FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ESTELA SCHREINER

UMA ESPECULAÇÃO SOBRE A INTERNET NO OPERADOR DE TURISMO:

o caso CVC

SÃO PAULO
2004

ESTELA SCHREINER

UMA ESPECULAÇÃO SOBRE A INTERNET NO OPERADOR DE TURISMO:

o caso CVC

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Administração da Produção

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Fasti de Souza

SÃO PAULO
2004

Schreiner, Estela.
Uma especulação sobre a Internet no operador de turismo : o caso CVC / Estela Schreiner. - 2004.
134 f.

Orientador: Ricardo Fasti de Souza.
Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Turismo - Administração. 2. Turismo - Comercialização. 3. Turismo - Estudos de caso. 4. Internet (Redes de computação) no turismo. 5. Distribuição (Comércio). 6. Marketing na Internet - Brasil - Estudos de casos. 7. Prestação de serviços - Administração. I. Souza, Ricardo Fasti de. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 379.85

Schreiner, Estela. Uma especulação sobre a Internet no operador de turismo : o caso CVC. 2004. 134 f. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2000.

Resumo: O trabalho analisa em caráter exploratório, através de um estudo de caso com a CVC, quais são as possíveis utilizações da Internet na operação de turismo. Para direcionar essa abordagem verifica-se o impacto em relação às variáveis do composto mercadológico e ao processo de prestação de serviços sob a ótica do usuário.
O referencial teórico adotado na pesquisa estabelece as bases para análise das evidências empíricas e proporciona adaptações dos conceitos utilizados às características do operador. O modelo de composto mercadológico é utilizado como fio condutor na construção de um referencial. Ele é adaptado à prestação de serviços e ao operador. Desta forma, considera-se que o produto do operador de turismo é a prestação do serviço que envolve a contratação, organização e execução. A análise da internet está direcionada para os dois primeiros processos.
O que se conclui em relação às variáveis do composto mercadológico na empresa analisada é que a internet é pouco utilizada para romper as limitações de tempo e lugar, consideradas pela literatura como os principais benefícios da Internet como canal direto para o usuário. Seu uso está mais associado à integração dos membros da indústria do que para atingir maior satisfação do usuário pela possibilidade que o *site* oferece para personalização do composto mercadológico. A flexibilidade do composto, no produto e no preço, é mais aproveitada nas agências de viagens.
Os efeitos do uso da Internet no processo de prestação de serviço da CVC são percebidos na agência virtual (o *site*) e no agente de viagem. A prestação de serviço via *site* representa a primeira grande alteração, pois a interação entre usuários, funcionários e ambiente físico é substituída pela interação eletrônica, chat e e-mail, ou mesmo telefone, e a infra-estrutura física por computadores e linhas de comunicação. No caso das agências de viagens, a alteração está relacionada à possibilidade de participação ativa do usuário na fase de elaboração do pacote, o que propicia flexibilidade nos programas de turismo.

Palavras-Chaves: Composto Mercadológico; Prestação de Serviços; Internet; Turismo; Operador de Turismo.

ESTELA SCHREINER

UMA ESPECULAÇÃO SOBRE A INTERNET NO OPERADOR DE TURISMO:

o caso CVC

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Administração da Produção

Data de aprovação:
___/___/_____

Banca examinadora:

Prof. Dr Ricardo Fasti de Souza (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr Luiz Carlos Di Serio
FGV-EAESP

Prof. Dr Dario de Oliveira Lima Filho
UFMS

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, Marcos e Olga, por sempre colocarem a vida de seus filhos acima de seus próprios interesses.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho representa a finalização de um longo processo de aprendizado, compartilhado com mestres durante a fase de créditos, orientador, amigos, colegas e família.

Registro minha imensa gratidão a todos, e em especial, a algumas pessoas que tiveram fundamental papel nesse período.

Preliminarmente, ao Professor Ricardo Fasti de Souza, mais que um orientador, um amigo, não só por sua dedicada e minuciosa orientação, mas pelo apoio às atividades desenvolvidas na Escola durante esses três anos de mestrado e pela confiança em mim depositada.

Agradeço ao Senhor Guilherme Paulus, pela oportunidade de realizar o estudo de caso em sua empresa, a CVC, e também pela atenção dispensada junto ao seu assessor Senhor Virgilio Carvalho e ao Senhor Ubirajara Iglecio por tão valiosas informações.

Cumpre agradecer também aos Professores Manoel Perez, Isa Garbin e Caio Carvalho pela contribuição nas primeiras etapas da pesquisa e aos grandes mestres da fase de créditos, em particular ao Professor João Mário Csillag pela grande contribuição em minha formação.

Ressalta-se, ainda, a importância dos funcionários desta Escola e da Biblioteca aos quais deixo minha gratidão, em especial, à funcionária Ester, pelo apoio no desenvolvimento de minhas atividades acadêmicas e a quem tenho muito carinho.

Do mesmo modo, agradeço aos professores e colegas do Fórum de Inovação pelo apoio e aprendizado compartilhado durante o período do mestrado, em especial ao Professor Marcos Vasconsellos, pela receptividade e pela a oportunidade de participar de um grupo tão valioso e empenhado no desenvolvimento de estudos sobre inovação.

Agradeço também a toda equipe do Gvnet, na qual descobri mais que colegas de trabalho, mas sim importantes amigos.

Demonstro minha gratidão aos colegas da pós-graduação dos quais se destacam Helmer e Marcel, grandes companheiros de créditos.

Cumpre agradecer ainda aos amigos Fabi, Beth, Denise, Wilson Nobre, Luiz Felipe, Daniel Motta e Krammer que marcaram momentos muito importantes, bem como aos amigos Ronaldo, Jacira, Daniel, Tati, Odila, Maciel, Luciano, Morgana, Julhinha, Moacir, Sandra e Francisco, por todo carinho, amizade e orientação espiritual.

Agradeço ainda às minhas grandes amigas e irmãs por adoção Priscila e Graziela pelos conselhos, pela cumplicidade e apoio, enfim, por todo o incentivo.

Agradeço aos incentivadores Dario Lima e Susana C. Farias Pereira, que contribuíram para a realização deste mestrado.

À minha família, sobretudo aos meus pais, que são os maiores responsáveis por tudo que realizei em minha vida. Agradeço por toda a dedicação e doação, pelo amor e pelo exemplo de força e perseverança. Aos meus irmãos, Bárbara e Fernando, obrigada por todo amor e por dividirem comigo esses longos dez anos que deixamos nossos pais em busca de estudo. Certamente podemos dizer que valeu a pena!!!

Ratifico, ainda, meus sinceros agradecimentos ao CNPq e CAPES na realização desse mestrado.

Finalmente, agradeço a Deus por sua grandiosidade em colocar em nossos caminhos oportunidades, bênçãos e pessoas tão especiais, que pela ajuda e troca, nos incentivam a continuar em busca de sua grande luz.

.

RESUMO

O trabalho analisa em caráter exploratório, através de um estudo de caso com a CVC, quais são as possíveis utilizações da Internet na operação de turismo. Para direcionar essa abordagem verifica-se o impacto em relação às variáveis do composto mercadológico e ao processo de prestação de serviços sob a ótica do usuário.

O referencial teórico adotado na pesquisa estabelece as bases para análise das evidências empíricas e proporciona adaptações dos conceitos utilizados às características do operador. O modelo de composto mercadológico é utilizado como fio condutor na construção de um referencial. Ele é adaptado à prestação de serviços e ao operador. Desta forma, considera-se que o produto do operador de turismo é a prestação do serviço que envolve a contratação, organização e execução. A análise da internet está direcionada para os dois primeiros processos.

O que se conclui em relação às variáveis do composto mercadológico na empresa analisada é que a internet é pouco utilizada para romper as limitações de tempo e lugar, consideradas pela literatura como os principais benefícios da Internet como canal direto para o usuário. Seu uso está mais associado à integração dos membros da indústria do que para atingir maior satisfação do usuário pela possibilidade que o *site* oferece para personalização do composto mercadológico. A flexibilidade do composto, no produto e no preço, é mais aproveitada nas agências de viagens.

Os efeitos do uso da Internet no processo de prestação de serviço da CVC são percebidos na agência virtual (o *site*) e no agente de viagem. A prestação de serviço via *site* representa a primeira grande alteração, pois a interação entre usuários, funcionários e ambiente físico é substituída pela interação eletrônica, chat e e-mail, ou mesmo telefone, e a infra-estrutura física por computadores e linhas de comunicação. No caso das agências de viagens, a alteração está relacionada à possibilidade de participação ativa do usuário na fase de elaboração do pacote, o que propicia flexibilidade nos programas de turismo.

ABSTRACT

This paper analyses, in an exploratory way, through a case study carried out at CVC, the possible utilizations of the Internet in tourism operation. In order to lead this approach, the impact toward the variables of the market mix and the process of service provision under the user's eyes has been studied

The theoretical differential adopted in the study establishes the fundamentals to analyze the empirical evidences and provides adequacy of the concepts used to the characteristics of the operator. The model of the market mix is used as a conduit to build a referential. It is adjusted both to the services provision and to the operator. Thus, it is considered that the product of the tourism operator is the service provision that involves contracting, organization and execution. Analysis on the Internet is aimed at the first two processes.

What can be concluded, as regards the variables of the market mix in the company under study, is that the Internet is little used to break the boundaries of time and place, considered by the literature as the main benefits offered to the user as direct channel by the Internet. Its use is more associated to the integration of the industry members than to reaching the user's higher satisfaction, for the possibility the website offers of personalizing the market mix. The flexibility of the mix, as to products and rates, is more benefited from in travel agencies.

The effects of the use of the Internet in the process of services provided by CVC can be seen in the virtual agency (the website) and in the travel agent. Service provision via website represents the first major change, as the interaction between users, employees and physical environment is being replaced by electronic interaction, chat and e-mail, or even by phone, and the physical infrastructure by computers and communication links. In the case of travel agencies, the change is related to the possibility of having active participation of the user in the elaboration phase of the package, which favorably leads to flexibility in tourism programs.

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**13**
1.1	**Apresentação do tema**	**13**
1.2	**O contexto do turismo**	**15**
1.3	**Problema de pesquisa**	**20**
1.4	**Objetivo geral**	**20**
1.4.1	**Objetivos específicos**	**21**
1.5	**Justificativa**	**21**
2	**COMPREENDENDO O COMPOSTO MERCADOLÓGICO PARA O OPERADOR DE TURISMO**	**23**
2.1	**Processo da prestação de serviços**	**23**
2.2	**O composto mercadológico**	**28**
2.3	**O composto mercadológico para serviços**	**31**
2.3.1	**O produto**	**33**
2.3.2	**A Promoção**	**34**
2.3.3	**O preço**	**36**
2.4	**Sumário**	**38**
3	**CANAIS DE MARKETING E OS AGENTES ECONÔMICOS**	**40**
3.1	**Definições e funções**	**40**
3.2	**Estratégia do canal de marketing**	**48**
3.2.1	**Estrutura e membros do canal**	**50**
3.2.2	**Fluxos de marketing**	**51**
3.3	**Aspectos comportamentais dos canais de marketing**	**52**
3.4	**Sumário**	**54**
4	**A INTERNET NO MARKETING**	**55**
4.1	**A Internet e o fluxo de informações**	**55**
4.2	**A utilização da Internet no composto mercadológico**	**57**
4.2.1	**A Internet como apoio para o desenvolvimento de produtos**	**59**
4.2.2	**A Internet como canal de comunicação**	**60**
4.2.3	**Internet como canal de distribuição**	**61**
4.2.4	**Influência da Internet para preços**	**64**

4.3 A Internet como veículo de integração - Intranet e Extranet 65
4.4 Sumário 66
5 O TURISMO E ESTRUTURA DE MERCADO 68
5.1 Definições de turismo 68
5.2 Evolução do turismo 71
5.3 A Indústria do turismo - estrutura tradicional do canal de turismo 74
6 MÉTODO DE PESQUISA 78
6.1 Definição do método 78
6.2 A escolha do caso 80
6.3 Componentes do estudo de caso 80
6.3.1 Proposições de estudo 81
6.3.2 Unidade de análise 81
6.3.3 Lógica que une dados às proposições e os critérios para interpretação dos resultados 82
6.4 Qualidade do estudo de caso 83
6.5 Coleta de evidências 84
7 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA 87
7.1 Entendimento do papel da Internet no mercado de turismo do Brasil na visão da empresa estudada 87
7.1.1 O impacto da Internet no turismo 87
7.1.2 Evolução histórica da CVC e o uso da Internet 89
7.1.2.1 Breve apresentação da empresa 89
7.1.2.1.1 Evolução do uso da Internet na CVC 90
7.1.2.1.2 Modelo de comercialização antes e após advento da Internet 91
7.1.3 Visão de futuro do negócio com o uso da Internet 92
7.2 Apresentação e análise das informações segundo os objetivos específicos da pesquisa 92
7.2.1 Utilização da Internet em relação às variáveis do composto mercadológico 92
7.2.1.1 Utilidade de forma – produto 93
7.2.1.1.1 Processo de prestação de serviço/desenvolvimento do produto 93
7.2.1.1.2 Conteúdo do pacote turístico 94
7.2.1.2 Utilidade de tempo 95

7.2.1.2.1 Interatividade 95
7.2.1.2.2 Ferramentas de comunicação 97
7.2.1.3 Utilidade de posse - preço 98
7.2.1.4 Utilidade de lugar 99
7.3 Alteração no processo de prestação de serviço, na perspectiva do usuário 101
8 CONCLUSÕES 103
8.1 Utilização no composto mercadológico 105
8.2 Alteração no processo de prestação de serviço sob a ótica do usuário ... 107
8.3 Implicações gerenciais 111
8.4 Limitações da pesquisa 111
REFERÊNCIAS 112

1 INTRODUÇÃO

O conteúdo de introdução inicialmente discute o tema de pesquisa com o objetivo de sintetizar o problema abordado. Baseadas nas variáveis debatidas nesta contextualização, o problema de pesquisa é desenvolvido.

