



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo

**Estudante: Flavio José Rissato Adorno**

## **A Indústria de Viagem após o Impacto da Internet**

**Orientador: Alberto Luiz Albertin**

Relatório Final de Bolsa de  
Iniciação Científica

**São Paulo, junho de 2000.**

# Sumário

<b>I. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>II. CRONOGRAMA PROPOSTO.....</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. CONCEITOS-CHAVE.....</b>	<b>7</b>
1. COMÉRCIO ELETRÔNICO (CE) .....	7
2. INTERNET (INTERCONTINENTAL NETWORKS) .....	7
3. MODELO DE NEGÓCIOS .....	7
4. ORGANIZAÇÃO VIRTUAL .....	8
<b>V. INDÚSTRIA DE VIAGENS.....</b>	<b>9</b>
1. PRODUTO OU SERVIÇO.....	11
2. MAGNITUDE DA INDÚSTRIA.....	12
2.1. Indústria de Viagens na Internet.....	12
3. PERSONALIZAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO .....	13
4. AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	14
4.1. Ambiente Externo à Indústria.....	14
4.2. Ambiente interno à Indústria.....	16
5. IMPACTO DA INTERNET .....	18
6. EXEMPLOS DE SITES E APLICAÇÕES .....	20
6.1. Empresas na Internet.....	20
6.2. Agentes.....	23
6.3. Limitações.....	24
<b>VI. RESULTADO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>25</b>
1. PROTOCOLO.....	25
2. BREVE DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS.....	29
<b>VII. BARREIRAS A EMPRESAS DE VIAGEM VIRTUAIS.....</b>	<b>32</b>
1. CUSTO ELEVADO .....	32
2. FALTA DE PESSOALIDADE .....	32
3. FALTA DE CONFIABILIDADE POR PARTE DOS CLIENTES .....	33
4. FALTA DE MEIOS DE PAGAMENTO ADEQUADOS E CONFIÁVEIS.....	33

5. DIFICULDADE NA INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	33
6. LEI RETRÓGRADA NO BRASIL .....	34
7. VENDAS VIRTUAIS AINDA PEQUENAS .....	34
<b>VIII. ESTRATÉGIAS VIRTUAIS PARA A INDÚSTRIA DE VIAGENS .....</b>	<b>35</b>
1. ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS.....	35
1.1. Portal de viagens.....	36
1.2. Portal de Nicho.....	36
1.3. Desenvolvimento de Conteúdo .....	37
1.4. Integração de Bancos de Dados .....	37
1.5. E-procurement.....	38
1.6. Barganha de última hora .....	38
1.7. Consultor Busca-tudo .....	38
2. ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS .....	39
<b>IX. CONCLUSÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>X. ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>41</b>
<b>XI. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>44</b>

## **I. Introdução**

Com o advento da Internet, a forma de se realizar negócios em inúmeras áreas será alterada. Especialmente na indústria de viagens, o impacto será maior e se dará mais rápido devido a dois fatores: (1) o fato de que na compra de produto ou serviço de viagens somente informação é necessária e (2) já existem sistemas que integram os diferentes atores do setor. Por indústria de viagens e turismo entende-se não somente intermediários como agências de viagem, mas também todo o resto da cadeia, como empresas de transportes e hotéis, entre outros.

O modelo de negócios da indústria de viagens será radicalmente alterado, mas não há uma definição de como este será no futuro. O intuito desta pesquisa é apresentar como poderão ser as relações dentro da cadeia de negócios, as relações com os consumidores e como o conhecimento pode ser obtido e mantido por uma organização virtual de viagens. Especial atenção é dada aos intermediários da indústria de viagens, o principal foco desta pesquisa.

Neste relatório, são analisadas as ações das empresas de viagens relacionadas a Internet. As melhores práticas relacionadas à indústria de viagens na Internet e uma análise de como as empresas podem se posicionar em relação a Internet também são apresentadas.



## **II. Cronograma proposto**

Para efeito de estudo, o projeto foi dividido em 6 partes, da estruturação do problema até a elaboração das conclusões finais.

### ***Setembro de 1999***

O problema foi estruturado, através de uma revisão bibliográfica. Dessa forma, muitas questões foram esclarecidas, possibilitando o aprofundamento do objeto de estudo.

### ***Outubro de 1999***

Foi feita a observação do que as empresas de viagem têm feito na atualidade, através de entrevistas com pessoas ligadas à área de viagens.

### ***Novembro de 1999***

Neste mês, a observação de como as empresas de viagens atuam na Internet foi realizada, através de limitada análise dos *sites* disponíveis na Internet, privilegiando as empresas que recebem mais acessos aos seus respectivos *sites*.

### ***Dezembro de 1999***

O protocolo foi definido, para possibilitar o estudo dos casos. Além disto, foram selecionados os casos que participarão da pesquisa, que idealmente deve conter empresas totalmente baseadas na Internet e outras que não utilizam a Internet.

### ***Janeiro de 1999 a Março de 2000***

Realização das entrevistas para coleta de informação.

### ***Abril de 2000 a Julho de 2000***

Análise geral e individual dos casos estudados, para elaboração das conclusões do estudo e do relatório final.

	1999				2000							
	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	
Estruturação do problema	X											
Observação, por meio dos <i>sítes</i> e de entrevistas		X	X									
Elaboração do protocolo				X								
Seleção dos casos				X								
Realização das entrevistas					X	X	X					
Elaboração das conclusões								X	X	X	X	

----- Etapas finalizadas

----- Etapas a serem realizadas

### III. Metodologia de Pesquisa

Nesta pesquisa, foram utilizadas duas metodologias de pesquisa, uma vez que o uso de vários métodos enriquece o estudo, como afirmado por Mumford, Hirschheim, Fitzgerald e Wood-Harper (1985).

Inicialmente, além da revisão bibliográfica, foi realizada a observação do que vem sendo feito pelas organizações da indústria de viagens na Internet, isto é, a verificação do que os *sites* do setor oferecem, privilegiando aqueles *sites* com maior número de visitas. Além disto, foram realizadas algumas entrevistas com pessoas que atuam neste segmento para verificar a opinião destas quanto ao setor e suas mudanças nos próximos anos.

Em seguida, foi utilizada a metodologia de Estudo de Múltiplos Casos, através de 4 entrevistas em empresas do setor de viagens no Brasil, notadamente empresas que atuam na Internet, recebendo milhares de visitas diariamente. A escolha deste método tem como base a questão da pesquisa ser do tipo "como" e "por quê", embora envolva outros aspectos. Esta metodologia será utilizada conforme descrita por Yin (1989).

O estudo de múltiplos casos tem sido mais utilizado que o estudo de um caso único, pois evita erros de generalizações de observações constatadas em um única empresa. Além disso, não é possível atender às condições para estudo de um único caso, que são:

- o caso representa um caso crítico de uma teoria bem formulada;
- o caso representa um caso extremo ou único; e
- o caso representa um caso revelatório.

Além disso, o estudo de múltiplos casos permite maior aprofundamento das questões estudadas do que outros métodos, uma vez que exige maior atenção a cada caso (mais informações de cada um).

## **IV. Conceitos-chave**

### **1. Comércio Eletrônico (CE)**

“Comércio Eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, através da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-cliente e intra-organizacional, numa estrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso e baixo custo.” (ALBERTIN, 1999b, p. 15)

Já Cameron (1997) define CE de forma mais simples. Segundo este autor, Comércio Eletrônico é caracterizado como qualquer negócio que é transacionado eletronicamente, não necessariamente via Internet, em que estas transações ocorrem entre dois parceiros de negócios ou entre um negócio e seus clientes.

### **2. Internet (Intercontinental Networks)**

“Atualmente, a Internet é um sistema de distribuição de informação espalhado em vários países. Sua infra-estrutura muito geral atinge não apenas as aplicações de TI (Tecnologia da Informação), tais como vídeo sob demanda, ou *home shopping*, mas também uma grande lista de serviços baseadas em computador, tais como *e-mail*, EDI, publicação de informação, recuperação de informação e videoconferência. O ambiente da Internet é uma combinação única de serviço postal, sistema de telefonia, pesquisa bibliográfica, supermercado e centro de *talk show*, que permite às pessoas compartilhar e comprar informações. Esta troca acontece rapidamente, geralmente em questão de segundos, usando tecnologia razoavelmente barata e normalmente disponível. A Internet é vista como um protótipo da infovia emergente, da qual esta se tornará um componente.” (ALBERTIN, 1999b, p. 41)

### **3. Modelo de Negócios**

Conforme Viswanathan (1999), modelos de negócios são representações simplificadas de um problema de negócios do mundo real. Em geral, modelo de negócios tem uma conotação de algo que procura representar o negócio como um

todo. Desta forma, modelo de negócio passou a ser uma representação simplificada do negócio.

Idealmente, um modelo de negócios deve especificar o objetivo do negócio, quais são os parâmetros relevantes e como estes afetam o resultado final do mesmo.

Neste trabalho, modelo de negócio englobará todos os principais aspectos da arquitetura de um negócio, de sua infra-estrutura, assim como a lógica e o meio de fazê-lo tornar-se realidade, que inclui estratégia e cultura da organização. Basicamente, é a estratégia adotada por uma organização, conforme Brigham (1999).

