente os mesmos produtos e serviços que oferece no balcão, pratica os mesmos preços, oferece as mesmas condições etc.).	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9	A empresa busca fortemente estreitar o relacionamento com os seus clientes através da construção de conhecimento sobre eles, capturando informações via Internet.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10	A presença na Internet é totalmente direcionada pelas metas de longo prazo da empresa, contribuindo diretamente para que estas sejam alcançadas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11	A avaliação e a escolha de parceiros com competências e recursos diferenciados é essencial para a presença da empresa na Internet (fornecedores, administradoras de cartão de crédito, empresas de informática, de infraestrutura de sistemas etc.).	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**BLOCO 6 – ESCOPO DA PRESENÇA NA INTERNET**

	AFIRMAÇÕES	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1	A empresa disponibiliza via Internet um conjunto amplo e muito detalhado de informações sobre si própria e sobre os seus produtos e serviços.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2	Os clientes se deparam com conteúdo totalmente personalizado quando se conectam ao site da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3	Todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa podem ser integralmente adquiridos ou contratados via Internet.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4	Todos os produtos e serviços da empresa podem ser integralmente pagos via Internet.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5	A empresa captura via Internet um conjunto amplo e detalhado de informações de cada cliente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6	Todo feedback fornecido pelos clientes via Internet é rapidamente disseminado na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7	A empresa compartilha via Internet um conjunto amplo e detalhado de informações com os seus fornecedores.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8	Os clientes têm total liberdade para escolher e modificar todas as características dos serviços ou produtos oferecidos através da Internet.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9	A empresa utiliza a Internet como meio para que os seus clientes interajam entre si, trocando informações e experiências (ex.: fóruns de discussão, chats etc.).	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10	Os empregados da empresa operacionalizam todos os seus processos de trabalho via Internet / Intranet.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11	O acompanhamento da situação de todos os pedidos dos clientes pode ser integralmente efetuado via Internet.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**BLOCO 7 – RESULTADOS OBTIDOS COM A PRESENÇA NA INTERNET**

AFIRMAÇÕES		DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
A partir de sua presença na Internet, a empresa conseguiu:							
1	Agilizar significativamente as transações com seus fornecedores.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2	Conquistar um grande número de novos clientes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3	Expandir fortemente o conjunto de produtos e serviços oferecidos aos clientes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4	Agilizar radicalmente o atendimento aos clientes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5	Melhorar drasticamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6	Reduzir custos drasticamente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7	Aumentar fortemente a capacidade de aprendizado da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8	Aumentar significativamente a capacidade de inovação da empresa em processos e produtos/serviços.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9	Tornar a empresa fortemente conhecida no mercado.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10	Melhorar radicalmente o desempenho financeiro da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11	Aumentar fortemente o volume de vendas da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## BLOCO 8 – INFORMAÇÕES GERAIS

1. Qual a participação percentual aproximada de cada tipo de negócio abaixo dentro da sua empresa? Os tipos de negócio devem somar 100%. Ex.: Lazer/Turismo (70), Contas Corporativas (20), Congressos, Eventos e Feiras (10).

Lazer e Turismo	_____ %	
Contas Corporativas	_____ %	
Congressos, Eventos e Feiras	_____ %	
Outros	_____ %	Especifique _____

2. O principal foco da empresa é:

( ) Nenhum segmento específico (a empresa vende produtos e serviços de viagens genéricos);  
 ( ) Viagens de Negócios;  
 ( ) Turismo Ecológico;  
 ( ) Turismo Cultural;  
 ( ) Turismo Gastronômico;  
 ( ) Turismo Religioso;  
 ( ) Turismo Enológico;  
 ( ) Turismo Esportivo;  
 ( ) Outros

Especifique \_\_\_\_\_

3. O modelo de receita da empresa é caracterizado primordialmente por:

( ) Comissionamento percentual sobre a venda;  
 ( ) Taxa (qualquer tipo de taxa, incluindo taxa fixa/*flat fee*, taxa por transação/*transaction fee* e taxa de administração/*management fee*).

4. A maior parte dos negócios da empresa envolve:

( ) A oferta de produtos e serviços de viagem e turismo padronizados em grande volume;  
 ( ) A oferta de uma ampla gama de serviços e produtos de viagem e turismo, flexíveis e totalmente ajustáveis de acordo com as necessidades específicas de cada cliente.

5. A administração da empresa tem origem predominantemente:

( ) Nacional;  
 ( ) Estrangeira.

6. Quantos empregados a empresa possui no Brasil? \_\_\_\_\_ .

7. Qual o número de filiais da empresa no Brasil? \_\_\_\_\_ .

8. Quantos clientes corporativos a empresa possui (quantidade de contas corporativas)? \_\_\_\_\_ .

9. Qual é o faturamento anual (em R\$) da empresa no Brasil exclusivamente com viagens e turismo? R\$ \_\_\_\_\_ .
10. Qual alternativa abaixo melhor descreve o posicionamento estratégico adotado pela empresa?
- Oferecer produtos e serviços com os menores custos do mercado;
  - Oferecer produtos e serviços diferenciados por suas características superiores às dos concorrentes;
  - Atender a todas as necessidades de viagens e turismo de um conjunto de clientes, oferecendo para tal produtos e serviços próprios e/ou de terceiros;
  - Desenvolver produtos e serviços exclusivos da empresa que garantam uma clientela cativa e dificultem ou mesmo impeçam a mudança dos clientes para empresas concorrentes.
11. Com relação à presença da empresa na Internet, posso afirmar que:
- A empresa atua de forma tradicional no setor de Viagens e Turismo, com limitada ou nenhuma presença na Internet;
  - A empresa atua de forma tradicional no setor de Viagens e Turismo e também está presente de forma ativa na Internet;
  - A empresa atua no setor de Viagens e Turismo primordialmente através da Internet.
12. O projeto de Presença na Internet teve como responsável:
- O Presidente;
  - Um Diretor (ou equivalente);
  - Um Gerente (ou equivalente);
  - Um Profissional de nível hierárquico inferior a um gerente.
13. Há quantos anos a empresa está presente na Internet? \_\_\_\_\_ anos.
14. O número médio de visitantes mensais do site durante o ano de 2004 foi de: \_\_\_\_\_ .
15. Informe o estado em que se encontra a sede da empresa: \_\_\_\_\_ .
16. Informe o segmento de atuação de sua empresa (atividade principal):
- Agência de Receptivo;
  - Agência de viagens (emissivo);
  - Operadora;
  - Consolidadora;
  - Representante de companhias aéreas, hotéis, destinos;
  - Outro Especifique \_\_\_\_\_ .
17. Quantos níveis abaixo do presidente/principal executivo está o respondente desta pesquisa: \_\_\_\_\_ .
18. Qual o cargo / função do respondente desta pesquisa na empresa: \_\_\_\_\_ .

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)