Posteriormente são apresentados o objetivo geral e os específicos, quais aspectos da literatura justificam o desenvolvimento deste trabalho e o referencial teórico adotado que fornece fundamentos para o estudo.

1.1 Apresentação do tema

Segundo Sheth, Eshghi e Krishnan (2002, p. 11), a Internet traz um profundo impacto para as operações desempenhadas nas empresas principalmente pela sua capacidade de criação, coleta, armazenamento, processamento e transmissão de informações em grande escala a um custo baixo. O intercâmbio de informações estende-se ao longo do conjunto de funções de uma empresa, conectando ambiente interno e externo e integrando os agentes transacionais (GLAZER, 1991), e difere de outras tecnologias de informação por poder estar diretamente ligada a consumidor/usuário, como canal de comunicação e distribuição (IANSITI; MACCORMACK, 1997).

Sob a ótica do composto mercadológico, o fluxo de informação que ocorre no sentido da empresa para consumidores e vice-versa representa várias oportunidades que revolucionam o gerenciamento das variáveis envolvidas no processo de criação de utilidade. Pela capacidade de captação e armazenamento de informações mais detalhadas sobre os consumidores e seus comportamentos, é possível um melhor direcionamento das atividades de marketing, não só para produtos, mas nas mensagens e promoções e na adequação dos preços, que também são informações. Ou ainda, pela facilidade de transmissão da informação do consumidor para a empresa, é possível sua participação ativa no processo de desenvolvimento de um produto ou serviço sob encomenda. (SHETH; SISODIA, 1997).

Como canal de distribuição, permite o desempenho de todos os fluxos de marketing necessários para desempenhar as atividades de distribuição: fluxo do produto, em forma de informação digital; fluxo da negociação, onde o contato físico entre comprador e vendedor é substituído pela interação eletrônica; fluxo de propriedade, pela transação via site; fluxo de informação, onde ocorre a interatividade entre empresa e usuário, seja via e-mail ou chat; e fluxo de promoção por permitir além da divulgação de informações, o uso de imagens e anúncios multi-sensoriais, como por exemplo realidade virtual (GREWAL, 2000 apud PARASURAMAN; ZINKHAN, 2002).

Por outro lado, a utilização da Internet na comercialização de produtos diretamente a usuários gera intensas discussões sobre as ameaças às empresas principalmente em dois aspectos: redução da assimetria da informação entre empresas e consumidores e impacto para os intermediários dos canais de marketing e funções desempenhadas. A assimetria da informação significa que, num mercado, compradores e vendedores possuem diferentes níveis de informação sobre qualidade do produto e isso trará conseqüências para ajustes de preços, que não serão referência para distinguir produtos com melhor qualidade ou qualidade inferior. No entanto, se não houver diferença no nível de informação, os preços refletirão o nível de qualidade do produto (VARIAN, 2003, p.716).

Tradicionalmente, as empresas tinham mais acesso às informações do que usuários e eram os principais meios de transmiti-las (PARASURAMAN; ZINKHA, 2002). Para o consumidor, obter informações sobre ofertas de produtos custava caro e utilizava muito tempo. Com o advento da Internet, é possível aos usuários obter informação completa sobre produtos a baixos custos, pois os habilita a acessar e comparar um grande volume de informações sobre uma enorme variedade de bens e serviços (SHETH; SISODIA, 1997). Como conseqüência, as empresas ficam mais expostas à competição e o poder de barganha se desloca a favor do consumidor (BAKOS, 1998 apud GRATZER; WINIWARTER, 2003).

O impacto para os intermediários está relacionado à capacidade que a Internet tem de funcionar como canal direto de distribuição entre produtores e consumidores e também está associado à redução da assimetria da informação. No que se refere a consumidores, os intermediários vêm desempenhando um importante papel como provedores de informações sobre produtos e na garantia de qualidade e diversidade. Assim, a Internet por viabilizar

acesso do usuário diretamente a diversos produtores e permitir obtenção de um conjunto de informações sobre seus produtos e serviços substitui estas funções dos intermediários. Este processo é denominado desintermediação. No entanto, a Internet também promove novas possibilidades para criação de novos intermediários, que desempenham novas funções como, por exemplo, agregação de informações a produtos para promover confiança (GRATZER;WINIWARTER, 2003).

1.2 O contexto do turismo

Para a indústria do turismo, a Internet traz um profundo impacto, sobretudo por ser um canal de comunicação que permite o fluxo bidirecional de informações entre empresas e usuários e um novo canal de distribuição que efetua reservas e transações diretamente aos usuários (PALMER; MCCOLE, 2000).

A indústria do turismo é composta por prestadores de serviços de um destino turístico que atendem às necessidades de turistas (atrações, hospedagens, alimentação, bares e serviços de transporte) (SWARBROOKE, 2001, KOTLER, 2002) e por empresas de transporte (rodoviário, aéreo, marítimo e ferroviário) que efetuam o deslocamento do turista da cidade de origem ao destino de forma que permaneça pelo menos uma noite no lugar visitado (não necessariamente pago). (WTTC, 1995). Esses dois grupos de prestadores de serviços são classificados nesta indústria como fornecedores (KOTLER, 2002, p.116).

Os intermediários desta indústria são divididos em outros dois tipos principais: os operadores de turismo e os agentes de viagens (KOTLER, 2002, 116; Cooper et al, 2001, p.282; ACERENZA, 2002, p.229). Os operadores de turismo são, além de intermediários, prestadores de serviço. Eles têm como finalidade operar viagens e excursões, que compreendem a contratação de serviços turísticos, a organização (agrupamento desses serviços em pacotes) e a execução de programas de viagens (BENI, 2000, p.191). A prestação de serviço ocorre no momento da compra do direito da viagem, onde o usuário compra a contratação de serviços e organização da viagem, ou seja, do planejamento da viagem e no momento em que o usuário inicia e realiza a sua viagem. As agências de viagens, por sua vez, intermediam serviços de transporte, hospedagens, pacotes produzidos

pelas operadoras, entre outros, mediante comissões que são pagas após efetuarem a venda. O agente cria utilidade de forma ao usuário pelo fornecimento de sortimento e variedade e utilidade de lugar pela conveniência em estar mais próximos fisicamente do usuário.

A assimetria da informação existente tradicionalmente no mercado, além das distâncias geográficas entre fornecedores e usuários, também foi uma das características do mercado que contribuíram para o surgimento de intermediários no turismo, principalmente porque a informação desempenha papel de grande importância, devido à característica da intangibilidade inerente aos serviços. Para o turista, antes do advento da Internet, as principais fontes de informação sobre um determinado destino eram os agentes de viagens, último elo do canal. Além disso, tinham como principais funções executar transações, com impressão de bilhetes aéreos e aconselhar seus usuários (que poderiam ser tanto turistas quanto viajantes que não tinham como objetivo o lazer). Ou seja, tradicionalmente desempenhavam as funções de facilitação do processo de compra e o intercâmbio de informações no processo de venda (BONIN, 2001).

Com o advento da Internet, a assimetria da informação, que antes era uma oportunidade de negócio para intermediários, passa a ser quase inexistente (BLOCK; SEGEV, 1996), sendo que usuários desempenham um papel mais ativo em pesquisas sobre informações e podem comparar mais facilmente ofertas de diferentes prestadores de serviços, atributos, características e preços. (Palmer). Além disso, não há a necessidade de deslocamento físico para efetuar a transação, reservas podem ser feitas e desmarcadas, há interatividade e o acesso acontece em tempo real em qualquer lugar do mundo (GARCÊS et al*,* 2002). Dada a inexistência de fronteiras temporais e geográficas, os produtores podem internalizar funções exercidas por intermediários em mercados geograficamente dispersos (WYNNE, 2001), contribuindo para alterações nos tradicionais meios utilizados para distribuição dos serviços turísticos (BUHALIS; LICATA, 2002).

Desde a década de 90, é crescente a preocupação do impacto das tecnologias de informação e do uso da Internet no desenvolvimento do turismo. Gratzer et al (2002) ressalta que o número de pesquisas acadêmicas está aumentando e que conferências, associações e federações estão sendo criadas em torno dessa discussão, como por exemplo a International Conference on IT and Tourism, e a IFITT - International Federation for Information Technology and Tourism. No entanto, sugerem que ainda existem poucas

publicações sobre como essas tecnologias afetam os membros dessa indústria em relação a questões competitivas. (GRATZER et al, 2002).

Os Sistemas Globais de Distribuição - GDSs representam a primeira grande adaptação da indústria às novas tecnologias. (BLOCK; SEGEV, 1996). São sistemas criados pelas companhias aéreas na década de 1960 para facilitar a venda de passagens pelos agentes de viagens, que poderiam consultar as disponibilidades de reservas através de seus terminais. Hoje, existem quatro grandes sistemas: Amadeus, Galileu, Sabre e Worldspan. Atualmente operam com outros serviços, além de transporte aéreo, como hospedagens, locação de carros e cruzeiros, formando uma extensa rede de empresas conectadas a intermediários. As principais vantagens são a integração de diversos serviços, a rapidez no acesso e a disponibilidade de informações (WTO, 1999) como preços e horários de vôos, taxas de aluguel de carro, reservas de hotéis etc. (BONIN, 2001).

Com o advento da Internet, os GDS criaram novos canais de distribuição, concorrentes aos canais existentes. O Sabre, por exemplo, desenvolveu o sistema de reservas www.travelocity.com que agrega valor a seus produtos através do fornecimento de informações diretamente a usuários. Desta forma, o usuário executa tarefas antes desempenhadas pelas agências de viagens. Através de uma interface, fornecem informações sobre o destino (moeda, taxa de câmbio, clima, mapas, localidades turísticas, restaurantes, hotéis, passeios, locação de automóveis etc.), auxiliam na escolha da melhor forma de chegar até o destino escolhido. Para tanto, são utilizados catálogos eletrônicos, filmes das atrações turísticas, passeios virtuais etc (O'CONNOR, 2001, p.113).

As tecnologias de informação tornam a indústria do turismo mais rápida e mais eficiente em termos de respostas às necessidades dos usuários. Contribuem também para a redução dos custos operacionais, ao mesmo tempo em que viabilizam ferramentas para facilitar a distribuição e apreçamento dos produtos. (BONIN, 2001). A Internet, particularmente, está alterando o modelo que a indústria do turismo planeja, controla, opera e integra à maioria de suas atividades, entre empresas, fornecedores e usuários. (WAN, 2002).

Block e Segev (1996), Gratzer et al (2002) e Wynne (2001) são autores que estudam o impacto da Internet na indústria do turismo e tentam traçar algumas mudanças que estão ocorrendo no processo da criação de valor entre os integrantes da indústria (prestadores de

serviços, operadores de turismo e agentes de viagens). Eles fazem uma análise de como o uso dessa ferramenta como canal de distribuição pode afetar as funções desempenhadas pelos intermediários, torná-las desnecessárias (processo denominado desintermediação) ou criar novas funções e novos intermediários (reintermediação) na criação de utilidades aos usuários.

Para o operador de turismo, a Internet é menos ameaçadora do que para o agente de viagem. Os operadores de turismo não são somente intermediários. Adicionam valor por reduzirem os custos dos serviços através de economia de escala, por comprar o direito do uso de um grande volume de serviços, pela classificação e sortimento de serviços em pacotes de viagens e pelo conhecimento sobre o destino, culturas e costumes, o que possibilita o desenvolvimento de pacotes (ZENHUA, 2000). Os agentes de viagem por sua vez, criam utilidades de lugar, pela proximidade geográfica com usuários no fornecimento de variedade e sortimento de pacotes turísticos e de serviços dos fornecedores e pela assessoria em pesquisas sobre serviços, além da habilidade em atender mais especificamente as necessidades dos usuários. (WYNNE, 2001).

Zhenhua (2000) relaciona uma série de oportunidades que a Internet cria para o desenvolvimento das atividades de marketing, como alternativa para o crescimento das empresas do setor. Essas oportunidades surgem a partir de um novo turista, que é influenciado pelas tecnologias de informação e pela globalização, e que busca cada vez mais um turismo individualizado que promova independência nas suas atividades de lazer, tendo a flexibilidade como principal vantagem (BUHALIS, 2001). Esse perfil possui mais acesso ao conhecimento e está mais adepto à automatização de processos e à mentalidade do auto-serviço. Ele quer informações específicas sobre destinos de todo o mundo, serviços com qualidade e transparência no mercado (BLOCK; SEGEV, 1996).