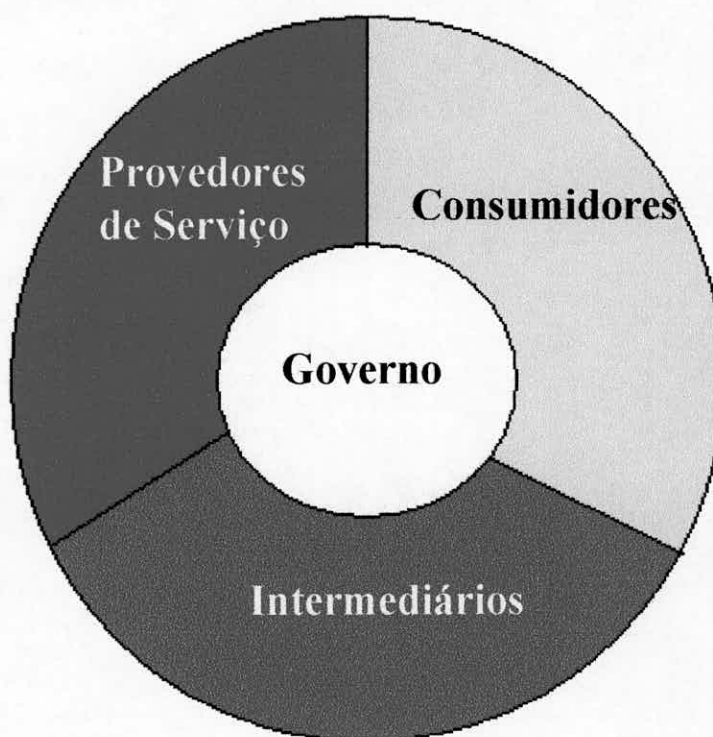
#### **4. Organização virtual**

Inicialmente, organização virtual era aquela que não se utilizava de espaço físico para suas principais atividades, como atendimento ao cliente. Atualmente, o ambiente virtual é tratado como uma característica estratégica aplicável a qualquer organização, seja uma empresa baseada na Internet, seja uma produtora de cimento ou uma montadora de automóveis, conforme Venkatraman e Henderson (1998). Assim, organização virtual passa a ser qualquer organização que se utiliza do ambiente virtual para ter vantagem competitiva.

## V. Indústria de Viagens

No estudo da indústria de viagens, 4 vetores podem ser identificados, conforme Figura 1. O primeiro vetor é o Governo. Através de regulamentações, o governo influencia todos os envolvidos na indústria de viagens, aqui representados pelos outros vetores. Contudo, atualmente os governos têm mais um meio importante de influenciar os mercados: os *websites* oficiais. Conforme analisado por Gertner e Sacramento (1999), os *websites* oficiais passam a ser muito importantes na promoção de destinos turísticos e países.

**Figura 1. Vetores na Indústria de Viagens**



O segundo vetor é formado pelos provedores de serviço. Estes são hotéis e empresas de transporte, entre outros, que oferecem o serviço de transporte, acomodação e entretenimento.

O terceiro vetor é formado pelos intermediários do serviço de viagens, isto é, basicamente agências de viagem. Estas são as empresas que fazem a intermediação entre os consumidores e provedores de serviço. O quarto vetor é

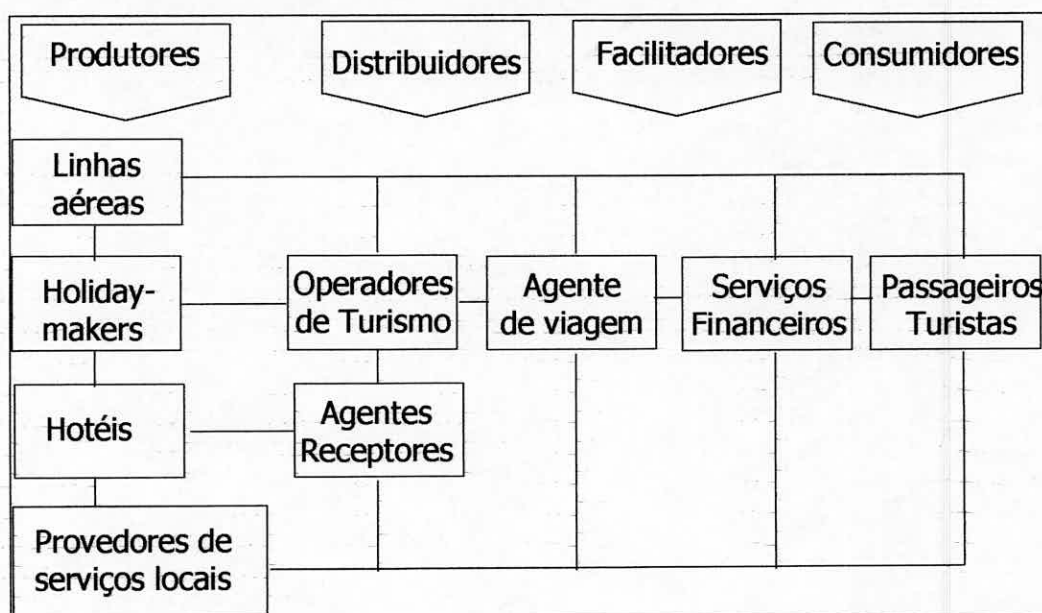


formado pelos consumidores dos produtos de viagem, que podem ser divididos em viajantes de negócios e viajantes que buscam diversão.

A Figura 1 representa bem a interação dos quatro vetores, pois todos interagem com todos. No passado, os governos influenciavam todos, mas a relação de compra dos consumidores era restrita às agências de viagem e operadoras. Contudo, com as modificações na indústria após a Internet, os consumidores passam a poder realizar transações diretamente com os provedores de serviço e podem pesquisar provedores de serviço e intermediários através dos websites oficiais. Esta interação não era possível no passado.

Neste estudo, a indústria de viagens é definida como a soma dos vetores provedores de serviço e intermediários. Desta forma, indústria de viagens é o conjunto formado por todas as empresas do ramo de viagens, como empresas que proporcionam serviços de transporte, de hospedagem, de intermediação destes, de entretenimento, entre outros. Esta engloba toda a indústria de turismo, mais todas as empresas envolvidas em viagens de negócios, sendo, portanto, muito ampla. Neste estudo, o foco é no vetor intermediários, mas todos os outros são brevemente analisados, dada a interação de todos os vetores.

**Figura 2. O Sistema de Produção Turístico**



**Fonte:** Francés (2000)

Através da Figura 2, pode-se analisar a produção de um item turístico de outra forma. Pode-se pensar que (1) agentes de viagem e intermediários financeiros são os intermediários, que (2) operadoras e agentes são distribuidores e que (3) companhias aéreas, hotéis e provedores de serviço locais são os produtores do serviço.

### **1. Produto ou serviço**

Os serviços oferecidos são bem variados, desde transporte e hospedagem até entretenimento. Desta forma, a melhor definição de produto ou serviço oferecido pela indústria de viagens é qualquer item que ajude principalmente a viajantes. Uma característica marcante destes itens é que muitos deles podem ser transacionados *online* facilmente. Não há necessidade de entrega de produto físico em muitos casos.

Por exemplo, na compra de passagem aérea via Internet, a passagem não tem que ser entregue via correio obrigatoriamente, embora isto seja largamente feito. Basta que a pessoa receba um código e se apresente na hora correta de embarque com um documento válido e não há problemas. Diferentemente, muitos outros serviços exigem ao menos entrega através dos correios de algum item, como na compra de CDs pela Internet. Dada esta facilidade de transacionar *online*, a indústria de viagens tem sido mais rapidamente impactada do que outras áreas, como supermercados. Entretanto, inúmeras especificações estão envolvidas na compra de um produto de viagens, o que dificulta o comércio *online*.

Outra característica marcante deste ramo é o fato de a utilização de sistemas de reserva ser muito forte. Não há outra indústria que se utilize de sistemas tão complexos quanto esta. Esta característica tende a acelerar a penetração da Internet no setor.

Contudo, para que as empresas de viagens funcionem perfeitamente *online*, há outras complicações, conforme Rebouças (2000). Os bancos de dados de muitos provedores de serviços (hotéis e pousadas, por exemplo) não estão disponíveis *online*, impossibilitando transações *online*. Além disto, em nosso país, de acordo com a lei, há a necessidade de emissão e entrega de comprovantes



como ingresso para um show ou a passagem para uma viagem aérea. Desta forma, não se pode realizar vendas sem bilhete (ticketless), o que aumenta custos e o tempo de disponibilização do serviço.

## **2. Magnitude da indústria**

A indústria de viagem como um todo é muito grande. De acordo com o World Travel & Tourism Council (1999), as indústrias de viagem e turismo juntas são responsáveis, direta e indiretamente, por 11,7% do produto bruto mundial e por duzentos milhões de empregos, representando 8% do número total de empregos oferecidos no mundo.

Na América Latina, viagem e turismo representam apenas 5,6% do produto bruto e proporcionam apenas 6% do total de empregos. Estes valores estão muito abaixo daqueles vistos em todo o mundo. Os maiores mercados de viagem e turismo nesta região são Brasil, Argentina, Venezuela, Colômbia e Chile. Contudo, esta indústria é mais importante para Belize, Suriname e Costa Rica, dada a importância quando comparada a outras indústrias. O produto bruto do setor deve crescer a cerca de 6,1% ao ano nesta região, pouco mais de dobro da média mundial de 3%.

No Brasil, as indústrias de viagem e turismo unidas não apresentam grande importância em termos relativos para o país, representando 4,9% do produto interno bruto. Contudo, o produto bruto relativo a viagem e turismo no país representa cerca de 42% do total observado na América Latina. Com a recente desvalorização da moeda, o Brasil passou a ser um destino mais barato para os estrangeiros, o que pode levar a crescimento do setor. Entretanto, o crescimento anual médio projetado é de apenas 4,9% para os próximos dez anos.