Zhenhua (2000) sugere que o operador de turismo utilize a Internet para oferecer produtos modulares. Ou seja, que coloque à disposição do usuário um conjunto de opções de hospedagens, vôos, tours, locação de carros para que ele monte o pacote de viagens. Essa opção de formatação permite que o usuário consiga preços melhores do que se negociado diretamente com o prestador de serviço. Assim o operador fornece produtos com baixo custo, mais flexíveis do que os tradicionais pacotes montados.

Para o agente de viagens o autor considera que a sobrevivência depende do quanto inovativo e flexível for e da intensidade do uso da Internet na comercialização dos serviços. Um caminho mencionado é que o agente torne-se um gerenciador de informações de viagens (ZHENHUA, 2000). Existem duas argumentações extremas sobre o papel do agente de viagens, uma contra e uma a favor da discussão sobre desintermediação. A mais extremista sugere o fim das agências no futuro, por considerar que o usuário tem condições de comprar seus próprios serviços. A outra opinião propõe que o papel do agente de viagens crescerá em importância, desde que tenha habilidades para coletar, organizar e interpretar informações e dados de modo a entregar mais valor aos usuários através de experiências de viagens (ÖZTYRAN; RONEY, 2004).

Wynne (2001) relaciona uma série de alternativas que o agente pode explorar: fornecer serviços de consultor de viagens ao usuário, agregar informações e especializar conhecimento sobre determinados segmentos e destinos, fornecer serviço de comparação de informações em uma única plataforma e construir uma base de dados e trabalhar com produtos customizados. Desta forma, o usuário poderá efetuar uma única transação (o intermediário está conectado a uma rede com diversos fornecedores) e ter seu produto mais facilmente direcionado a suas necessidades.

O autor ainda discorre sobre algumas desvantagens para o usuário que procura transacionar diretamente com prestadores de serviços: dificuldade em entrar em contato com diversas empresas para compra e comparação dos serviços, pois as informações são fornecidas de diferentes maneiras desconhecimento de quais sites devem ser pesquisados e tempo gasto para navegar em cada site individualmente. Além disso, às vezes não é possível efetuar reservas e transações on-line ou mesmo escolher um serviço mais personalizado.

Desta forma, o tema abordado na pesquisa é referente à Internet e sua relação com o negócio de operação de turismo.

1.3 Problema de pesquisa

Com base nas discussões e tendências até aqui expostas sobre o uso e impactos da Internet, a saber: 1) utilização da Internet como canal de distribuição direto ao usuário; 2) oportunidades para personalização do composto mercadológico (produto, promoção e preço) para atingir maior satisfação do turista, que busca maior individualidade e flexibilidade nos programas de turismo; 3) impactos da Internet no mercado, referente à redução da assimetria da informação e à desintermediação e reintermediação; que influenciam todos membros da indústria do turismo o problema de pesquisa é apresentado na seguinte pergunta:

Quais são as possíveis utilizações da Internet na operação de turismo no Brasil?

A escolha do operador de turismo como objeto de análise foi em função de que seu produto, o pacote de turismo, não é mais considerado adequado ao novo turista que busca maior individualidade e flexibilidade em suas viagens. Assim, busca-se entender se esse membro reage ao cenário discutido na apresentação do tema e utiliza a Internet nas suas atividades desempenhadas.

1.4 Objetivo geral

Dado que poucas e grandes empresas dominam o negócio de operação de turismo no Brasil, embora uma imensa quantidade de pequenas empresas também atuem nesse setor, a questão central deste trabalho será explorar os efeitos da utilização da Internet na operadora líder de mercado, a CVC, através de um estudo de caso.

Objetivos específicos

- Analisar o impacto da Internet em relação às variáveis do composto mercadológico do operador de turismo, a saber: produto, preço, promoção e distribuição.

- Identificar as principais alterações no processo de prestação de serviços sob a ótica do usuário.

Espera-se que essas questões de pesquisa tragam uma visão sobre como a Internet está sendo utilizada.

1.5 Justificativa

A partir da segunda metade da década de 90, iniciou-se uma discussão sobre as mudanças causadas pela Internet na cadeia de valor da indústria do turismo. No entanto, embora essa discussão forneça um arcabouço para entender as transformações existentes em torno do mundo, a literatura não traz estudos de casos para verificar esse processo de adaptações e transformações. Isso não é restrito ao setor de turismo, mas a diversos setores de atividades que sofrem mudanças na forma de interação com consumidores/usuários ou entre empresas. Segundo Parasuraman e Zinkhan (2002), existe uma grande lacuna nesse conhecimento, pois as pesquisas acadêmicas ainda são pouco orientadas para as práticas de negócios na Internet. Isso é confirmado pelo *Marketing Science Institute*, que apontou a Internet como assunto prioritário para pesquisas para o período 2000-2002, principalmente em relação aos temas: *e-business*, *e-commerce* e impacto da Internet.

A literatura disponível em turismo atribui ao operador de turismo um papel de formatador de pacotes de viagens que viabilizam o acesso a um determinado destino. O operador fornece um conjunto de serviços (transporte, hospedagens, atrativos) por um preço menor do que se o usuário comprasse diretamente do fornecedor. Isso porque adquire o direito do uso de grande quantidade de serviços que se refletem em grandes descontos. Tradicionalmente a promoção é feita através de folhetos que tem a função de influenciar a

decisão de compra do usuário. A distribuição dos pacotes é feita diretamente a usuários ou através de agentes de viagens, que são comissionados. (KOTLER, 2002; COOPER et al, 2001; ACERENZA, 2002; BENI, 2000; VALL, 1996).

Esse modelo de turismo desenvolveu-se a partir da década de 1950. Essa lógica da produção em pacotes permaneceu nos operadores de turismo, mas procurou-se atender um grupo de consumidores com características e necessidades semelhantes através da segmentação de mercado, resultado da segmentação das empresas do destino turístico (BUHALIS, 2001).

Buhalis (2001) argumenta que o tradicional turismo de pacotes não é adequado para o turista que emerge. O novo turista valoriza intensamente a individualidade e independência nas suas atividades de lazer. Ele quer viver intensamente o destino e não apenas passar por ele. Isso se deve principalmente a fatores do ambiente que não são exclusivos à indústria do turismo, mas que a afetam diretamente. Como fator fundamental, destaca-se a evolução da tecnologia da informação e, sobretudo, da Internet, que permite ao usuário ter acesso a um enorme conjunto de informações sobre destinos e seus fornecedores, possibilitando desenvolver seu próprio roteiro de viagem. Outros fatores como a preocupação com o desenvolvimento sustentável e interesse pela ecologia, o acesso a distintas culturas, efeitos da globalização e procura por educação através do entretenimento são apontados como influenciadores.

Desta forma, o propósito do projeto é contribuir para o avanço do conhecimento de modo a verificar se há transformações ocasionadas pela Internet no operador de turismo e se estas são perceptíveis e se refletem no composto mercadológico e no processo de prestação de serviços do operador de turismo analisado. Assim, a pesquisa verifica se a internet traz impacto no operador de forma a atender o turista acima.

A estrutura desse trabalho é como segue: Compreensão do composto mercadológico para o operador de turismo; A Internet no marketing; O turismo e a estrutura de mercado; Método de pesquisa; Resultados da pesquisa empírica; Conclusões.

2 COMPREENDENDO O COMPOSTO MERCADOLÓGICO PARA O OPERADOR DE TURISMO

A seção aqui exposta descreve alguns conceitos e modelos que permitem entender o que representa o composto mercadológico para as empresas prestadoras de serviços.

Ao longo da seção, alguns prestadores de serviços são inseridos como exemplos para compreensão dos conceitos, sendo o operador de turismo utilizado principalmente para promover a compreensão do seu tradicional processo de criação de utilidade a usuários. O conceito de composto mercadológico fundamenta esta abordagem e é adequado à prestação de serviços. Esses temas estão estruturados em três tópicos principais:

a) Processo de prestação de serviços – aborda além dos elementos necessários para a prestação de serviços, os tipos de serviços, os níveis de contatos e as características resultantes de seu processo.
b) Composto mercadológico – apresenta o modelo do composto mercadológico, suas origens e fundamentos.
c) Composto mercadológico para serviços – direciona o composto mercadológico para as especificidades da prestação de serviços.

A partir desses aspectos e das exemplificações, é possível compreender o que representa o composto mercadológico para o operador de turismo, que além de intermediário é um prestador de serviços.

2.1 Processo da prestação de serviços

O processo de prestação de serviços e as características resultantes desse processo têm implicações para o gerenciamento do composto mercadológico. Embora tanto bens físicos quanto serviços apresentem pacotes de benefícios ao consumidor/usuário, a origem dos benefícios provém de fontes distintas. Para bens físicos, os benefícios estão diretamente associados ao bem e desaparecem com o uso ou quando o uso não ocorre. Já nos serviços, os benefícios resultam de uma experiência criada pelo processo de prestação de serviços.

Portanto, torna-se necessário considerar alguns aspectos específicos do processo e da entrega do serviço e adequar as variáveis do composto mercadológico utilizadas para atender ao mercado alvo (BATESON; HOFFMAN, 2001, p.34; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.43).

A prestação de serviço pode ser analisada sob a ótica de três elementos principais: usuários, pessoas e processo. Os usuários são o insumo fundamental para que se inicie a prestação de serviço, que resultará em um produto, o desempenho do serviço. A entrega do serviço ocorre durante um determinado período, no qual há uma simultaneidade entre prestação do serviço e uso, diferentemente de bens físicos, em que a produção ocorre antecipadamente ao consumo. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.46). No caso de um hotel, por exemplo, existe toda uma estrutura com quartos, funcionários, recepcionistas etc. Quando uma pessoa registra sua entrada, é iniciada a prestação de serviços, que durará enquanto o usuário permanecer no hotel. Por parte da empresa, as pessoas (funcionários), o ambiente físico e os procedimentos proporcionam um conjunto de interações com o usuário, criando um processo de prestação de serviços (GRONROOS, 1993, p.36). De forma sucinta, o usuário inicia a prestação de serviços, passa a interagir com funcionários e ambiente físico, influenciado por um conjunto de procedimentos, e recebe os benefícios. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.46).

Bateson e Hoffman (2001, p.36) pormenorizam o conjunto de interações com o usuário através do modelo *Servuction*, proposto por Langeard e Eiglier[1]. Há uma parte visível ao usuário, ambiente físico e equipe de contato (funcionários) e uma parte invisível com a função de suporte, que pode ser exemplificada como o setor de limpeza de um hotel. A parte visível é denominada *front office* e a parte invisível *back office*. O que acontece no *back office* é de pouco interesse para o usuário. No entanto, se o *back office* falhar, o desempenho do serviço é prejudicado e visível ao usuário. (LOVELOCK, 1996, p.52). Além disso, há interações com outros usuários que influenciam as percepções sobre os benefícios oferecidos. Se os usuários do hotel, por exemplo, fizerem barulho, forem mal educados, ou de uma classe social distinta, a percepção dos hóspedes em relação ao serviço será alterada.

---

[1] Christopher H. Lovelock, Eric Langeard, John E. G. Bateson and Pierre Eiglier, "Some Organizational Issues Facing Service Marketers," in J. H. Donnelly and W. R. George (eds.), *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, pp 168-71.

O sistema de prestação de serviço acima apresentado refere-se a uma categoria de serviços em que os usuários recebem os benefícios e participam de seu processo de prestação, os usuários são o insumo. Todos os prestadores de serviços da indústria do turismo estão incluídos nessa categoria. No entanto, reconhece-se a existência de outras categorias, nas quais o insumo processado é um objeto e não o usuário. Lovelock (1996, p.29) divide essas duas categorias, objetos e usuários em quatro classificações: processamento na propriedade, processamento na informação, processamento em pessoas e processamento no estímulo mental.

O quadro que segue exemplifica alguns serviços, segundo a natureza do ato do serviço.

Natureza do ato do serviço	**Destinatário direto do serviço**	
	Objetos	**Pessoas**
Ações tangíveis	**Processamento na propriedade** Lavanderia Transporte de cargas Reparo e Manutenção	**Processamento em pessoas** Hospedagem Restaurantes/ bares Transporte de passageiros/ônibus
Ações intangíveis	**Processamento na informação** Contabilidade Processamento/Transmissão de dados Pesquisa Consultoria de Software Seguros	**Processamento no estímulo mental** Serviços de Informação Consultoria Administrativa Propaganda Educação Entretenimento

Quadro 1 – Classificações de serviços
Fonte: LOVELOCK, 1996, p. 29.

O processamento na propriedade tem como insumo um objeto e o usuário é menos envolvido fisicamente com a prestação do serviço, pois não há a necessidade de acompanhar a prestação do serviço dirigido ao seu bem.

O processamento na informação descreve ações intangíveis aos bens de um usuário. Nesta categoria o usuário não precisa estar presente, depois de ter sido iniciado o serviço.

O processamento em pessoas refere-se a serviços em que o processo consiste em ações tangíveis direcionadas aos usuários, solicitando então sua presença física. O usuário precisará despender do seu tempo para receber os benefícios e seu envolvimento no processo pode variar de baixo a alto, desde um transporte de 5 minutos em um ônibus a uma cirurgia em um hospital.

O processamento no estímulo mental refere-se às ações intangíveis dirigidas às mentes das pessoas. O usuário deve estar mentalmente presente e despender tempo, não exigindo presença física, pois pode estar conectado pelas tecnologias de comunicação.

O operador de turismo pode estar classificado nas duas últimas categorias. Ele é um prestador de serviço, além de intermediário, pela operação de viagem que compreende a contratação de serviços turísticos, organização (agrupamento desses serviços em pacotes) e execução de programas de viagens (BENI, 2000, p.191). A primeira categoria, o processamento em pessoas, ocorre na execução da viagem, onde o usuário precisa deslocar-se necessariamente de uma origem para um destino e vivenciar alguns roteiros ou se hospedar em hotéis, alimentar-se. A prestação de serviços tem início no momento em que o usuário inicia sua viagem e se prolonga a toda sua extensão. O operador cria a utilidade completa dos serviços e o prestador de serviço local (do destino) ou o prestador que proporciona o transporte, cria a utilidade fracionada. Ou seja, o usuário do operador vivencia um programa de viagem desenvolvido pelo operador que é composto por serviços de diferentes empresas (hospedagem, alimentação, entretenimento).

A segunda categoria, o processamento no estímulo mental, ocorre no momento da compra de um pacote de viagem pelo usuário. Ele compra a contratação de serviços e organização da viagem, ou seja, do planejamento da viagem. A sua presença física não é necessariamente exigida, pois o serviço pode ser prestado à distância, como via Internet ou telefone. No entanto, o usuário deve despender sua atenção e tempo. Segundo Lovelock, (1996, p.50), nesse caso, o nível de contato com o usuário depende de uma decisão gerencial de utilizar métodos tradicionais de prestação de serviço ou reformular processos existentes para criar métodos inovadores e com nível mais baixo de contato entre usuário e empresa.

As quatro categorias de processamento de serviços podem apresentar níveis mais altos ou mais baixos de contato. O nível alto de contato tende a solicitar que o usuário visite pessoalmente as instalações físicas da empresa e que permaneça no local até que o serviço seja totalmente prestado. Um nível médio de contato envolve menor participação física do usuário na entrega do serviço. O usuário realiza um contato inicial, mas não permanece ao longo da entrega do serviço. Os propósitos desses contatos são o estabelecimento de uma relação ou a apresentação de uma necessidade, como em consultorias, coleta ou entrega de um bem físico para reparos ou tentativa de solucionar problemas. O nível baixo de contato não exige presença física do usuário, que pode interagir por canais eletrônicos ou físicos.

A principal contribuição da análise do nível do contato para a empresa está na definição do processo de prestação de serviço e no conjunto das interações dos elementos necessários para a prestação de serviços, pessoas envolvidas (funcionários e usuários) e evidências físicas. Em serviços de alto contato, os usuários são mais expostos a indicações tangíveis do que em serviços com médio e baixo contato. Assim, os elementos do *front office*, aparência dos funcionários, abordagem, *layout* físico, por exemplo, recebem maior ênfase. Por outro lado, a parte invisível ao usuário tende a aumentar em serviços com menor contato. É cada vez mais comum a existência de serviços, que não exigem presença física do usuário, sendo praticamente desempenhados pelo *back office*, a parte invisível ao usuário. O nível de contato e o *front office* são reduzidos, na medida em que é utilizada a tecnologia eletrônica para a entrega de serviços. Assim, a proporção da parte visível ao usuário varia de acordo com o nível de contato com o usuário (LOVELOCK, 1996, p.53).

Essas variações existentes entre os tipos de processamento (usuário ou objeto) e os níveis de contato entre empresa e usuário são, em parte, alguns aspectos que dificultam generalizar características para as empresas de serviços. Segundo Zeithaml, Parassuraman e Berry (1985), apesar da tentativa da literatura em estabelecer algumas características comuns a todos os tipos de serviços (intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e heterogeneidade) existem também diferenças entre as empresas prestadoras de serviços que dificultam essa generalização, o que se aplica também às implicações dessas características no gerenciamento da prestação de serviços.

A intangibilidade, considerada característica universal, resulta da natureza experimental do serviço, que é um desempenho e não um objeto. Assim não é possível conhecê-lo antes da

compra, o que gera incertezas ao usuário. Para os serviços em que o usuário está presente fisicamente, por exemplo, essas incertezas podem ser reduzidas pela qualidade transmitida através do ambiente físico, equipamento e pessoas, além do preço e da comunicação, na fase pré-consumo (KOTLER, 1998, p.412). Assim, no caso de um restaurante, o ambiente, a decoração, a aparência dos funcionários serão fatores que influenciarão na redução da incerteza em relação ao serviço, além do preço e da comunicação que criarão expectativas aos usuários. Por outro lado, na contratação de seguros, essas variáveis não terão tanta importância, sendo a confiabilidade, uma variável de maior ênfase.

A simultaneidade deriva da inseparabilidade entre a prestação do serviço e do uso. Ela seria adequada para aqueles serviços em que o usuário é o insumo e está presente fisicamente ou virtualmente e em contato com o processo de prestação do serviço.

A perecibilidade significa que serviços não podem ser estocáveis, por exemplo, um quarto de um hotel não ocupado não pode ser recuperado, e a heterogeneidade pressupõe a possibilidade de uma maior variação no desempenho do serviço prestado, pois ele não pode ser testado antecipadamente como acontece em bens físicos, através de indicadores de número de defeitos, por exemplo. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.46; ZEITHAML; PARASSURAMAN; BERRY, 1985, p.33; GRONROOS, 1993, p.38; CHURCHILL, 2000, p.293).

De modo geral, esses itens demonstram alguns aspectos das empresas prestadoras de serviços e sinalizam elementos que exigem atenção especial no gerenciamento do composto mercadológico. (KOTLER, 1998, p.415).

2.2 O composto mercadológico

O composto mercadológico foi introduzido por Neil Borden em seu artigo *The Concept of the Marketing Mix* (1964). Sua idéia era agrupar diferentes ferramentas utilizadas em programas de marketing e entender quais as forças existentes no mercado que poderiam influenciar o seu gerenciamento.

O autor propôs uma lista de doze elementos que deveriam compor o *marketing mix* e também de quatro principais forças do ambiente que poderiam influenciá-lo. Faziam parte do *marketing mix*: planejamento do produto, estabelecimento de preço, marca, canais de distribuição, vendas pessoais, publicidade, promoção, embalagem, exibição, assistência (prestação de serviços), manuseio físico, descoberta de fatos e análises. E faziam parte das forças que direcionavam o *marketing mix*: comportamento de compra de consumidores, comportamento dos atacadistas e varejistas relacionados ao negócio, posição e comportamento de concorrentes, e forças governamentais.

O conceito de composto mercadológico associado aos quatro P's - Produto, Praça/Distribuição, Promoção e Preços - foi apresentado por McCarthy (1964). Esse critério foi utilizado para o reagrupamento das 12 ferramentas propostas por Borden. McCarthy conceituou o composto mercadológico como a combinação de todos os fatores que o gerente de marketing controla para satisfazer um determinado mercado alvo (MCCARTHY, 1964, p.35). Posteriormente, McCarthy e Perreault (1987) refinaram o conceito e o definiram como o *mix* de variáveis que a organização pode controlar para satisfazer um mercado alvo.

O fundamento da divisão dos quatro P's como Produto, Praça/Distribuição, Promoção e Preço, está na percepção de utilidade e de benefício entregue por parte do consumidor. São quatro tipos de utilidades (MCCARTHY, 1976, p.564):

1. Produto - utilidade de forma: refere-se à maneira pela qual a necessidade será atendida. É entendido como algo capaz de satisfazer uma necessidade específica e solucionar um problema;
2. Praça/Distribuição - utilidade de lugar: está relacionada à distribuição de um produto de forma a garantir que ele chegue ao consumidor e que esteja em um local conveniente;
3. Promoção - utilidade de tempo: é a comunicação entre vendedor e comprador de maneira a garantir que o consumidor seja informado e convencido de que o produto desejado está disponível;
4. Preço - utilidade de posse: representa a transferência da propriedade de um ofertante para um comprador.

A definição de produto, como uma oferta que visa satisfazer uma necessidade e entregar um benefício vai além da entrega de um bem físico ou de serviços. Abrange uma série de variáveis complementares que contribuem para a formação de um produto total. Dentre elas: acessórios, instalação, instruções sobre uso, embalagem, marca e a assistência após a compra (MCCARTHY, 1976, p.386).

A variável praça compreende todo o complexo de instituições coordenadas para garantir que os produtos estejam disponíveis aos consumidores onde forem necessários. Envolve seleção de intermediários, que atuam entre produtores e consumidores, como atacadistas e varejistas, além do uso de serviços de transporte e armazenagem para bens físicos (MCCARTHY, 1976, p.565).

A promoção busca informar, persuadir e lembrar aos consumidores sobre o composto mercadológico da empresa e sobre a própria empresa. O trabalho promocional deve combinar diversos elementos da promoção de forma a comunicar ao consumidor que o produto certo está no local certo ao preço certo. (MCCARTHY, 1976, p.788).

O preço representa o valor monetário que será despendido para realização da transação na compra e venda de algum produto. Tem fundamental importância no comportamento das vendas e nos lucros da empresa. As políticas de preço são influenciadas pelas necessidades de cada mercado alvo e pelos objetivos de preço nesses mercados (MCCARTHY, 1976, p.907).

O operador de turismo, tradicionalmente, utiliza o composto mercadológico da seguinte maneira:

- Utilidade de forma: desenvolve pacotes turísticos, que agrupam uma série de serviços (por exemplo: transporte de um destino emissor a um receptor, translado no destino, hospedagem, entretenimento e alimentação) que devem entregar um conjunto de benefícios que os usuários buscam em uma determinada localidade (VAZ,1999:56). O operador origina um serviço devido às atividades de contratação de serviços, organização, e de execução da viagem;
- Utilidade de lugar: os pacotes turísticos são distribuídos via agências de viagens, que oferecem aos usuários variedade e sortimento e conveniência;

- Utilidade de tempo: um composto promocional divulga os pacotes de turismo e suas informações em veículos (jornais, revistas especializadas) e nos pontos-de-venda, nas agências;
- Utilidade de posse: o preço cobrado pelo pacote de turismo é a principal vantagem para o usuário. O operador reduz os custos dos serviços através de economia de escala, por comprar o direito do uso de um grande volume de serviços. Dessa forma, os preços dos serviços do pacote são bem inferiores aos que o usuário pagaria se os comprasse diretamente dos prestadores de serviços.

De maneira resumida, o produto deverá satisfazer o mercado-alvo, a praça se refere ao caminho para se chegar a esse mercado, a promoção informará a disponibilidade do produto e o preço será fixado à luz da previsível reação do consumidor à oferta total (MCCARTHY, 1976, 97).

Enquanto para a empresa as variáveis do composto mercadológico objetivam influenciar consumidores nas suas decisões de compra, para o consumidor, os componentes do composto mercadológico representam um conjunto de benefícios entregues. Assim, o composto mercadológico só atingirá os objetivos preestabelecidos se for capaz de fornecer benefícios aos consumidores em função das utilidades (KOTLER, 1998, 98).

2.3 O composto mercadológico para serviços

Booms e Bitner (1981) propuseram que o composto mercadológico fosse adequado às características das empresas prestadoras de serviços - intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade – através da inserção de ferramentas adicionais que considerassem o processo interativo de prestação de serviço entre empresa e usuário. Eles sugeriram que houvesse uma extensão na estrutura dos 4 P's com três P's adicionais: pessoas (*people*), processo (*process*) e evidências físicas (*physical evidence*).

As pessoas representam todos os participantes envolvidos na prestação de serviços, ou seja, os funcionários da organização e os usuários, tendo os funcionários papel fundamental na percepção do usuário quanto à qualidade do serviço prestado. As evidências físicas se

referem ao ambiente no qual o serviço é prestado e também à parte tangível que influencia a sua comunicação, na fase pré-consumo, no que se refere à fase de formação de expectativas. O processo diz respeito a procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades da prestação de um serviço.

Segundo os autores, a primeira proposta dos 4 P's de McCarthy, originada das doze ferramentas propostas por Borden em 1964 (product planning, pricing, branding, channels of distribuition, personal selling, advertising, promotion, packging, display, servicing, physical handling e fact finding and analysis) não era adequada a serviços, pois foi desenvolvida para bens físicos de empresas manufatureiras.

Para Bateson e Hoffman (2001, p.35), os três P's adicionais sugeridos por Boons e Bitner (1981) são a essência do produto, pois o serviço resulta da interação entre usuários, pessoas (funcionários) e ambiente físico, influenciados por um conjunto de procedimentos. O serviço é uma experiência que entrega benefícios ao usuário. Para os autores, o processo, as pessoas e o ambiente físico (sugeridos por BOOMS e BITNER) são aspectos que constituem o produto. Esse conjunto de elementos é desenhado para atender a uma necessidade de um mercado-alvo. Assim, a constituição do produto, da forma como a necessidade será atendida, envolve esses três elementos.