### **2.1. Indústria de Viagens na Internet**

De acordo com a Travel Industry Association of America (TIA), as vendas de viagem via Internet somaram US\$ 827 milhões em 1997, três vezes mais do que no ano anterior no mercado norte-americano. Este valor representa 0,16% da receita total da indústria nos Estados Unidos. A previsão da TIA aponta que o comércio de itens de viagem chegará aos US\$ 9 bilhões em 2002. Já a Forrester

Research prevê que 12% dos gastos em viagens de turistas serão transacionados pela Internet em 2003, excedendo US\$ 29 bilhões.

No início, passagens aéreas representavam grande parcela do total transacionado por meios *online*, devido a sua baixa complexidade. Entretanto, a tendência aponta que a porcentagem de itens de maior complexidade vendidos através da Internet passará a crescer. Conforme a Jupiter Communications, 84% dos negócios *online* foram vendas de passagens aéreas em 1997, mas em 2002 somente 59% da receita de viagens *online* será referente a vendas de passagens aéreas. De acordo com a TIA, as vendas de itens não relacionados a passagens aéreas alcançarão US\$ 2,2 bilhões em 2002 nos Estados Unidos.

O número de usuários que usam a Internet para planejar e comprar viagens têm crescido, conforme a TIA. Em 1996 eram 11% contra 28% em 1997 no Estados Unidos. Praticamente todos os usuários (99%) que compraram itens de viagens *online* estavam satisfeitos, conforme a PhocusWright.

Segundo a Forrester Research, o total de vendas da indústria de viagens pela Internet é de US\$ 12,8 bilhões, sendo US\$ 5 bilhões relativos a viagens de negócios e US\$ 7,8 bilhões relativos a viagens de consumidores ou de pequenas empresas (com menos de 20 empregados). Já para 2003, o total de vendas *online* estimado é de US\$ 67,4 bilhões, sendo US\$ 38 bilhões para viagens de negócios e US\$ 29,4 bilhões para o outro segmento. Desta forma, mais viagens de negócios do que de turismo serão transacionadas *online* a partir de 2003.

Em 2001, a Forrester Research prevê que itens de viagem serão os mais vendidos *online*, com 43% do total. Atualmente, os itens mais vendidos *online* são hardware e software para computadores pessoais com 35% (itens de viagem ocupam a segunda posição com 27%). Desta forma, as vendas *online* da indústria de viagem irão crescer mais rápido do que a média dos outros produtos.

### **3. Personalização e Especialização**

Na indústria de viagens, há muita relação pessoal entre as profissionais do setor, assim como com os clientes. Conforme um entrevistado, "o Fulano não é cliente da empresa X, mas ele faz seu pacote de viagem com ela porque ele

conhece e confia no profissional Y". Neste mercado, novos clientes são conseguidos basicamente através de indicações de clientes antigos. É difícil um cliente "cair de pára-quedas". O marketing neste setor é baseado nos clientes. Uma enorme verba publicitária pode simplesmente não se pagar.

Um dos grandes desafios das empresas de viagem na Internet é manter esta personalização, este tratamento individual. As tecnologias existentes hoje não permitem que isto seja feito eficazmente. Um outro modo de conquistar novos clientes é oferecer alguma vantagem que o cliente julgue importante, mesmo com a perda da personalização.

Neste ramo, a agência de viagem padrão, conforme um entrevistado, é formada pelo(s) dono(s), seus familiares e um monte de *ex-officeboys* que subiram com o passar do tempo, sendo operadores. Desta forma, há baixa especialização. Por outro lado, segundo um outro entrevistado, a especialização dos funcionários é alta, visto que muitos cursos são necessários para lidar com os vários sistemas de reserva. Desta forma, pode-se inferir que a mão-de-obra é especializada através de cursos, mas a alta gerência não é especializada para saber agir estrategicamente.

#### **4. Ameaças e Oportunidades**

Esta análise será dividida em Ambiente Externo e Interno à indústria de viagens, apresentando ameaças e oportunidades para as agências de viagem e seus fornecedores. Esta abordagem é baseada no estudo de Hitt, Ireland & Hoskisson (1999).

##### **4.1. Ambiente Externo à Indústria**

O número de idosos tem crescido em todo o mundo. Esta tendência é muito importante, pois mais produtos para pessoas neste estágio da vida serão vendidos.

A paz vivenciada na maioria das regiões do mundo é muito importante para a indústria de viagens. Não há aparentemente ameaças de grandes guerras, que poderiam influenciar negativamente as vendas da indústria.

Também são observadas tendências em relação a maior tempo de lazer e a melhor utilização deste tempo. Muitos dos produtos consumidos durante o tempo livre são relativos à indústria de viagens, como parques de diversão ou pequenas viagens com acomodação e transporte.

A busca de maior conveniência pode ser observada em inúmeras áreas do comportamento humano, como modo de vestir e de se comunicar. Na indústria de viagens, isto leva a meios mais simples e rápidos de se fazer negócios, em geral com auxílio de tecnologia, como a Internet. Isto também leva a maior número de serviços agregados, já que as pessoas se dispõem a pagar mais por ingressos de cinema entregues em sua casa em lugar de buscá-los na empresa vendedora, por exemplo.

Tecnologia impacta praticamente todas as indústrias atualmente. A Internet é uma nova forma pela qual os produtos de viagem podem ser transacionados, promovidos e escolhidos. Ela também proporciona abrangência e exposição global. Além disto, a Internet e outras tecnologias levam à redução de custos e possível redução dos preços para os consumidores. Por exemplo, o custo de transação de passagens aéreas cai de US\$ 8 (quando o agente de viagem usa sistemas de reserva) para US\$ 1 (quando o consumidor compra diretamente da empresa aérea) nos EUA, conforme a Air Transport Association of America e U.S. Department of Commerce. Esta mudança é possibilitada pela Internet.

Tecnologia em geral é uma grande oportunidade, mas também uma grande ameaça para as agências de viagens. Como no exemplo citado, as empresas aéreas podem vender diretamente seus produtos aos consumidores finais com menor custo, evitando a intermediação.

O turismo deixou de ser regional e passou a ser global, conforme Bloch, Pigneur e Steiner (1999b). As empresas aéreas especialmente se beneficiam deste mercado global, atendendo-o com vôos internacionais. Atualmente, muitos países têm reduzido a burocracia para entrada de estrangeiros. Por exemplo, na Europa, não é necessário visto para ingressar em muitos países, mesmo se o

visitante não for da Europa. Isto permite mais viagens internacionais, mas a competição de empresas de viagens passa a ser global.

A integração de mercados, como o MercoSul e a União Européia, tem ajudado a aumentar a demanda por transporte dentro dos mercados. Muitos negócios exigem presença física dos participantes e, portanto, beneficiam a indústria de viagens.

As necessidades dos consumidores têm mudado rapidamente, conforme Bloch, Pigneur e Steiner (1999b). Eles demandam viagens mais curtas e freqüentes, reservas de última hora, aconselhamento global, qualidade de serviço, transparência de mercado e uma certa mentalidade de auto-serviço.

#### **4.2. Ambiente interno à Indústria**

Nesta análise, será utilizado o Modelo de Forças de Porter e o estudo de Dinâmica da Competição, como analisado por Hitt, Ireland & Hoskisson (1999).

##### **4.2.1. Novos entrantes na indústria**

Um grande barreira a novos entrantes são as economias de escala. Vendendo grandes quantidades, as empresas na indústria de viagens têm a possibilidade de reduzir custos. Conforme a TIA, nos Estados Unidos mais de 90% das empresas do ramo que venderam mais de US\$ 5 milhões obtiveram lucro contra apenas 62% das que tiveram faturamento inferior a US\$ 1 milhão em 1997. Esta é uma grande barreira à entrada de novos entrantes, assim como a pequenas agências em geral. Entretanto, em geral, as barreiras para novos entrantes são baixas.

Além disto, o crescimento dificilmente é rápido, visto que novos clientes em geral aparecem por indicação de outros clientes. A personalização neste ramo é uma barreira de entrada significativa.

##### **4.2.2. Poder dos compradores**

Em geral, o poder dos compradores é mínimo. Contudo, com a Internet e a possibilidade de se unir muitos compradores, eles ganham força. Este é o caso da Priceline.com, *site* em que pessoas fazem ofertas a empresas aéreas por passagens e as empresas aéreas decidem se aceitam ou não. Este *site* é



perigoso para as empresas aéreas, uma vez que concentra um grande número de negócios e exige preços abaixo do usual. Priceline.com também é perigoso por possuir muitas informações sobre as preferências dos consumidores. Estas informações podem ser usadas muito inteligentemente para criar uma nova empresa aérea ou para ser vendidas a uma empresa que se beneficiará. Desta forma, *sites* que unem consumidores de alguma forma podem ser uma ameaça para a indústria de viagens, mas especialmente para empresas aéreas.

Eventualmente, grandes empresas podem ser ameaças para pequenas agências de viagem. Mas isto não é regra geral, variando muito conforme o caso.

#### **4.2.3. Poder dos fornecedores**

Alguns fornecedores das agências de viagem têm grande poder, como as empresas aéreas. Outros, têm pouco poder, como pousadas. De acordo com Grimes (1999), as empresas aéreas têm reduzido as comissões de *sites* de viagens na Internet com o intuito de promover seus próprios *websites*. Desta forma, as empresas aéreas são uma grande ameaça a agências de viagem, especialmente na Internet.

#### **4.2.4. Produtos substitutos**

Basicamente, não há produtos substitutos. Contudo, tecnologia evolui e pode criar produtos substitutos, como a videoconferência - substituto para viagens de negócios. Desta forma, tecnologia é uma ameaça que poderá reduzir o número de viajantes de negócios nos próximos anos e eventualmente de viajantes de turismo.