Nessa perspectiva, se mantêm os princípios propostos por McCarthy (1964) na classificação dos 4 P's, seguindo os critérios de criação de utilidades. A utilidade de forma, o produto, é entendida não só como uma oferta que visa atender a uma necessidade, mas como todo o conjunto de elementos envolvidos no processo de satisfação do usuário: pessoas (funcionários), processo e usuários.

Abaixo são apresentados de forma mais precisa os elementos que compõem cada variável do composto mercadológico - produto, preço e comunicação. A variável distribuição será abordada detalhadamente na próxima seção, dentro da teoria de canal de marketing, que é conceitualmente definida como o "contato externo que a gerência das organizações opera para atingir seus objetivos de distribuição" (ROSEBLOOM, 1996, p.09).

2.3.1 O produto

No produto, variável que representa a utilidade de forma, as decisões envolvidas normalmente estão relacionadas à oferta principal, ao pacote de serviços, à linha de produtos, a níveis de qualidade, à marca, à garantia e ao pós-venda. Aqui estão incluídos o tripé pessoas (funcionários), processo e usuários necessários para a prestação de serviço e entrega da experiência (LOVELOCK, 1996, p.52).

Por ser uma experiência, a qualidade do serviço é abstrata principalmente pelas características da intangibilidade, heterogeneidade e simultaneidade de produção e uso. Assim, o usuário avalia a qualidade por sua percepção, que é baseada em seu julgamento, diferente da qualidade de produtos que resulta em uma satisfação com medidas objetivas. A qualidade percebida é uma atitude relacionada à satisfação, mas não equivalente, e resulta da comparação de expectativas com percepções (BERRY; PARASSURAMAN; ZEITHAML, 1988). O usuário que compra um pacote turístico, recebe informações sobre o local que será visitado, sobre os serviços que compõe o pacote e sobre o roteiro que será seguido. Além disso, provavelmente já possui uma idéia de como será a viagem por receber informações de outros meios, comunicações e experiências anteriores. Com essas informações, o usuário criará expectativas que serão fundamentais para a avaliação da qualidade da totalidade dos serviços prestados dentro do pacote.

Berry, Parassuraman e Zeithaml (1988) desenvolveram o instrumento SERVQUAL para medir a percepção da qualidade do serviço de uma empresa, utilizando cinco dimensões:
a) confiabilidade: prestação do serviço de modo confiável e com precisão;
b) tangibilidade: aparência física das instalações, equipamentos, aparência das pessoas;
c) sensibilidade: disposição dos funcionários em ajudar o usuário e proporcionar um serviço com presteza;
d) segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e habilidade em transmitir confiança;
e) empatia: atenção e o carisma dos funcionários proporcionados aos usuários.

Essas dimensões resultam de um refinamento de um grupo de 10 critérios e variáveis (aproximadamente 97) identificados na literatura. Através de pesquisa empírica e da

tentativa de aplicação do modelo a diversos tipos de empresa, elas foram readaptadas em 22 itens, distribuídos nas cinco dimensões.

O instrumento foi desenvolvido para ser aplicado a usuários que já utilizaram o serviço de uma empresa, de forma a entender as expectativas e percepções dos usuários e melhorar pontos específicos das cinco dimensões.

O modelo de lacunas, desenvolvido por Parassuraman, Zeithaml e Berry (1985), apresenta as dimensões que devem ser gerenciadas pelo prestador de serviços para que não surjam problemas na qualidade percebida pelos usuários. O autor propõe quatro lacunas internas que devem ser evitadas para que não surja a lacuna 5, a diferença entre expectativas e experiência, avaliada pelo SERVQUAL. A lacuna 1 refere-se ao entendimento do que o prestador de serviços julga que seja importante ao usuário e do que realmente o usuário valoriza. A lacuna 2 é a distância entre a percepção que o prestador de serviços forma sobre as expectativas dos usuários e o desenho do processo de prestação de serviços para atendê-las. A lacuna 3 está relacionada às especificações de qualidade prometidas no projeto e o que realmente é entregue ao usuário. A lacuna 4 refere-se a comunicações. É a diferença entre serviços efetivamente produzidos e entregues e as comunicações externas que chegam aos usuários.

O grau de personalização de serviços ou padronização também é uma variável que deverá ser analisada na constituição do produto. A personalização altera o sistema interativo entre pessoas, equipamentos e ambiente físico no processo de prestação de serviços. (BATESON; HOFFMAN, 2001, p.77; GOLDSMITH, 1999). Normalmente, empresas com modelo de produção mais personalizado requerem maior autonomia e qualificação dos funcionários que estão em contato com o usuário, além de um processo de prestação de serviço mais flexível que se adapte ao produto (BATESON; HOFFMAN, 2001, p.146).

2.3.2 A Promoção

A comunicação, variável que representa a utilidade de tempo, geralmente segue em serviços as mesmas diretrizes utilizadas em bens físicos. Dada a escolha de um público-

alvo, de um objetivo claro e do entendimento de como esse público utiliza diferentes canais de comunicação, se define quais ferramentas do composto de comunicação serão utilizadas em cada público. Elas podem ser classificadas em quatro categorias: venda pessoal, propaganda em veículos, publicidade e relações públicas, além de atividades promocionais ou informativas nos pontos-de-venda (BATENSON; HOFFMAN, 2001, p.189).

A comunicação age em três estágios: na fase pré-consumo, para a atração de consumidores; durante a prestação do serviço; e no pós-consumo. Cada estágio exigirá diferentes ferramentas (BATENSON; HOFFMAN, 2001, p.191).

Na fase pré-consumo, a comunicação contribui para minimizar as incertezas geradas pela intangibilidade do serviço. As informações prestadas são essenciais neste processo por reduzir o risco percebido. Ela tem também a função de reforçar os atributos considerados importantes pelo usuário (BATENSON; HOFFMAN, 2001, p.191).

Os operadores de turismo normalmente desenvolvem folhetos, impressos ou eletrônicos, que possuem a função de demonstrar o destino, apresentar a proposta da viagem, e detalhamento da viagem, como por exemplo, opções de datas, duração da estada e variedade de pontos de partidas, de modo a convencer o usuário a comprar o roteiro proposto. (COOPER, 2001, p.292).

Na fase do consumo, a comunicação tem o papel de assegurar que o desempenho do serviço seja bem sucedido. O usuário deve estar bem instruído sobre o roteiro que terá que seguir para o uso do serviço, pois é parte do processo (BATENSON; HOFFMAN, 2001, p.191).

Na fase pós-consumo, a comunicação possui forte relação com o nível de satisfação do usuário, uma vez que tem uma forte contribuição para a formação das expectativas. Criar expectativas é um aspecto básico da propaganda de uma empresa. A avaliação será feita e resultará em algum nível de satisfação através da comparação das expectativas em relação ao serviço com o desempenho percebido (BATENSON; HOFFMAN, 2001, p.191).

Bateson e Hoffman (2001, p.197) construíram algumas diretrizes gerais para o processo de comunicação que consideram as características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, comumente encontradas em serviços:

prometer somente o que será possível cumprir;
tornar tangível o intangível: tentar introduzir evidências físicas e tangíveis;
tentar demonstrar um relacionamento em harmonia entre fornecedores e usuários;
minimizar os receios do usuário em relação a variações no desempenho;
focar nas dimensões de qualidade mais importantes para o usuário.

2.3.3 O preço

A característica de serviços de impossibilidade de estocagem é um dos principais pontos de atenção no desenvolvimento de estratégias de preços. O processo simultâneo de prestação de serviço exige que recursos estejam disponíveis no momento em que o serviço for prestado, independentemente da presença do usuário. Isso traz um forte problema para o gerenciamento da capacidade, pois se o serviço não for prestado, os custos incorrerão. Além disso, é muito comum na prestação de serviços existir variedade de demandas em diferentes períodos (BATENSON; HOFFMAN, 2001, p.202).

A política de preços, nesse sentido, deve buscar equilibrar a demanda, gerando uma nova demanda em períodos de baixo movimento ou atraindo usuários já existentes para períodos de menor procura e restringindo a demanda em períodos de alta procura.

Como base para essa dinâmica a empresa deve considerar que existe um valor máximo que a demanda pagará e um mínimo que cubra os custos. Além disso, existem objetivos financeiros que devem ser alcançados.

A discriminação de preços é uma forma de compensar a variação do lucro durante um ano em que a demanda é variável, ou seja, cobrar mais para determinadas temporadas e menos para períodos fora de temporada e obter lucros. Sua principal vantagem é minimizar o excesso de consumidores em períodos de altas temporadas, aumentar o número de usuários

pela distribuição ao longo do ano e maximizar o uso da capacidade (BATENSON; HOFFMAN, 2001, p.204).

Bateson e Hoffman (2001, p.204) classificam a discriminação em vários tipos: discriminação de preço e formação de preço baseado em tempo, discriminação por tempo de utilização e discriminação por tempo de reserva ou compra de passagem.

A discriminação de preço e formação de preço baseada em tempo tem como fundamento a noção de um preço limite. Este preço é determinado pela percepção dos benefícios de um serviço e representa o valor máximo pago pelo mercado. Essa discriminação deve ser utilizada onde existem grupos heterogêneos de usuários que percebem utilidades diferentes no mesmo produto e que avaliam a relação atributo/preço de forma diferentemente.

A discriminação por tempo de utilização está relacionada ao momento da utilização do serviço. Alguns serviços podem ter preços diferenciados em horários e dias diferentes, no caso de transporte aéreo ou épocas do ano, no caso de hotéis em alta e baixa temporada.

A discriminação por tempo de reserva é usada por empresas que vendem seus serviços antecipadamente ou no momento que será utilizado. Para as vendas antecipadas é cobrado um preço inferior. Essa estratégia permite garantir ocupação da capacidade. No entanto, a empresa deixará de cobrar um maior preço e de lucrar mais se o número de usuários aparecerem no momento da prestação do serviço ou próximo. Todavia, se não houver a venda antecipada, há o risco de uma ociosidade na ocupação.

Outra forma utilizada para gerir a demanda através do preço é a elaboração de pacotes de serviços. O pacote é a prática de comercializar dois ou mais produtos/serviços juntamente. Para a empresa, a principal vantagem é equilibrar a demanda entre serviços diferentes e obter vantagem em relação a custos, por terem custos conjuntos. O custo individual é baixo, sendo que acrescentar um serviço não acrescentará muito ao custo total. Quanto à demanda, o fundamento está na teoria de busca sobre a demanda. Ela argumenta que a sensibilidade do preço depende do número de alternativas consideradas para a compra. Quanto menor o número de alternativas consideradas, menor a elasticidade da curva da demanda.

A demanda geralmente é mais elástica para serviços que podem ser avaliados antes da compra através de perguntas ou busca de informações que permitem compará-los com outras possibilidades. No entanto, se o serviço for personalizado, os consumidores terão menos capacidade de avaliá-los e serão menos sensíveis às diferenças de preço (BATENSON; HOFFMAN, 2001, p.208).

2.4 Sumário

A seção apresentou inicialmente o processo de prestação de serviços, com o objetivo de fornecer um embasamento para adaptação dos fundamentos do composto mercadológico desenvolvido por McCarthy (1964) ao composto mercadológico de serviços.

Essas abordagens foram necessárias para o entendimento do processo de criação de utilidades do operador de turismo aos usuários, que além de intermediário, origina um serviço.

A utilidade de forma ocorre em dois momentos distintos: no planejamento da viagem (contratação e organização) e na execução da viagem. No primeiro momento, o serviço é dirigido à mente das pessoas e é entregue pelo agente de viagens, que criam suas utilidades pelo sortimento, variedade e conveniência. No segundo momento, o usuário é o insumo principal que será processado. O operador cria a utilidade completa dos serviços e o prestador de serviço local (do destino) ou o prestador que proporciona o transporte, cria a utilidade fracionada.

O operador cria a utilidade de tempo com um composto promocional para divulgação dos pacotes de turismo e de suas informações em veículos (jornais, revistas especializadas) e nos pontos-de-venda, nas agências, através de folhetos impressos ou eletrônicos com a função de demonstrar o destino e apresentar a proposta de viagem.

A utilidade de posse representa a principal vantagem do usuário em transacionar com o operador, um intermediário, e não com o prestador de serviço. O operador consegue

oferecer um pacote de serviços, que permite ao usuário receber os benefícios relacionados a uma viagem de turismo, a um preço menor.

A utilidade de lugar é criada aos usuários por intermédio das agências de viagens, que estão em contato direto com os usuários. A próxima seção aborda a teoria de canais de marketing, que trata da escolha das organizações para tornar o produto disponível no mercado. A relevância desta seção para o objetivo da pesquisa é justificada porque o operador e agente de viagens são intermediários que conectam os prestadores da indústria do turismo a usuários e desempenham um conjunto de funções que são questionadas com a utilização da Internet como canal de distribuição direto.

3 CANAIS DE MARKETING E OS AGENTES ECONÔMICOS

O objetivo deste desta seção é fornecer uma visão geral sobre a teoria de canais de marketing. Para tanto, apresenta as definições de canais de marketing, quais funções são desempenhadas por intermediários que justificam sua existência, quais fatores estão envolvidos nas decisões de verticalizar ou terceirizar as tarefas de distribuição, o que é a estrutura do canal, quais são seus membros e quais fluxos de marketing precisam ser desempenhados para a distribuição, seja via intermediário ou diretamente pelo produtor. Além disso, discute, em linhas gerais, os aspectos comportamentais, que existem no relacionamento dos membros do canal.

A teoria de canais de marketing é assunto central deste trabalho, primeiro porque a pesquisa trata especificamente do impacto da Internet em um intermediário da indústria do turismo, o operador, que além de desenvolver um serviço para o usuário, desempenha um conjunto de funções que justificam sua existência. Segundo, porque a Internet constitui-se em um canal de distribuição, uma das principais variáveis analisadas em relação ao objetivo da pesquisa.

Embora a seção não aborde aspectos relacionados à Internet na distribuição, assunto este tratado ao longo da seção x, as abordagens fornecem fundamento para compreensão da extensão do impacto da Internet nos canais de distribuição.

3.1 Definições e funções

Coughlan, et al, 2002, p.20 definem o canal de marketing como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar disponível um produto ou serviço para uso ou consumo". Outra definição apresentada é o “contato externo que a gerência das organizações opera para atingir seus objetivos de distribuição” (ROSEBLOOM, 1996, p.09). Cooper e Bowersox (1992, p.4) entendem canais de marketing como um sistema de relacionamentos existentes entre negócios que participam no processo de compra e venda de produtos e serviços (tradução autora). Alderson (1957,

p.329) considera que agências intermediadoras, como atacadistas e varejistas, surgem porque em muitos casos é impraticável para o produtor vender seus produtos diretamente a consumidores (tradução autora). Para Bucklin (1966), o canal de marketing é constituído por diferentes tipos de instituições que desempenham as atividades de produção e movimento de um produto em direção a um ponto de consumo (tradução autora).

A justificativa para a existência de canais de marketing permeia duas classificações: fatores da demanda e fatores da oferta[2] (COUGHLAN, et al, 2002, p.21).

No que se refere a fatores de demanda, os intermediários têm como papel principal a facilitação de busca e ajuste de discrepância e sortimento. O processo de busca é definido e caracterizado pela incerteza, tanto dos usuários, que não sabem exatamente onde encontrar o que procuram, quanto dos produtores/prestadores de serviços, que não sabem ao certo como alcançar aos usuários. O agente de viagem, por exemplo, ao fornecer pacotes turísticos criados pelo operador, que comprou o direito de uso do serviço de um hotel, vai promover o encontro da demanda e oferta. Se não existissem intermediários, provavelmente, um hotel de marca desconhecida não conseguiria gerar demanda, pois além de ter dificuldade em alcançar o usuário com suas atividades promocionais, dificilmente ele acreditaria nas informações sobre a qualidade do serviço. O usuário, por outro lado, não precisa se preocupar em procurar os serviços de hospedagens disponíveis em um determinado destino, pois pode encontrá-los junto a um agente de viagens, que além de intermediar as vendas do operador, é intermediário direto entre prestadores de serviços turísticos, nesse caso o hotel, e transporte aéreo. O intermediário pode ainda criar uma imagem para si e para sua linha de produtos, facilitando o processo de busca, como é o caso de operadores e agentes que trabalham com turismo de aventura. O ajuste de discrepância e sortimento representa a função de classificação de produtos. Ela é importante devido à diferença entre variedade de produtos produzidos por uma determinada empresa e a variedade exigida pelo usuário. Retomando o exemplo do operador e agente, isso significa que o usuário poderá encontrar no agente uma grande variedade de serviços turísticos, que podem estar agrupados em pacotes desenvolvidos pelo operador ou serem serviços individuais. Assim, o usuário poderá escolher a melhor opção

[2] Esta classificação está embasada no trabalho: Alderson, Wroe. Factors Governing the Development of Marketing Channels . In: Richard M. Clewett (ed), Marketing Channels in Manufactures Products (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1954), p.5-22.

que se adapta às suas necessidades. Dessa forma, os intermediários auxiliam os usuários a consumirem uma combinação de serviços ou produtos atraentes. (COUGHLAN, et al, 2002, p.21.

Em relação aos fatores da oferta, a criação de rotinas de transações e a redução do número de contatos justificam a existência de canais. A criação de rotinas de transações possibilita um ganho com custos e eficiência, pois cada transação envolve pedir, avaliar e pagar, e evita que transações individuais estejam sujeitas ao processo de barganha, com perda de eficiência. No exemplo do hotel e operador, isso pode ser observado através da continuidade da compra do direito do uso do serviço pelo operador, que além de criar uma rotina de venda, reduz os riscos para o hotel por garantir a venda de uma grande quantidade de quartos. A redução do número de contatos facilita a realização de transações por permitir que intermediários estejam em contato direto com os usuários. Caso contrário, seria necessário que o produtor interagisse individualmente com cada comprador individual, dificultando o acesso ao mercado desejado e gerando altos custos. No entanto, é preciso considerar que um grande número de intermediários pode representar retornos decrescentes, pelo aumento do custo de contatos no mercado, e que nem todos os intermediários são igualmente capacitados para vender ou motivar a venda de uma oferta de um produtor. (COUGHLAN, et al, 2002, p.23).

Além dessas funções, Rosenbloom (2002, p.55) relaciona outras características que fazem com que o uso do intermediário, na execução das tarefas de distribuição, seja mais eficaz e eficiente do que se fossem desempenhadas pelo produtor. No caso dos atacadistas, são elas: cobertura de mercados dispersos geograficamente, redução de riscos com a manutenção de estoques, processamento de pedidos em escala, coleta de informações do mercado por estarem próximos geograficamente, suporte ao cliente em casos de trocas, devoluções, ajustes ou assistência técnica. Para atender à demanda, são mencionadas as seguintes tarefas, além das relacionadas anteriormente: serviços aos clientes, que têm a mesma natureza que o suporte ao cliente, crédito e auxílio financeiro para fazer vendas a prazo, fragmentação de volumes para vendas das quantidades requeridas pelo cliente, e suporte técnico com equipe própria do intermediário.

No caso dos varejistas, as tarefas de distribuição que justificam sua existência são: oferecer estrutura física e equipe em pontos-de-venda próximos aos consumidores, fornecer venda

pessoal e desempenhar atividade promocional dos produtos, interpretar a demanda e transmitir as informações ao longo do canal, ajustar grandes quantidades de produtos provenientes de fornecedores a quantidades adequadas aos consumidores, prover estoques para ter o produto disponível ao consumidor e fornecer armazenamento para que os fornecedores tenham estoques dispersos, e remover riscos dos fornecedores ao pedir e aceitar entregas antecipadas.

Assim, os intermediários criam utilidades de forma, posse, lugar e tempo, por ter uma variedade de produtos em um determinado lugar e em uma determinada época (COUGHLAN, et al, 2002, p.25), e reduzem o custo do canal por aumentarem a eficiência no processo transacional (ALDERSON, 1954).

Em seguida são apresentadas as funções desempenhadas por atacadistas e varejistas adaptadas por analogia ao operador de turismo e agente de viagens, através da literatura de turismo (KOTLER, 2002, p.116; COOPER et al, 2001, p.282; ACERENZA, 2002, p.229).

Atacadistas	Operador de Turismo
Cobertura de mercados dispersos geograficamente	O operador intermedia os serviços turísticos, mas a cobertura de mercado é desempenhada pelo agente de viagens, que distribui os serviços do operador.
Redução de riscos com manutenção de estoques	O operador, por adquirir grandes quantidades do direito do uso de serviços continuamente, auxilia o prestador de serviço no gerenciamento de estoques. Essa função tem grande importância principalmente pela característica da perecibilidade dos serviços.
Processamento de pedidos em escala e rotinas de transação	A criação de rotinas de transação, além de reduzirem os custos da transação, representa a garantia da prestação de serviço, pela continuidade e quantidade das vendas dos serviços, proporcionadas pelo operador.
Redução do número de contatos (o intermediário está mais próximo do usuário)	O operador reduz o número de contatos do prestador com usuário, por comprar grandes quantidades de serviços.
Coleta de informações sobre o mercado	A informações provenientes do mercado são coletadas pelo agente de viagens.
Suporte ao consumidor em casos de trocas, devoluções, ajustes ou assistência	Não se aplica ao operador por ser um prestador de serviços
Crédito e auxílio financeiro	O operador financia as viagens, na medida em que parcela o pagamento aos usuários.
Facilitação de busca, variedade e sortimento	O operador desempenha a função de busca, por encontrar usuários para os fornecedores e vice-versa e fornece uma grande variedade desses serviços.
Fragmentação de volumes	O operador compra uma grande quantidade do direito do uso de serviços, mas permite ao usuário que compre o necessário para um programa de viagens, dentro de pacotes.

Quadro 2 – Adaptação das funções dos atacadistas para o operador de turismo

Varejista	Agente de viagens
Oferta de estrutura física e equipe em pontos de vendas próximos aos consumidores	O agente fornece a conveniência aos usuários por estar próximo geograficamente.
Venda pessoal e atividade promocional do produtos.	O agente desempenha a função de venda comissionada dos pacotes e de serviços e a divulgação através do composto de comunicação desenvolvido pelo operador e pelos fornecedores.
Facilitação de busca, variedade e sortimento	Esta é a principal forma de criação de utilidades dos agentes aos usuários, pelo fornecimento de variedade de pacotes turísticos desenvolvidos pelos operadores e de serviços.
Interpretação da demanda e transmissão de informações ao longo do canal	O agente, por estar em contato direto com o usuário, coleta as informações e as repassa ao operador e aos fornecedores.
Disponibilidade de estoques ao consumidor	O agente auxilia o operador e os fornecedores a distribuir a oferta de serviços.
Armazenamento de produtos para fornecedores com estoques dispersos	Não se aplica, por se tratar de prestação de serviços
Redução de riscos dos fornecedores ao pedir e aceitar entregas antecipadas	Não se aplica pela característica da simultaneidade da prestação de serviços e da comercialização do direito do uso do serviço.
Ajuste de grande quantidade de produtos provenientes de fornecedores a quantidades adequadas aos consumidores	O agente repassa a fragmentação de volume desempenhada pelo operador de turismo. Os pacotes permanecem com as mesmas quantidades de serviços. Para serviços dos fornecedores as vendas são comissionadas.
Criação de rotinas de transação e redução do número de contatos (o intermediário está mais próximo do usuário)	Neste caso não existem rotinas de transação, pois as vendas são comissionadas. No entanto, a venda através do agente reduz o número de contato com usuários.

Quadro 3 - Adaptação das funções dos varejistas para o agente de viagem

Em suma, os arranjos são desenvolvidos porque desempenham várias atividades de distribuição de forma mais eficiente do que se efetuados diretamente pelo produtor. Essa questão é tratada na literatura de canais de marketing dentro do paradigma microeconômico (STERN; REVE, 1980). A origem desse paradigma está relacionada aos trabalhos de Bucklin (1970) e Baligh; Richartz (1976). Seu fundamento está associado à eficiência no desempenho das funções de distribuição, que podem ser repassadas a uma estrutura à externa ou internalizadas pelo produtor.

Coughlan, et al (2002, p.148) apresentam algumas vantagens no desempenho de funções por instituições terceirizadas que justificam a eficiência. Os autores consideram que empresas independentes estarão mais motivadas nas negociações, pois o negócio depende do nível de venda. Tanto o lucro como o medo da perda incentivam o desempenho de terceiros. São também mais especializadas em executar as tarefas de distribuição, o que atribui a eles maior competência. Além disso, por reunirem demandas de diversos produtores, possuem um ganho em escala no desempenho de um conjunto de atividades para diversas partes. Isso também resulta no fornecimento de uma grande variedade de produtos, que proporciona ao consumidor a possibilidade de escolha.

Quando o produtor opta por desempenhar as atividades de distribuição internamente com funcionários próprios, ocorre a verticalização (HEIDE, 1994). Nesse caso, a organização assume todos os custos de distribuição, inclusive pessoal, todos os riscos da operação de distribuição e é responsável por todas as ações. Ela representa a oportunidade de obter maior controle sobre as atividades de distribuição e maior apropriação de valor, pois não utilizará canais, que são grande parte do custo de um produto, por se apropriarem de parte do valor do seu preço final. No entanto, argumentos contrários justificam que, apesar do controle ser uma variável considerada importante para o gerenciamento da distribuição, a eficiência econômica (avaliada a luz dos ganhos com as margens e dos custos internos) e a eficácia em desempenhar as atividades de distribuição internamente são fatores fundamentais para subsidiarem a decisão de verticalizar (COUGHLAN, 2002, p.146).

Assim, a alternativa ótima do canal, seria a que oferecesse um nível desejado de eficácia na execução das tarefas de distribuição ao menor custo. Embora, não seja possível escolher uma estrutura de canal ótima, pois isso exige o cálculo de retorno exato de todas as estruturas do canal, o que é impossível devido às limitações de informações e a

inexistência de métodos para o cálculo, Rosembloom (2002, p.187) apresenta a análise dos custos de transação como uma abordagem que auxilia a tomada de decisão. Para esse objetivo, ela trata da escolha que o produtor faz em executar todas as tarefas de distribuição via integração vertical ou em usar intermediários independentes para executar algumas ou a maioria das tarefas de distribuição.