#### **4.2.5. Rivalidade entre competidores**

A rivalidade entre competidores é pequena entre as agências de viagem. Crescimento da indústria, relativamente baixos custos fixos, muitos competidores de tamanho relativo pequeno, baixos custos de saída ajudam a baixar a rivalidade. Contudo muitas vezes a competição entre as agências é baseada em preço - a agência abre mão de parte da sua comissão.

Entre as empresas aéreas, a rivalidade é forte, por 4 motivos. Primeiramente, não há grande diferenciação entre os produtos oferecidos, exceto

por rotas diferentes oferecidas. Além disto, não há custos elevados de troca, embora as empresas aéreas tenham criado programas de milhagem por exemplo. Os custos de se sair desta atividade são muito elevados, porque as empresas apresentam grande endividamento por exemplo. Por último, há muitos competidores, sendo vários grandes.

Grande rivalidade também pode ser percebida entre hotéis. Contudo, esta rivalidade varia muito conforme a época do ano e o local específico dos hotéis. Por exemplo, em Las Vegas a rivalidade é grande, dado o elevado número de hotéis. Já em Austin (Texas), não há grande rivalidade. Como um todo, a rivalidade na indústria é moderada. O crescimento verificado globalmente ajuda a diminuir a rivalidade.

#### **4.2.6. Tamanho, Qualidade, Velocidade e Inovação**

Tamanho é muito importante nesta indústria. Como já apresentado, nos EUA, conforme a TIA, mais de 90% das empresas do ramo que venderam mais de US\$ 5 milhões obtiveram lucro contra apenas 62% das que tiveram faturamento inferior a US\$ 1 milhão em 1997. O tamanho de uma empresa influencia a sua lucratividade na indústria de viagens.

Qualidade, velocidade e inovação andam juntos no sentido de que são muito importantes para responder dinamicamente às mudanças na indústria de viagens. Como não há um modelo definido de como a indústria será em poucos anos, a adaptabilidade proporcionada por estas variáveis é crucial para o sucesso das empresas.

#### **5. Impacto da Internet**

A Internet certamente é a maior ameaça e oportunidade para as empresas da área de viagens. Ela altera os meios de se realizar transações, possibilita novas aplicações, novas relações com consumidores, facilita a busca de itens de viagens, entre outros.

Pela Internet, o acesso a informações sobre viagens pode ser feito a partir de qualquer lugar do mundo por qualquer pessoa, democratizando informações antes restritas a agentes de viagens. Estas informações podem estar fisicamente

em servidores em qualquer lugar do mundo e podem ser sobre qualquer lugar. Fora isto, os meios para se organizar estas informações são alterados.

A busca por estas informações é facilitada, pois pode ser realizada através de diferentes variáveis e a massa de dados pesquisada é superior. Além disto, a indústria passa a ser global. Empresas podem intermediar negócios globalmente, tendo vantagens como maior catálogo de produtos ou serviços oferecidos e economias de escala.

A Internet também possibilita novas aplicações, antes impossíveis. Por exemplo, a Priceline.com é um *site* em que pessoas dão suas ofertas por assentos em aviões ou noites em hotéis e após uma hora terão a resposta quanto a aceitação de sua oferta.

Os meios para se realizar transações também foram alterados. O consumidor pode pagar através da Internet. Isto é muito importante, uma vez que completa o ciclo de comércio eletrônico: o consumidor realiza a sua pesquisa, faz sua decisão de compra e realiza a compra pela Internet. Qualquer produto físico necessário como resultado da operação seria entregue no endereço fornecido pelo cliente por correio ou meio semelhante.

A Internet também possibilita uma nova relação com consumidores. Esta é baseada em informações fornecidas pelo cliente. Por exemplo, baseado em informações sobre o cliente, ofertas especiais que apelam a este cliente podem ser oferecidas.

A relação entre empresas na cadeia de valor da indústria de viagens também pode ser alterada. Através de meios eletrônicos, a interação entre empresas pode passar a ser mais próxima. Por exemplo, os hotéis podem ter uma relação mais próxima com agências, oferecendo um maior número de quartos vagos do que há na realidade e depois cancelando ofertas, conforme transações confirmando reservas são realizadas. Fora isto, uma intermediação diferente daquela vista no passado é possibilitada, como a Priceline.com.

A agregação de informações através da Internet é facilitada. O uso de links permite que informações associadas sejam facilmente acessadas. Por exemplo,



quando alguém está realizando uma busca em um país específico, mapas e costumes são links que agregam valor e podem ser introduzidos pelas agências de viagem.

A Tabela 1 consolida as várias informações apresentadas sobre a indústria de viagens.

**Tabela 1. Características da Indústria de viagem**

<b>Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita baseada em comissões</li> </ul>
<b>Produto ou serviço oferecido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexo</li> <li>• Basicamente informação</li> <li>• Transacionável <i>online</i></li> <li>• Não há necessidade de entrega de produto físico, embora a lei ainda exija para alguns itens</li> </ul>
<b>Oportunidades para as Agências de Viagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior número de idosos com renda disponível</li> <li>• Paz em todo o mundo</li> <li>• Busca de conveniência</li> <li>• Turismo global</li> <li>• Integração de mercados (União Européia, NAFTA, MercoSul)</li> <li>• Menores barreiras para entrada de pessoas em países</li> </ul>
<b>Ameaças para as Agências de Viagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder dos Fornecedores</li> <li>• Novos Entrantes</li> </ul>
<b>Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior ameaça e oportunidade</li> <li>• Altera a distribuição de produtos</li> <li>• Mais opções oferecidas aos consumidores (causa da integração de bases de dados)</li> <li>• Melhores ferramentas de busca</li> <li>• Novas aplicações na indústria de viagens</li> </ul>

*Exa Fute / Adap.*

## **6. Exemplos de sites e aplicações**

### **6.1. Empresas na Internet**

As melhores agências de viagem *online* são listadas na Tabela 2. As empresas estão listadas conforme a pontuação definida por Gómez.com, em uma escala de 0 a 10.

**Tabela 2. Melhores agências de viagem online**

<b>Empresa</b>	<b>Pontuação</b>
Expedia	7.37
American Express Travel	6.66
Travelocity	6.00
BizTravel.com	5.89
LowestFare.com	5.88
Preview Travel	5.88
Trip.com	5.67
Uniglobe.com	5.46
1Travel.com	5.45
CheapAirlines.com	5.39
Travelbybus.com	5.20
ByeByeNow.com	5.02
Yahoo Travel	4.90
TravelHero	4.63
Travel Scape	4.54
Flifo	4.23
Lodging.com	3.99
Airlines of the Web	3.93
Atevo	3.78
TravelPage.com	3.68

**Fonte:** Gómez.com (julho de 2000)

Conforme o Gómez.com, esta pontuação leva em conta a facilidade de uso, confiança dos consumidores, recursos do *site*, serviços de relacionamento e custo total. Segundo o avaliador, para uma empresa ser pesquisada, esta tem que oferecer serviços de acomodação, locação de carro e transporte aéreo no *site*. Basicamente, estas empresas oferecem serviços para consumidores finais, estejam eles viajando a passeio ou a negócios.

Gómez.com não fez uma avaliação global dos *sites* de viagens. Esta avaliação conta principalmente com *sites* norte-americanos com conteúdo em inglês.

As principais aplicações oferecidas aos consumidores se resumem a busca em grandes bases de dados. Para ampliar esta base de dados, os atores na indústria de viagens têm buscado maior integração. Por exemplo, através da Solid Viagens e Turismo ([www.solid.com.br](http://www.solid.com.br)), a base de dados do Travelocity pode ser pesquisada. A única barreira neste caso é a língua, já que o conteúdo do

Travelocity é apresentado em inglês em vez de português. Como defendido por Albertin (1999), as primeiras aplicações disponibilizadas por meios eletrônicos, principalmente a Internet, serão aquelas existentes anteriormente e facilmente transportadas para meios eletrônicos. Na indústria de viagens, as empresas estão disponibilizando na Internet o que elas oferecem (já existente) e começando a integrar com outras empresas, tarefa manual anteriormente. O grande impacto observado pela Internet na indústria provém basicamente do fato de que para se realizar a transação somente informação é necessária e do fato de os sistemas existentes antes da Internet serem facilmente transportáveis para este novo meio.

No Brasil, por exemplo, as principais agências de viagem e operadoras têm *sites* relativamente simplórios. Na Soletur, em novembro de 1999 para se ver os preços dos pacotes, o consumidor devia se aproximar da tela devido à reduzida fonte, além de entender como achar o valor correto. Era realmente difícil de se ver o preço. Fazer transações *online* ainda não era possível. Nos últimos 7 meses, o *site* da Soletur evoluiu sobremaneira, contendo mais informações sobre os destinos e pacotes, inclusive preço. O *site* ainda não tem a qualidade de alguns americanos, mas em pouco tempo a diferença não será tão grande.

Na reportagem de Nunes e Freire (1999) sobre os melhores *sites* de viagens, dos 30 *sites* selecionados, apenas 6 eram brasileiros. Esta é uma amostra da maior evolução de *sites* no exterior, notadamente nos EUA. A grande ameaça é que os *sites* do exterior podem passar, inicialmente, a dominar a intermediação dos serviços de estrangeiros que visitam o Brasil e, posteriormente, dos brasileiros que viajam pelo Brasil e para o exterior também. A indústria de viagens está se tornando global e, desta forma, as empresas hoje mais avançadas na Internet têm liderança em termos globais. Esta ameaça é real não só para empresas brasileiras, como da grande maioria de nações, mas principalmente de nações do terceiro mundo. O desenvolvimento da Internet nestas nações têm relativo atraso em muitas áreas. Por exemplo, uma das agências de viagem na Internet que desponta como uma das principais no Brasil é a Decolar.com, que tem sede no exterior.