A interpretação de Rosenbloom sobre a análise dos custos de transação, baseada no trabalho de Williansom, 1975, tenta sintetizar a abordagem econômica tradicional com aspectos comportamentais. Para a análise econômica, o foco principal está na minimização dos custos de transação relacionados às tarefas de distribuição, como coleta de informações, negociação e monitoramento de desempenhos. No que se refere aos aspectos comportamentais, o autor utiliza o conceito de oportunismo para a decisão entre verticalizar ou terceirizar as atividades de distribuição.

O conceito de oportunismo, que pressupõe a busca planejada de interesses próprios, está associado à especificidade de ativos necessários para executar a transação, ou seja, investimentos em recursos físicos e humanos dedicados para um relacionamento específico entre agentes. Se a especificidade de ativos for alta, exigindo grandes investimentos, será melhor para o produtor que internalizar as atividades de distribuição. Isso porque se os membros do canal controlarem a maioria ou todos os ativos específicos à transação, podem utilizar o fato de que são indispensáveis para o produtor e desempenhar um comportamento oportunista, impondo termos voltados ao seu próprio interesse. Por outro lado, se os ativos não são muito específicos à transação, então o produtor poderá alocar as tarefas de distribuição a membros, que se porventura tiverem um comportamento egoísta, poderão ser facilmente substituídos.

Heide (1994), ao interpretar a teoria dos custos de transação, difere de Rosenbloom (2002) por associar os custos de transação aos custos de proteção, de adaptação e de evolução, além dos custos de realizar as tarefas de distribuição. Os custos de proteção estão relacionados a desenvolver mecanismos que minimizem comportamentos oportunistas.Os custos de adaptação são provenientes das incertezas externas do ambiente onde a transação é efetuada. Como há um número grande de contingências para serem detalhadas em contratos antecipadamente a estrutura de governança, é necessário criar mecanismos para ajustes no decorrer do desdobramento dos eventos. Os custos de evolução estão

relacionados às incertezas internas que surgem no relacionamento no que diz respeito ao cumprimento das regras contratuais e desempenho (HEIDE, 1994).

Assim, na visão deste autor, a decisão de verticalizar ou terceirizar deve estar focada na estrutura de governança mais econômica, que deve considerar os investimentos envolvidos e os problemas que surgem quando há especificidade de ativos, incluindo os custos de proteção, adaptação e evolução.

3.2 Estratégia do canal de marketing

Rosenbloom (2002, p.23) apresenta a estratégia de canais de marketing como parte de um modelo de estratégia de composto mercadológico. Este modelo tem como referência variáveis controláveis internas sob o ponto de vista de marketing, o composto mercadológico, influenciadas por variáveis incontroláveis, como as outras funções internas da empresa e as variáveis externas que são forças que a empresa não possui controle, como tecnologia, economia, governo, competição e comportamento sociocultural dos compradores. Nessa perspectiva, o papel de marketing é gerenciar, desenvolver e coordenar as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição para atender um mercado competitivo e dinâmico. A distribuição, nessa abordagem, tem como objetivo estratégico dar suporte à empresa para as outras variáveis do composto mercadológico e criar utilidade de lugar ao seu mercado alvo. Para tanto, a empresa deve configurar a organização contratual entre as organizações para alcançar os objetivos de distribuição.

O processo de distribuição de produtos ou serviços é um forte meio das empresas obterem vantagem competitiva sobre a concorrência de maneira sustentável. Torna-se cada vez mais difícil se diferenciar via produto, preço e promoção. A dificuldade sobre produtos se dá principalmente pela facilidade de transferência de tecnologias num mercado de competição global e do acompanhamento dos concorrentes em projetos, atributos e qualidade. Em conseqüência da forte concorrência entre empresas num ambiente global e da redução dos custos operacionais a quase o limite, competir via preço se tornou uma vantagem ainda menos sustentável. Nesse contexto, as promoções de produtos e serviços

também sofreram forte impacto devido ao volume de campanhas que os consumidores são expostos diariamente.

Assim, os canais de marketing são apresentados como uma estratégia que viabiliza às empresas diferenciar-se uma das outras, principalmente pela dificuldade dos concorrentes copiá-la. Três características dos canais de marketing são apresentadas como fundamentações para essa assertiva. Primeiro, a estratégia do canal é de longo prazo; segundo, exige uma estrutura e terceiro, é baseado em pessoas e relacionamentos. Ou seja, no processo de tornar produtos e serviços disponíveis aos consumidores, configurar e manter uma estrutura, ou seja, alocar tarefas de distribuição para um grupo de membros do canal, exige planejamento e implementação no longo prazo. Copiar essa estrutura, o processo de distribuição, e preparar o pessoal envolvido na distribuição também exigirá dos concorrentes um grande período de organização e implementação, o que reduz a possibilidade de existir uma reprodução da estratégia utilizada. (ROSENBLOOM, 2002, p.24).

De forma resumida, a estratégia do canal deve focar seis princípios que norteiam a variáveis de distribuição: 1) papel da distribuição nos objetivos gerais da empresa. Se a realização de alguns objetivos de distribuição for crucial para o sucesso a longo prazo da empresa, então as decisões sobre canais devem ser tomadas pelos níveis mais altos de direção, dentro do planejamento estratégico da empresa. 2) papel da distribuição no marketing mix. Independentemente se a distribuição tem relevância nas estratégias corporativas, é fundamental considerar seu papel no composto mercadológico. A combinação correta dos 4 P's é fundamental para proporcionar a satisfação do mercado-alvo. 3) projeto dos canais de marketing. Este princípio está relacionado a decisões que envolvem o desenvolvimento de novos canais de marketing ou a modificação dos canais existentes. 4) seleção dos membros no canal. Refere-se à escolha dos membros que atenderão o projeto do canal e refletirão as estratégias desenvolvidas pela empresa para alcançar os objetivos de distribuição. 5) gestão do canal. Do ponto-de-vista do produtor, a gestão do canal envolve a criação de mecanismos que garantam que os objetivos de distribuição sejam atingidos. 6) avaliação de performance dos integrantes. A avaliação tem como preocupação garantir que o gestor tomou todas as precauções no desenho e na gestão do canal que assegurassem que o desempenho dos membros seria avaliado eficazmente (ROSENBLOOM, 2001, p.167).

3.2.1 Estrutura e membros do canal

A estrutura do canal pode ser definida como o número de diferentes tipos de instituições que desempenham as atividades que produzem e movem um produto em direção a um ponto de consumo. A estrutura surge, porque diferentes tipos de funções precisam ser desempenhadas para que o produto chegue ao consumidor (BUCKLIN,1966).

Os principais membros que constituem a estrutura de um canal de marketing são produtores, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários (clientes de empresas ou usuários). (COUGHLAN, et al, 2002, p.27). Rosenblom (2002, p.47) define os dois primeiros grupos como canal comercial e trata os usuários como um segundo subsistema de um sistema que integra produtores, intermediário e usuários.

O que define os produtores, intermediários e usuários como membros do canal de marketing é o desempenho do fluxo de negociação. Outras empresas que atuam no canal e não participam deste fluxo são denominadas agentes facilitadores, que são empresas de transporte, empresas de armazenagem, agências publicitárias, instituições financeiras, seguradoras e empresas de pesquisa de marketing. (ROSENBLOOM, 2002, p.46).

O produtor representa o fornecedor de bens físicos ou o prestador de serviços. São empresas envolvidas na extração, cultivo ou produção de produtos ou serviços. Os intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores no desempenho das tarefas de distribuição. (ROSENBLOOM, 2002, p.49). Operam em dois níveis: atacadistas e varejistas.

Os atacadistas são os membros engajados na venda de produtos para revenda ou uso industrial. Seus principais clientes são os varejistas e normalmente não comercializam com usuários ou consumidores.

Os varejistas são membros que comercializam diretamente com os usuários ou consumidores.

3.2.2 Fluxos de marketing

Dentro de um canal de marketing, existem vários fluxos que fornecem os elos que amarram membros de canal e outras agências na distribuição de bens e serviços. São apresentados oito fluxos universais que podem ser desempenhados numa estrutura que contenha produtores, atacadistas, varejistas e consumidores. Os fluxos podem estar direcionados para frente no canal (posse, física, propriedade e promoção), outros partem do usuário (pedido e pagamento) e alguns movem-se nas duas direções (negociação, financiamento e risco). O fluxo de informação é um dos mais importantes pois está em todas as atividades de valor agregado. (COUGHLAN, et al, 2002, p.25).

Do ponto de vista da estratégia de canal de marketing, os mais importantes fluxos são os de produto, de negociação, de propriedade, de informação e de promoção. (ROOSENBLOM 1996:17).

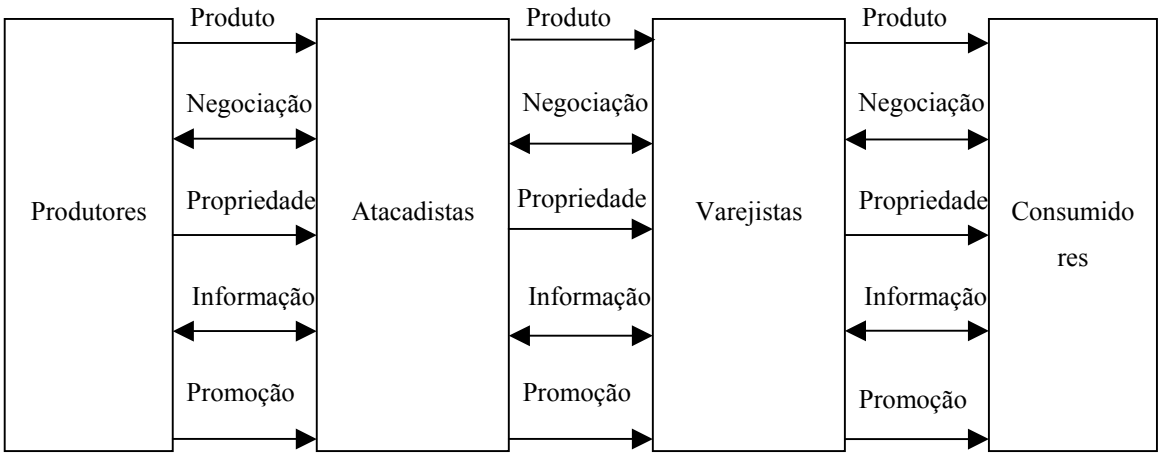
O fluxo de produto refere-se ao movimento físico do produto, desde sua produção até o consumidor final.

O fluxo de negociação representa a interação das funções de compra e venda, associadas à transferência da posse do produto. Envolve as negociações de preço, de modo que se chegue num acordo.

O fluxo de propriedade representa a posse do produto quando sai do fabricante para o consumidor final.

O fluxo de informação representa a coleta e troca de informações sobre consumidores potenciais e atuais, concorrentes e sobre outras forças que atuam no mercado.

O fluxo de promoção refere-se ao fluxo de comunicação na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. Representa a inclusão de uma agência de propaganda para desenvolvimento e disseminação de comunicações persuasivas, pois está envolvida no fornecimento e manutenção do fluxo promocional.



Esquema 1 - Fluxos de marketing em canais
Fonte: COUGHLAN, et al, 2002, p.25. adaptada pela autora

Um produtor pode assumir o desempenho de todos os fluxos (verticalização) ou desviar alguns para intermediários. É sua função projetar e gerenciar o canal e escolher quais intermediários poderão ou não exercer os fluxos utilizados. Pode-se eliminar membros no canal, mas os fluxos desempenhados por esses membros precisam ser desviados para frente ou para trás no canal. A justificativa para se eliminar um membro do canal e que os fluxos desempenhados por ele podem ser realizados de forma tão eficaz e no mínimo, no mesmo custo por outros membros.

3.3 Aspectos comportamentais dos canais de marketing

No primeiro tópico desta seção, foi apresentado o paradigma microeconômico da literatura de canais de marketing, que está associado à alocação de funções entre membros terceirizados ou internalização das funções pelo produtor, em busca da eficiência. Outra corrente de estudo associada aos canais de marketing, que surge como complemento à corrente microeconômica, é a social, que se preocupa com aspectos comportamentais do relacionamento entre membros do canal. De forma simplificada a linha comportamental está voltada para o processo, enquanto a microeconômica para o resultado (HEIDE, 1994).

Os canais de marketing podem ser considerados sistemas econômicos, mas antes são sistemas sociais que envolvem variáveis comportamentais interagindo entre si para atingir

objetivos comuns. (STERN; REVE, 1969). Os consumidores são tratados como resultado do canal comercial, apesar de serem participantes nos fluxos e funções. Esta definição sustenta a visão de que o canal é um sistema. (STERN; REVE, 1969).

A análise do canal como sistema reconhece várias dimensões comportamentais como poder e dependência, conflito e cooperação que devem ser reconhecidas para serem incorporadas no gerenciamento de canais e nas decisões.

Poder representa a capacidade de um membro do canal de conseguir que o outro faça alguma coisa que, de outro modo, não faria (COUGLHAN et al, 2002, p.171), ou seja, a capacidade de influenciar o comportamento de outro membro do canal. (ROSENBLOOM, 2002, p.127). Influenciar significa alterar o que teria acontecido normalmente, sem uma ação modificadora. .