## 6.2. Agentes

Muitos produtos oferecidos pelas agências de viagem são complexos. Através da Internet, os usuários precisam fazer muitas seleções de preferências para chegar ao produto desejado. Por exemplo, para verificar as disponibilidades de um cruzeiro pelo Caribe, uma pessoa precisa inserir o destino, a data aproximada, a duração desejada, o número de pessoas, o porto de saída desejado, a variação de preço aceita, informações sobre os possíveis passageiros, entre muitos outros. Esta é uma característica muito importante, mas que não é apresentada por todos os produtos na indústria. Passagens aéreas e quartos de hotel são mais simples, embora ainda complexos se comparados a compra de livros.

Dada esta complexidade na escolha do produto, os *sites* de empresas de viagens não estão sujeitos a ação de bots (robôs) que comparam preços, ou seja, aplicações que agem (agentes) em benefício de um ser humano. Por exemplo, o LivrosMiner da BOL (Brasil *Online*) é um agente que compara preços de livros em diferentes livrarias virtuais. Este agente específico auxilia os consumidores a achar o menor preço para livros, transformando o produto em uma “commodity virtual”, isto é, um produto que é semelhante em todos os mercados, sem diferenças significativas.

Os agentes não podem pesquisar preços de itens de viagem, dada a sua grande complexidade. Desta forma, os consumidores não dispõem de meios automáticos para comparação de preços. Por outro lado, muitos *sites* na Internet têm acesso a bases de dados de múltiplos fornecedores, realizando a busca automática em alguns fornecedores de uma única vez. Travelocity e Vacation.com são dois *sites* que fazem este tipo de busca em diferentes fornecedores. Contudo, esta busca é limitada às empresas que o Travelocity tem parceria, por exemplo. Agentes são muito utilizados para viabilizar esta parceria, mas o benefício oferecido aos consumidores finais é resumido a maior catálogo de produtos.

### 6.3. Limitações

Conforme Grimes (1999), os *sites* de viagem não apresentam todas as opções que um turista desejaria, devido a base de dados limitada. Um dos exemplos apontado pelo autor é o *site* Vacation.com. Embora este seja uma associação de mais de 9.000 agências de viagem, para alguns destinos, cerca de 90% das ofertas são de uma única empresa. Ou ainda, a falta de muitas das grandes empresas aéreas quando se busca por passagens aéreas é facilmente percebida. Desta forma, o consumidor não tem ferramentas de busca adequadas, já que os *sites* não têm acesso a grandes bases de dados e os agentes não podem ser utilizados para a maioria, dos produtos de viagens, senão todos.

Uma segunda limitação para os *sites* de viagens é a barreira representada por diferentes línguas. Na integração de bases de dados de diferentes países, diferentes línguas acabam sendo incluídas em um único *site*. O grande problema é que todo o conteúdo não está disponível em nenhuma língua. Quando o usuário procura por alguns itens, falar outra língua é de especial importância – notadamente o inglês. Contudo, com a popularização da Internet, a porcentagem de usuários que fala uma segunda língua cai. Segundo a pesquisa Cadê/Ibope, a porcentagem de usuários da Internet brasileira que falam inglês diminuiu de 62% em 1996 para 55% em 1998. Desta forma, a importância de apresentar conteúdo em português para brasileiros cresce com o crescimento da Internet.

No Brasil, há uma terceira limitação: a necessidade legal de entrega de bilhete – o único meio de comprovação da compra. Isto retarda a disponibilização do serviço, aumenta o custo das empresas e complica o processo.



## VI. Resultado das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com os diretores-presidente, diretores de operação ou gerentes comerciais. Na verdade, não importava o cargo da pessoa entrevistada, mas o conhecimento e poder nas decisões relacionadas a Internet. Entretanto, pode-se ver o cargo da pessoa responsável pelo projeto de Internet como um indicador da importância e relevância dada a Tecnologia da Informação dentro da empresa, assim como do apoio da alta gerência. Este apoio é fundamental, especialmente para projetos que trazem grande transformação como o de Internet, conforme Albertin (1999a).

É importante notar que esta análise é uma fotografia do momento de cada empresa, como percebida pelo autor. Não se pode pensar que esta é a mais absoluta verdade ou que isto não pode se modificar.

Para guiar esta análise, foi utilizado o protocolo no item 1.

### 1. Protocolo

#### Dados da Empresa

Empresa:	CGC:
Endereço:	CEP:
Cidade:	Estado:
Setor:	
Contato:	Cargo:
E-mail:	
Telefone:	Ramal:

Você diria que:

- O principal papel da sua empresa é desenvolver pacotes para atender aos clientes;
- O principal papel é fazer o *booking*, embora realize pesquisa simples para clientes;

- O principal papel é fazer o roteiro, embora realize pesquisa simples para clientes;

Perfil do cliente usual?

Empresa se dedica a:

- Nicho(s) específico(s). Quais?
  - Pretende continuar atendendo a estes nichos? Expansão?
- Genérico

### ***Dados da Empresa***

Número de funcionários (incluindo terceirizados):

Número de funcionários (não-incluindo terceirizados):

Número de funcionários (incluindo terceirizados) de Informática:

Número de funcionários (não-incluindo terceirizados) de Informática:

% Receita bruta gasta com Informática:

% Receita bruta gasta com Comércio Eletrônico:

Existe CE?

Volume via CE (%)?

Processos via CE?

Nível hierárquico da Área:                      Diretoria – Gerência

1) Como é a receita da empresa?

Comissões?

Acredita que isto vá mudar?

2) Quais são os sistemas utilizados atualmente para tarefas?

Qual o nome destes sistemas?

Acredita que isto continuará assim?

3) Existe trabalho manual?

Se sim, que tipo?

Ele será eliminado?

4) Como é a rotina de um trabalho para:

- PJ?
- PF?

Tende a mudar?

5) Qual é o meio de relação com os fornecedores?

- Pessoalmente
- Telefone/Fax
- Meios Eletrônicos

Se sim, os sistemas são integrados?

- Há relações além das tradicionais relações fornecedor-intermediário?  
Há relações mais profundas de parceria?
- O que é feito?

6) Qual é o meio de relação com os clientes?

- Pessoalmente
- Telefone/Fax
- Meios Eletrônicos

Se sim, os sistemas são integrados?

- Há relações além das tradicionais relações fornecedor-intermediário?  
Há relações mais profundas de parceria?

O que é feito?

Acredita que isto será alterado? Se sim, para que?

7) Como se dá a manutenção do conhecimento?

- Existe algum trabalho específico neste sentido?
- Há algum tipo de sistema de informática que suporte a manutenção do conhecimento? Se sim, qual?



No futuro, há planos para realizar algo do gênero?

- 8) Como é possível estabelecer relações comerciais com uma entidade (empresa) do setor de viagem de forma confiável, especialmente no exterior?

Acredita que isto será alterado?

- 9) Existe algum movimento da agência em relação à ecologia?

- 10) A Internet é usada como ferramenta de suporte/pesquisa para proporcionar melhor serviço? Se sim, como?

Acredita que o papel da Internet para a empresa será mais importante no futuro? Se sim, em que espaço de tempo?

As pessoas tem e-mail na empresa?

- 11) Existe algum projeto ligado a Internet interno a empresa?

Qual?

Qual sua prioridade?

Objetivo Atual?

Objetivo Futuro?

Mês/Ano de início?

Orçamento?

- 12) Segurança no pagamento via Internet é um problema?

- 13) Vocês são provedores de conteúdo/informação?

## **2. Breve descrição das empresas analisadas**

Para que as empresas que cooperaram não sejam identificadas, podendo ter informações sigilosas divulgadas, elas serão tratadas neste relatório como empresas A, B, C e D.

A empresa A é uma agência de viagem de pequeno porte que atua basicamente na Grande São Paulo. Ela atua com 5 funcionários. Há dois tipos básicos de clientes: (1) contas correntes e (2) pessoas físicas. As contas correntes são empresas que realizam pedidos individuais, ou seja, a cada necessidade contatam a agência. Cerca de 50% do movimento é formado por contas correntes e 50% por pessoas físicas.

A empresa B é uma agência de viagem de porte pequeno, passando a médio. Ela conta com 15 funcionários. Seus clientes também são contas correntes (80% do movimento) e pessoas físicas (20%).

Dado o porte das empresas A e B, estas não podem ter pessoas especializadas em Tecnologia da Informação, dependendo de terceiros para isto. Esta é uma barreira na passagem de seus serviços para a Web. Devido a esta e outras barreiras estudadas no próximo capítulo, estas empresas estão em espera ou movimento muito lento para definição das suas estratégias virtuais.

A empresa C é uma das 3 maiores operadoras de turismo do Brasil. Seus clientes diretos são principalmente agências de viagem (cerca de 75%), mas há pessoas físicas que contatam diretamente a operadora (cerca de 25%). Os produtos são basicamente pacotes que a própria empresa monta com os produtores turísticos (hotéis, linhas aéreas, etc). Há pacotes flexíveis (com pequenas alterações, conforme pedido do cliente), assim como pacotes individuais (não há um grupo que vai fazer os passeios juntos, como em pacotes convencionais). A pessoa responsável pelo projeto de Internet na empresa é de nível gerencial, o que mostra que o projeto, embora importante, pode encontrar barreiras internas para o seu prosseguimento. A principal estratégia virtual da empresa no momento é criar uma solução *business-to-business* para que as agências de turismo possam fazer seus pedidos via Internet.

A empresa D é uma das 3 principais agências virtuais de turismo no Brasil. É uma agência com sede no exterior, que conta com 30 pessoas trabalhando no Brasil. Sua receita ainda é pequena, mas há grande suporte financeiro do dinheiro recebido dos investidores de risco. A Tecnologia da Informação é tratada de forma estratégica, tendo elevado apoio gerencial. A empresa D pretende se tornar um portal de turismo, conforme estudado no próximo capítulo, que reúna e apresente todos os produtos turísticos e de viagens disponíveis da melhor forma possível aos clientes.

Em todas as empresas, exceto a empresa D, para que o conhecimento sobre pacotes, lugares, hotéis, etc seja mantido, são utilizados sistemas eletrônicos de reserva, como o Amadeus. Além disto, as agências de viagem têm guias comprados em forma de papel. Já a operadora tem todas as informações do seu setor de pesquisa armazenadas em forma de papel. A empresa D utiliza os sistemas de reserva, mas tem todo o material de pesquisa próprio armazenado em meio digital.

A Tabela 3 apresenta um resumo das informações das empresas analisadas.

**Tabela 3. Empresas Analisadas**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Atividade</b>	Agência de Viagem convencional	Agência de Viagem convencional	Operadora de Turismo	Agência de Viagem Virtual
<b>Origem do Capital</b>	Nacional	Nacional	Nacional	Estrangeiro
<b>Porte</b>	Pequeno	Pequeno/ Médio	Grande	Pequeno em receita Grande para uma agência virtual
<b>Manutenção do Conhecimento</b>	Papel e sistemas	Papel e sistemas	Papel e sistemas	Eletrônica e sistemas
<b>Conteúdo</b>	De terceiros	De terceiros	Próprio	Próprio
<b>Clientes Diretos</b>	Conta corrente (50%) Pessoa física (50%)	Conta corrente (80%) Pessoa física (20%)	Agência de Viagem (75%) Pessoa física (25%)	Pessoa física (100%)
<b>Relação com Fornecedores</b>	Pessoalmente Telefone Fax	Pessoalmente Telefone Fax E-mail	Pessoalmente Telefone Fax E-mail	Pessoalmente Telefone Fax E-mail Meios eletrônicos
<b>Relação com Clientes</b>	Pessoalmente Telefone Fax	Pessoalmente Telefone Fax	Pessoalmente Telefone Fax	Telefone Fax Meios Eletrônicos
<b>Page Views em 1 mês</b>	-	-	Não informado	Mais de 4 milhões
<b>Estratégia Virtual</b>	Espera	Espera	Conexão B2B com agências de viagem	Portal de turismo

## VII. Barreiras a Empresas de Viagem Virtuais

As principais barreiras ao crescimento de empresas virtuais de viagem e turismo assim como a passagem de empresas tradicionais para virtuais estão listadas na Tabela 4.

**Tabela 4. Barreiras a Empresas de Viagem Virtuais**

♦ Custo elevado
♦ Falta de pessoalidade
♦ Falta de confiabilidade por parte dos clientes
♦ Falta de meios de pagamento adequados e confiáveis
♦ Dificuldade na integração dos sistemas de informação
♦ Lei retrógrada no Brasil
♦ Vendas virtuais ainda pequenas

### 1. Custo Elevado

A principal barreira para empresas de pequeno e médio porte, como as agências de viagem A e B, é o custo elevado da solução tecnológica e da criação e manutenção do conteúdo que propicia um bom *site*. Esta é uma barreira elevada, que pode ser superada através de parcerias e/ou captação de capital de risco.

No caso da empresa C, o custo é uma barreira, mas não muito elevada. Afinal, a capacidade de investimento desta operadora é elevada. Além disto, a solução *business-to-business* que será implantada propiciará retorno relativamente rápido, pois reduzirá custos em 75% das transações (porcentagem de negócios com agências de viagem).

Na empresa D, o custo elevado não foi uma barreira, pois muito capital de risco foi investido. Desta forma, a empresa não precisa necessariamente apresentar lucros no curto prazo.

### 2. Falta de pessoalidade

Com a Internet, a interface com o cliente é completamente alterada, assim como a interação com este. Com os recursos mais comuns dos usuários, há uma sensação de falta de pessoalidade. Como neste ramo a personalização do serviço

e o tratamento individual são marcantes, a Internet não se apresenta um canal adequado para o ramo turístico. Entretanto, a Internet apresenta outras vantagens, como facilidade de busca de informação e redução de custos de transação. Desta forma, a Internet deve dominar no futuro. Com novas ferramentas e maior velocidade, a falta de pessoalidade se tornará cada vez menos grave.

Uma grande dificuldade da empresa D é passar esta pessoalidade para o cliente, sendo que a cada contato são pessoas diferentes que falam com o cliente. Este é o grande desafio de qualquer grande agência ou operadora turística de massa. Há meios para se atenuar os efeitos dessa massificação, especialmente com customização via Internet, mas o problema sempre existirá.

### **3. Falta de confiabilidade por parte dos clientes**

Os clientes, quando buscam produtos turísticos na Internet, normalmente têm medo de transacionar com empresas que eles não conhecem. Daí a necessidade de uma marca forte, que passe a noção de uma empresa idônea. O grande problema é que poucas empresas podem conseguir este reconhecimento da parte dos consumidores. Na opinião de um entrevistado, somente 4 empresas do ramo de turismo que não são companhias aéreas conseguirão disputar este mercado na Internet. Estes 4 provavelmente seriam aqueles que o consumidor reconheceria e confiaria.

### **4. Falta de meios de pagamento adequados e confiáveis**

Os consumidores têm medo de pagar qualquer coisa via Internet utilizando cartões de crédito com medo de que alguém possa utilizá-los para outras compras. Desta forma, é necessário que meios de pagamento mais desenvolvidos e que tenham confiança por parte dos consumidores se estabeleçam, como por exemplo a Carteira Eletrônica Bradesco.

### **5. Dificuldade na integração dos sistemas de informação**

As empresas do ramo turístico, muitas vezes, detêm as suas informações em bancos de dados eletrônicos que não se comunicam ou em papel. Desta forma, as informações não podem ser disponibilizadas ao consumidor através da



Internet. Por exemplo, na empresa C, a integração das diferentes bases de dados atrasou a implementação da solução para a Web.

#### **6. Lei retrógrada no Brasil**

Conforme a legislação brasileira, o ingresso ou a passagem são os comprovantes legais de que o cliente comprou um serviço, como analisado por Rebouças (2000). Deste modo, é impossível realizar uma venda *online* de alguns itens de viagem sem que algo seja entregue fisicamente ao cliente.

#### **7. Vendas virtuais ainda pequenas**

As vendas virtuais ainda são muito pequenas, se comparadas às vendas totais do setor. Dado que os custos de implantar uma empresa virtual de viagens de alta qualidade são altos, poucas empresas podem bancar o investimento. Assim, esta é uma grande barreira de entrada que irá diminuir com o tempo. Contudo, no futuro, os principais *players* do setor já estarão estabelecidos.

## VIII. Estratégias Virtuais para a indústria de viagens

Entre as estratégias virtuais para a indústria de viagens, há estratégias voltadas ao consumidor (*business-to-consumer* ou B2C) e estratégias voltadas a empresas (*business-to-business* ou B2B). De acordo com Hoque (2000), as estratégias B2C e B2B estão convergindo. Por exemplo, se uma empresa é um intermediário entre vários laboratórios farmacêuticos e as farmácias, esta pratica B2B. Entretanto, se uma outra empresa permite que os consumidores façam pedidos de medicamentos de casa, ela está realizando o B2C. Contudo, se uma empresa une laboratórios e farmácias e permite que consumidores façam seus pedidos de medicamentos via Internet que serão entregues pela farmácia fisicamente mais próxima, esta realiza B2C e B2B. Desta forma, com a evolução das estratégias utilizadas e com as facilidades novas oferecidas a empresas e consumidores, não se poderá facilmente classificar um negócio como B2B ou B2C. Desta forma, esta pesquisa não classificará os modelos de negócio, a não ser que explicitado pelo entrevistado.

### 1. Estratégias possíveis

Nesta seção, serão apresentadas algumas estratégias possíveis de utilização pelas entidades da indústria de viagens. Contudo, estas não são as únicas estratégias possíveis. Novos modelos de negócio serão criados com o tempo e a evolução dos serviços e tecnologia. Certamente existem modelos de negócio não descritos nesta seção. Só será possível apresentar o leque de serviços turísticos oferecidos via Web após a realização do estudo proposto na seção Estudos Futuros.

Além disto, algumas destas estratégias podem parecer mais relacionadas com domínio de tecnologia do que com conhecimento do setor, mas sua apresentação continua sendo relevante.

A Tabela 5 apresenta um resumo das principais estratégias virtuais que podem ser utilizadas no ramo de viagens.



**Tabela 5. Estratégias Virtuais na indústria de Viagens.**

	<b>Necessidade de capital</b>	<b>Maiores Gastos</b>	<b>Estratégia</b>
<b>Portal de Turismo</b>	Elevada	Tecnologia Marketing	Une muitos consumidores interessados e muitos fornecedores de serviços turísticos
<b>Portal de Nicho</b>	Baixa a Média	Conteúdo	Une interessados e fornecedores de serviços turísticos
<b>Desenvolvimento de conteúdo</b>	Média a Elevada	Pesquisa	Venda de conteúdo ou parcerias
<b>Integração de Bancos de Dados</b>	Elevada	Tecnologia Consultoria	Disponibilização dos bancos de dados dos mais variados fornecedores de produtos turísticos
<b>E-procurement</b>	Elevada	Tecnologia	Possibilita busca rápida e complexa
<b>Barganha de última hora</b>	Média a Elevada	Tecnologia Marketing	Oferece barganhas aos consumidores e menor ociosidade aos fornecedores de serviços turísticos
<b>Consultor Buscado</b>	Média a Elevada	Tecnologia	Fácil comparação entre ofertas de diferentes fornecedores de produtos turísticos

### **1.1. Portal de viagens**

Uma empresa pode se posicionar como um canal para que consumidores (pessoas físicas ou jurídicas) selecionem os produtos e serviços que lhes interessarem. Desta forma, esta deve atrair os consumidores para seu *site* através de altos investimentos em Propaganda & Marketing. Além disto, esta deve oferecer os produtos de vários fornecedores de serviço, como companhias aéreas, hotéis e operadoras. É imprescindível que exista um ambiente propício para a formação de comunidades virtuais para assuntos relacionados a viagens e que exista conteúdo de grande qualidade disponível no *site*.

### **1.2. Portal de Nicho**

Um portal de nicho é simplesmente um portal de viagens para um segmento específico. Pode ser o portal de viagens de uma região específica, um portal voltado à terceira idade ou ainda um portal de aventura. Ou seja, ele atende

às demandas específicas de algumas pessoas, podendo ser o interesse por uma região específica, o interesse por aventura ou o fato de os usuários estarem na terceira idade. Não há limites para esta estratégia. Por ter menor abrangência, a necessidade de capital é inferior, assim como os gastos com Marketing.

### **1.3. Desenvolvimento de Conteúdo**

Conteúdo representa as informações apresentadas, seja em um jornal, em uma revista ou em um *site*. O custo de produção destas informações no ramo de viagens e turismo é elevado, visto que há necessidade de uma equipe especializada que viaje muito para levar novidades, dicas e informações interessantes sobre os lugares desejados.

Há empresas que podem se posicionar como desenvolvedoras de conteúdo. Assim, outras empresas, como portais de turismo, comprariam conteúdo da desenvolvedora ou firmariam parcerias com esta para apresentação do conteúdo disponível.

### **1.4. Integração de Bancos de Dados**

Para que os serviços turísticos estejam disponíveis na Internet da melhor forma, há necessidade de que os vários bancos de dados dos mais diferentes fornecedores de serviço estejam disponíveis na Internet. O acesso a estes bancos de dados pode ser restrito a algumas empresas, mas é necessário que estes estejam disponíveis na Web.

Algumas empresas podem fornecer o serviço de integração dos vários bancos de dados. Assim, seria possível verificar se há disponibilidade de quartos em um hotel e o seu preço.

Há basicamente três estratégias possíveis de precificação do serviço: (1) valor à vista, (2) custo por cada consulta ao banco de dados e (3) mix das estratégias 1 e 2.

É complicado para empresas pequenas criarem um sistema do gênero. Contudo, empresas já estabelecidas como SABRE ou Amadeus, que já têm desenvolvidos sistemas de reserva *online*, podem seguir este rumo.

A falta de integração dos bancos de dados dos vários fornecedores de serviços turísticos é um dos motivos que têm impedido uma evolução mais rápida dos serviços turísticos pela Web.

### **1.5. E-procurement**

E-procurement é basicamente busca eletrônica. Esta busca é importantíssima para que o consumidor consiga selecionar um produto que atenda às suas necessidades. Uma vez que os produtos turísticos, com algumas exceções (como passagens aéreas), envolvem muitas variáveis, a busca de produtos turísticos se torna complexa.

Portanto, *softwares* complexos que possibilitem busca rápida e complexa são necessários. Atualmente, a busca ainda não é satisfatória, mesmo porque os bancos de dados ainda não contêm muitas informações disponíveis na Web.

### **1.6. Barganha de última hora**

Atualmente, há a possibilidade de que um consumidor ofereça o preço que está disposto a pagar por uma poltrona em um voo ou o preço por uma noite em um hotel. Em geral, isto é feito com pouca antecedência e os preços são baixos, daí o nome de barganha de última hora. Este serviço é disponibilizado pela Priceline.com nos Estados Unidos e pelo Bargain.com.br no Brasil.

A vantagem para os fornecedores de serviços é que a ociosidade será menor. A vantagem para os consumidores é que o preço que pagam será inferior ao preço normalmente praticado.

### **1.7. Consultor Busca-tudo**

O Consultor Busca-tudo é o serviço prestado em que o consumidor especifica o tipo de serviço que quer, o preço, as datas, etc. Com os dados em mãos, o prestador de serviços inicia a busca na Web que pode ser automática ou manual.

Atualmente, não há ferramentas que possibilitem a busca automática para serviços de viagens e turismo. Mas é provável que com o avanço da tecnologia agentes ou *bots* sejam capazes de realizar a busca em diferentes fornecedores automaticamente. O resultado seria apresentado em vários quadros de fácil

comparação entre as ofertas dos vários fornecedores, como feito hoje pelo Miner ([www.miner.com.br](http://www.miner.com.br)) para livros, por exemplo.

## **2. Estratégias mais utilizadas**

Através da generalização das conclusões possibilitada pela metodologia de múltiplos casos, pode-se inferir que as agências de viagem de pequeno e médio porte se encontram em uma posição de espera. Elas não têm grande capital para aportar em uma solução Web e ainda não sabem como melhor se posicionar neste mercado volátil. Estas empresas deveriam estar procurando parcerias para ingressar na Web e/ou se especializando em certos nichos para que possam suportar a competição no futuro.

As operadoras estão se posicionando para aumentar sua eficiência através de soluções *business-to-business* com as agências de viagem clientes. Contudo, em pouco tempo, estas devem proporcionar soluções para que os consumidores finais realizem transações diretamente. A grande dúvida que paira sobre uma operadora é se esta deve promover sua própria marca, tentando se tornar um portal de viagens, ou se deve expor seus produtos em diversos portais de viagens de terceiros, que possibilitam comparação de produtos de várias operadoras.

As empresas de viagem que nasceram virtuais procuram se posicionar como portais, que podem ser locais, regionais, nacionais, continentais ou globais. Não há uma regra, mas estes procuram estabelecer uma marca forte para que o consumidor confie, sendo o canal para distribuição de todos os serviços de viagens e turismo.

Com o tempo, novas aplicações, impossíveis sem a Web, serão criadas e disponibilizadas. Desta forma, os modelos de negócio serão alterados, assim como as relações entre as empresas do setor e com os consumidores .

## IX. Conclusão

As indústrias de viagens e turismo estão sendo radicalmente alteradas, passando a se basear na Internet. Este fato decorre basicamente de dois fatores. Primeiramente, as aplicações existentes antes da Internet eram facilmente transportadas para a Internet. Além disto, o produto negociado pelos intermediários é basicamente informação – não há necessidade de produto físico – facilitando a transação.

Ocorreram alterações nas relações dentro da cadeia de negócios, nas relações com os consumidores e no modo de buscar e manter o conhecimento. Nesta análise, a abordagem de Venkatraman e Henderson (1998) foi utilizada. Contudo, estas alterações poderiam ser muito mais profundas se realizadas conforme a noção de produção enxuta, como debatido por Silveira (1999), especialmente as relações entre parceiros de negócios.

Há várias barreiras para que as empresas de viagens e turismo se posicionem na Internet. Mesmo que a maioria destas barreiras seja ultrapassada, é interessante verificar como as empresas se posicionam diferentemente. A visão de como será o negócio e de como se posicionar é muito diferente conforme o porte e a capacidade de investimento das empresas.

É importante que as empresas do setor se posicionem em relação à Internet, seja com recursos próprios seja através de parcerias. O posicionamento pode ser de simplesmente não utilizar a Web como mídia, mas se especializar muito bem em um segmento. Não há porque não se posicionar. As informações estão disponíveis a todos. Ser um dos últimos a se posicionar pode não trazer frutos vindouros no futuro.



## X. Estudos Futuros

Como observado por Diniz (2000) em referência a Barras (1990), A difusão de tecnologia em serviços ocorre diferentemente da difusão de tecnologia em produtos. Em produtos, conforme a Tabela 6, a primeira etapa do ciclo inovador caracteriza-se pelas inovações de produto, a segunda pelas inovações radicais de processo e a terceira pelas inovações incrementais de processo. Já na área de serviços, a primeira etapa do ciclo inovador é caracterizada por inovações incrementais de processo, a segunda por inovações radicais do processo e a terceira por inovações de produto.

**Tabela 6. Ciclo Inovador**

	<b>Serviços</b>	<b>Produto</b>
<b>Primeira Etapa</b>	Inovações incrementais de processo	Inovações de produto
<b>Segunda Etapa</b>	Inovações radicais de processo	Inovações radicais de processo
<b>Terceira Etapa</b>	Inovações de produto	Inovações incrementais de processo

O ciclo inovador de serviços se aplica na indústria de viagens, afinal esta indústria presta serviços. Deste modo, na primeira etapa do ciclo, ocorrem inovações incrementais de processo, ou seja, a eficiência dos processos atuais é aumentado. Os processos já existentes são simplesmente transportados para a Web.

Na segunda etapa do ciclo inovador, ocorrem as inovações radicais de processos, isto é, novos serviços são criados ou agregados utilizando a nova tecnologia/mídia Web. Há melhoria de qualidade do serviço prestado.

No terceiro estágio, há o desenvolvimento de novos produtos. Não é clara a diferenciação entre melhoria em um serviço e a criação de um novo. Mas, como regra geral, mudanças radicais em processos e serviços tendem a criar um novo serviço.

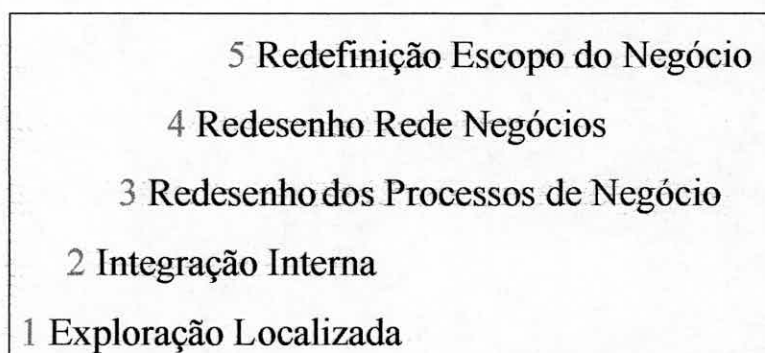
As várias empresas atuantes no mercado seguem curvas de inovação diferentes. Há aquelas que procuram estar sempre inovando e outras, no outro



extremo, que só adotam soluções depois que estas se provam eficazes e confiáveis.

Esta abordagem tem lógica se comparada com a Figura 3. Venkatraman afirma que há 5 níveis de reconfiguração do negócio induzida por Tecnologia da Informação. Se a Web for pensada como a tecnologia utilizada, ela irá com o tempo alterar processos, relações com parceiros de negócios e, no extremo, redefinir o escopo do negócio.

**Figura 3. Reconfiguração do Negócio induzida por Tecnologia da Informação**



**Fonte:** Venkatraman (1991)

Muitas empresas ainda nem chegaram na primeira fase do ciclo inovador da Web. Visto que a maior evolução do serviço ocorre na terceira fase, é importante avaliar periodicamente a evolução dos serviços prestados pela indústria de viagens a seus consumidores via Web. Desta forma, sugere-se o modelo simplificado apresentado na Figura 4 para que as avaliações sejam feitas.

**Figura 4. Framework de Viagens na Web**

	Básico	Intermediário	Avançado
Divulgação Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•institucional</li> <li>•brochura eletrônica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•busca</li> <li>•links</li> <li>•informação detalhada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•customização visual</li> <li>•newsletter</li> </ul>
Transação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•cadastro</li> <li>•solicitar produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•efetivar transação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•customização pacote</li> <li>•pagto. eletr.</li> <li>•ticketless</li> </ul>
Cliente Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•e-mail</li> <li>•formulários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•conversor de moedas</li> <li>•perfil de viajante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•fóruns</li> <li>•chat</li> <li>•analista on-line</li> </ul>

**Adaptado de** Diniz (2000)

Na Figura 4, são apresentadas duas dimensões de análise dos serviços de viagem e turismo via Web. A primeira, vertical, apresenta o tipo de serviço: divulgação de informação, transação e relacionamento com cliente. Na horizontal, é apresentado o nível de interatividade com o cliente: básico, intermediário e avançado.

Um nível de interatividade básico é simplesmente transportar um serviço já existente para a Web. No nível intermediário, há alguma transformação do serviço para a Web. Já no nível avançado, há uma transformação radical do serviço para que este seja altamente interativo via Web.

Este modelo permitirá uma análise do real serviço que está sendo prestado pelas empresas de viagem via Web. Esta análise deve ser periódica, pois o serviço evolui com o passar do tempo. Através desta análise, será possível verificar como a Web é utilizada pelas empresas do setor e projetar quais serão os serviços que poderão apresentar demanda e que serão importantes para o setor no futuro.

## XI. Referência Bibliográfica

- ALBERTIN, A. L. & MOURA, R. M. DE. Comércio Eletrônico: seus aspectos de segurança e privacidade. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. São Paulo, v. 38, nº. 2, abr./jun. de 1997a.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário*. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1997b.
- ALBERTIN, A. L. *Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso*. São Paulo, Atlas, 1999a.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e contribuições de sua Aplicação*. São Paulo: Atlas, 1999b.
- BARRAS, Richard. Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution. *Research Policy* 19, p. 215-237, 1990.
- BLOCH, Michael & PIGNEUR, Yves & STEINER, Thomas. **On the Road of Electronic Commerce – a business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues**. Publicado em março de 1996. <http://haas.berkeley.edu/~citm/road-ec/ec.htm>, consultado em 02/07/1999a.
- BLOCH, Michael & PIGNEUR, Yves & STEINER, Thomas. **The IT-enabled extended enterprise: applications in the tourism industry**. Publicado em 15/01/1996. <http://www.haas.berkeley.edu/~citm/trav-proj/enter96.htm>, consultado em 29/03/1999b.
- BLOCH, Michael & PIGNEUR, Yves. **The impact of Electronic Commerce on the Travel Industry: An analysis Methodology and Case Study**. Publicado em junho de 1996. <http://haas.berkeley.edu/~citm/trav-proj/travel.htm>, consultado em 01/05/1999.
- BONN, Mark A. & FURR, H. Leslie. & SUSSKIND, Alex M. Predicting a Behavioral Profile for Pleasure Travelers on the basis of Internet Use Segmentation. *Journal of Travel Research*, v. 37, p. 333-340, May 1999.

BRIGHAM, Oran. **Business Models** [e-mail de Oran Brigham]. Endereço eletrônico: oranbrigham@mail.utexas.edu.

CAMERON, D. *Electronic Commerce: The New business Platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research Corporation, 1997.

CASH, J. I. & ECCLES, R. G. & NOHRIA, N. & NOLAN, R.L. *Building the Information-age Organization: structure, control and information technology*. Boston: Irwin, 1994.

COHEN, Jackie. **Technical Difficulties**.  
<http://www.thestandard.com/articles/display/0,1449,4776,00.html>, consultado em 09/06/1999.

DINIZ, Eduardo Henrique. *Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários*. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getulio Vargas, 2000.

DOWNES, Larry & MUI, Chunka & NEGROPONTE, Nicholas. *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. <http://www.killer-apps.com>, consultado em 28/06/1999.

FRANCÉS, Antonio. *Nuevas Tecnologías em el mercadeo del Turismo: implicaciones para los países menos desarrollados*. Artigo apresentado no BALAS2000. Caracas, 2000.

GERTNER, David & SACRAMENTO, Isabella Quinellato. **Em busca de uma Tipologia de Websites para promoção de países da América latina e do Caribe como destinos turísticos**.  
<http://www.loyno.edu/balas99/papers/final/track12/12-038-full.doc>, consultado em abril de 1999.

GRIMES, Paul. **On Many Travel Sites, a Limited View of the Beaten Path**. Publicado em 1999.  
<http://www.nytimes.com/library/tech/99/09/biztech/technology/22grim.html>, consultado em 17/11/99.

- HAGEL, John & ARMSTRONG, Arthur G. *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*. Boston: Harvard Business School Press, March 1997.
- HOQUE, Faisal. *e-Enterprise: Business Models, Architecture, and Components*. New York: Cambridge University Press, 2000.
- KALAKOTA, R. & WHINSTON, A. *Electronic Commerce: a Manager's Guide*. New York: Addison-Wesley, 1997.
- KOTLER, Philip & BOWE, John & MAKENS, James. *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.
- MUMFORD, E. & HIRSCHHEIM, R. & FITZGERALD, G. & WOOD-HARPER, T. *Research Methods in Information Systems*. New York: North-Holland, 1985.
- PASTERNAK, Bruce A. & VISCIO, Albert J. **The Centerless Corporation: A Model for Tomorrow**. Publicado em 1998. <http://www.strategy-business.com/strategy/98302/page1.html>, consultado em 28/06/1999.
- RAFTER, Michelle V. **Frequent Flier: Web sites are adding incentive programs to boost customer traffic and lure repeat sales**. Publicado em 21/06/1999. <http://www.thestandard.com/articles/display/0,1449,5200,00.html>, consultado em 23/06/1999.
- REBOUÇAS, Lúcia. Que Porre! *Exame*, edição 736, ano 34, n. 12, p. 56-59, 14/06/2000.
- SILVEIRA, Marco Antonio. *As mudanças organizacionais recentes e a necessidade de T.I. para sua implementação*. Anais do X Enangrad (Encontro Anual da Angrad - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração), 1999.
- THOMPSON, Maryann Jones. **Corporate Travel: An Emerging Killer App**. Publicado em 07/06/1999. <http://www.thestandard.com/metrics/display/0,2149,903,00.html>, consultado em 09/06/1999a.
- THOMPSON, Maryann Jones. **Spotlight: The Economic Impact of E-commerce**. <http://www.thestandard.com/metrics/display/0,1283,881,00.html>, consultado em 09/06/1999b.

- VENKATRAMAN, N. IT-induced business reconfiguration. In: MORTON, M S S (Org.). *The corporations of the 1990s: information technology and organizational transformation*. Oxford, Oxford University Press, 1991.
- VENKATRAMAN, N. & HENDERSON, John C. Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, v. 40, no. 1, p. 33-48, Fall 1998.
- VISWANATHAN, Shiva. **Transparências utilizadas no curso Computer-Based Systems or Management Support Summer 1999 da Leonard Stern School of Business da New York University.**  
<http://edgar.stern.nyu.edu/~sviswana/S99-05/sld004.htm>, consultado em 01/07/1999.
- WEBER, Karin & ROEHL, Wesley S. Profiling People Searching for and Purchasing Travel Products on the World Wide Web. *Journal of travel Research*, v. 37, p. 291-298, February 1999.
- WOODY, Todd. *A Fast Takeoff for Airline Sites*. Publicado em 07/06/1999.  
[http://www.thestandard.com/articles/article\\_print/0,1454,4777,00.html](http://www.thestandard.com/articles/article_print/0,1454,4777,00.html), consultado em 09/06/1999.
- YEOMANS, Matthew. **Free your lap.** Publicado em 07/06/1999.  
[http://www.thestandard.com/articles/article\\_print/0,1454,4773,00.html](http://www.thestandard.com/articles/article_print/0,1454,4773,00.html), consultado em 09/06/1999.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA, USA: Sage Publications, 1989.