O potencial influenciador do poder pode ser utilizado para fazer com que o canal funcione de maneira coordenada. O poder tem a capacidade de alterar o que se está inclinado a fazer para o bem do sistema ou de um único membro.

O poder de um membro sobre o outro está relacionado ao seu nível de dependência em relação ao membro. Dependência representa a utilidade fornecida multiplicada pela escassez de alternativas. Se B não obtém muito valor do que A fornece, então a dependência de B é baixa. Se A fornece muito valor, mas B pode encontrar com facilidade outras fontes para fornecer essa mesma quantidade de valor, então é irrelevante que A beneficie B. Nesse caso a dependência também é baixa. A análise sobre a escassez é útil por considerar com que rapidez B pode substituir A. Assim, mesmo se os membros do canal transmitirem valor a suas partes, podem ter um poder reduzido se forem facilmente substituíveis (COUGHLAN, 2002, p.172).

O conflito é uma dimensão comportamental proveniente de diferenças de pontos-de-vista ou de objetivos de distribuição no canal. Ela surge entre os membros dos canais quando um ou mais componentes de ação tornam-se objeto de frustração. Ou seja, quando um membro do canal percebe que as ações do outro estão impedindo as realizações de suas metas (ROSENBLOM, 2002, p.114), ou ainda quando o comportamento de um membro se opõe ao de sua contraparte. Uma situação comum em que acontece o conflito é na quantidade de

estoque ao longo da cadeia de suprimento. Os membros da ponta do canal gostariam de manter estoques mínimos e fazer pedidos no último momento, transferindo o custo de estoques para os membros acima do canal. Por outro lado, os membros acima do canal gostariam de escoar o estoque, obter economias de escala, certificar-se que clientes têm grande variedade e pequenas esperas e motivar os membros do canal a se esforçar para a venda da mercadoria. Para reverter essas diferenças que geram conflitos, os membros desenvolvem mecanismos de cooperação (COUGHLAN, 2002, p.196). Cooperação significa o processo de união com outros membros para busca de benefício mútuo em relação a valor, produto ou objetivo (STERN, 1971). Ela ocorre se uma empresa segue o caminho de outra, desde que a empresa influenciada fosse agir de uma determinada maneira independente da outra empresa (COUGLHAN et al, 2002, p.171).

Esses aspectos comportamentais dos canais podem ser influenciados, se o comportamento de um membro em uma posição for previamente prescrito. Ou seja, o canal como sistema social, que reconhece uma série de posições para seus membros (produtores, atacadistas e varejistas), pode prescrever os papéis de cada membro, delineando o que se constitui como comportamento aceitável. Para o gerente do canal, o valor fundamental do conceito de papéis está em descrever e comparar o comportamento e em esclarecer as restrições sob as quais eles operam.

3.4 Sumário

A seção apresentou aspectos centrais da teoria de canais de marketing para a pesquisa. As discussões sobre a verticalização e terceirização das atividades de distribuição são referenciais para posterior abordagem da Internet como canal de distribuição direto do produtor a consumidor, que permite o desempenho de todos os fluxos de marketing em canais. Paralelamente, as funções desempenhadas por intermediários e a eficiência com que eles desempenham as atividades de distribuição fundamentam a análise sobre a necessidade de continuidade de intermediários no processo de distribuição, para que os produtores atinjam seus objetivos de distribuição.

Foram abordadas também, de forma genérica, dimensões do relacionamento existente entre membros, de forma a reconhecer que existem, além da abordagem à eficiência econômica, estudos sobre aspectos comportamentais que influenciam a gestão do canal e o desempenho dos membros.

4 A INTERNET NO MARKETING

O principal objetivo desta seção é apresentar como a Internet pode ser utilizada em relação às variáveis do composto mercadológico - produto, preço, promoção e praça – de forma a aumentar a eficiência de marketing e atingir maior satisfação dos consumidores.

Em linhas gerais, é também abordado o potencial do uso da Internet como Intranets e Extranets, de forma a integrar fornecedores, empresas e canais de distribuição. Apesar da Internet afetar quase todos os aspectos operacionais das empresas (PARASURAMAN; ZINKHAN, 2002), a seção se limita a tratar desses tópicos, por serem elementos centrais da pesquisa.

A relevância dos assuntos tratados na seção está em fornecer as bases para comparação do uso da Internet no composto mercadológico do operador de turismo estudado.

4.1 A Internet e o fluxo de informações

A expansão do uso da Internet caracterizou uma nova fase da economia denominada revolução digital. A Internet foi criada no final da década de 1960, mas efetivamente tornou-se um veículo comercial após a segunda metade da década de 1990. Sua origem está associada a um sistema de comunicação de informações desenvolvido pelo Advanced Research Projects Agency (ARPA), parte do Departamento de Defesa Americano, que tinha o objetivo de ligar seus computadores e impor regras para trocas de informação. Em 1985 teve início o crescimento de seu uso, após a National Science Foundation conectar seus centros de computadores e permitir cientistas de movimentar dados digitalizados na rede usando um sistema de correio eletrônico (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.11).

Em 1989, surge a World Wide Web (www), quando Tim Berners-Lee, da University of Geneva, na Suíça desenvolveu um conjunto de regras para uma biblioteca de arquivos armazenados nos computadores. Essas regras permitiam que conteúdos pudessem ser

acessados, independentes de estarem armazenados fisicamente. Em 1993 os usuários passam a utilizar a Internet através de seus computadores pessoais devido a introdução de sistemas de navegação (browsers), o que permite o fluxo bidirecional de informações e a interatividade. Posteriormente uma nova fase é iniciada com a transmissão por banda larga. É este tipo de transmissão que viabiliza o uso da Internet como veículo comercial, por sustentar grandes fluxos de informações não suportados por linha telefônica (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.11).

Para o marketing, que tem o intercâmbio de informações como um dos principais componentes das atividades envolvidas na facilitação de trocas, a Internet traz um grande impacto, principalmente, pela capacidade de armazenamento, processamento e transmissão de informações. (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.11). Ela permite um aumento da velocidade pela qual a informação é transmitida, aumento da quantidade de informação que pode ser armazenada e processada em uma unidade de tempo e a criação de novos tipos ou padrões de organização da informação, de modo que mudanças quantitativas provocam mudanças qualitativas Esse fluxo de informações acontece no sentido das empresas para consumidores e vice-versa, incluindo canais de marketing, entre empresa e fornecedores e dentro da empresa, para facilitar operações (GLAZER, 1991). Na perspectiva do marketing de uma empresa, por exemplo, as informações sobre uma transação com o consumidor são registradas no ponto-de-venda, com dados ou condições sobre a qual a transação ocorreu; transmitidas para o produtor de um bem ou serviço e mais tarde, podem ser utilizadas para fornecer produtos mais direcionados às características do consumidor. Ou ainda, facilita a transmissão de informações do consumidor para a empresa, facilitando a elaboração de um produto personalizado, sob encomenda (SHETH; SISODIA, 1997).

Assim, com o armazenamento de informações mais detalhadas sobre os consumidores e seus comportamentos, é possível direcionar melhor as atividades de marketing, resultando em maior eficiência. (CORTESE; STEPANEK, 1998). A capacidade de personalização não se restringe ao produto, mas envolve todo o composto mercadológico, seja por focar melhor as promoções e mensagens aos consumidores ou adequar preços. (SHETH; SISODIA, 1997). Desta forma, ela não afetará somente a eficiência do marketing, por direcionar melhor seus recursos, mas a satisfação dos consumidores, por terem produtos mais adequados às suas preferências. (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.167).

A Internet, além de gerar uma capacidade de criar, coletar, armazenar, processar e distribuir informações em grande escala a um custo baixo como nunca havia sido possível, (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.167) difere de outros sistemas interorganizacionais existentes há décadas por estar conectada diretamente a usuários, com fluxo de informação bidirecional permitindo até a execução da transação. Os usuários podem buscar informações sobre uma enorme variedade de bens e serviços e comprá-los através de *sites*, seja de produtores ou intermediários (IANSITI; MACCORMARCK, 1997). Um grande exemplo dessa diferença pode ser visto no uso dos sistemas de reservas das companhias aéreas para venda de passagens e no uso da Internet como canal de distribuição. Os sistemas de reservas antes da Internet estavam conectados às agências de viagens ou pontos de vendas/representações, que detinham a centralização das informações e criavam utilidade de lugar aos usuários. A Internet, no entanto, permite que as empresas aéreas vendam suas passagens diretamente aos usuários e forneçam todas as informações necessárias para a decisão de compra. Até mesmo os sistemas de reservas desenvolveram mecanismos para interagir diretamente com os usuários, através da criação de agências virtuais, como a www.travelocity.com criada pelo SABRE.

Isso significa que tradicionalmente as empresas tinham mais acesso a informações do que os usuários e eram os principais meios de transmitir as informações. No mundo virtual, com a capacidade dos usuários acessarem e organizarem informações (PARASURAMAN; ZINKHA, 2002), a Internet aumenta o poder do consumidor e diminui a da empresa, pois a assimetria da informação deixa de existir (HOFFMAN; NOVAK, 1996). Antes do advento da Internet, as empresas detinham o conteúdo e o fluxo da informação (SHETH, ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.11). Na presença de uma maior intensidade de informação, a força muda a favor dos consumidores que procuram obter vantagens através de comparações em relação a características, atributos e preços sobre produtos e serviços (SHETH; SISODIA, 1997).

4.2 A utilização da Internet no composto mercadológico

A Internet se transformou em um mercado eletrônico por conectar compradores e vendedores e facilitar o intercâmbio comercial. Neste sentido, suas principais vantagens

para os usuários são que ela não tem as limitações de tempo e localização, que determinam que as transações devem acontecer em determinados momentos e em determinados lugares. Ela está disponível 24 horas e acessível em qualquer lugar que exista conexão à rede (SHETH; SISODIA, 1997).

Essa característica, aliada a limitações de tempo ocasionadas por estilos de vida sempre mais agitados e mudança no perfil demográfico tende a ocasionar uma migração dos consumidores para modos alternativos de transações, na busca de conveniência (BURKE, 1998, p.75 apud SHETH; SISODIA, 1997).

Um aspecto a se considerar em relação ao uso da Internet como canal de distribuição é a complexidade e heterogeneidade dos mercados consumidores. Peterson, Balasubramanian e Bronnerberg (1997 apud BURKE, 1997) argumentam que muitas previsões relacionadas ao uso da Internet são exageradas porque deixam de considerar aspectos comportamentais e valores culturais dos consumidores (SHARMA; DOMINGUEZ, 1992 apud SAKAR et al, 1998). Pesquisas identificam, por exemplo, que os consumidores preferem lojas físicas devido ao entretenimento, interação social, serviço social e informações sobre produtos, além da possibilidade de comparação de preços mais facilmente. (JARVENPAA; TODD, 1997 apud BURKE, 1997). No entanto, as empresas precisam de algum tipo de estimativa sobre o futuro para desenvolver planos de trabalho e distribuir recursos de maneira produtiva (PETERSON; BALASUBRAMANIAM; BRONNERBERG, 1997 apud BURKE, 1997).

Burke (1997) sugere duas posições alternativas para que as empresas acompanhem a evolução do uso da Internet: planejar de acordo com os acontecimentos, mantendo as práticas de marketing atuais enquanto aprendem e monitoram o crescimento do comércio baseado na Internet ou adotar um papel ativo ao definirem e gerenciarem o futuro. Neste caso, podem estabelecer padrões para o comércio na Internet, tornar-se parceiros de empresas de alta tecnologia para criar um conjunto de conhecimentos utilizável e proveitoso e desenvolver sistemas de distribuição e pagamento que complementem o marketing baseado na Internet.

Conforme apresentado no primeiro tópico desta seção, as vantagens da Internet para o usuário, vão além do seu uso na distribuição e do rompimento da limitação na criação da

utilidade de tempo. Ela pode ser utilizada pelas empresas para atingir maior satisfação do usuário através da melhor adequação destas e das outras variáveis do composto mercadológico: produto e preço. Pela sua capacidade integradora do suprimento à demanda e de apoio a atividades internas das empresas, ela permite maior eficiência e eficácia nas atividades marketing (SHETH; SISODIA, 1997). De maneira mais específica, serão abordadas abaixo algumas práticas já adotadas pelas empresas em relação ao uso da Internet no composto mercadológico.

4.2.1 A Internet como apoio para o desenvolvimento de produtos

Os maiores avanços relacionados a produtos proporcionados pela Internet estão vinculados à capacidade que cria para personalização. Ela viabiliza um marketing mais individualizado, interativo e baseado em relacionamentos. A essência dessas práticas está na capacidade de captação e gerenciamento de dados sobre seus usuários, que permite atingir segmentos e nichos dificilmente atingidos anteriormente. (SHETH; SISODIA, 1995). Esse direcionamento às preferências do usuário podem acontecer em dois sentidos: a empresa cria um banco de dados sobre o usuário que permite desenvolver produtos mais direcionados às suas características, ou o consumidor participa ativamente da concepção do produto, por colaborar na geração de idéias e no projeto do produto, através da interatividade que a Internet possibilita (SHETH; SISODIA, 1997).

Assim, a informação tem um importante papel na criação de valor ao consumidor, por permitir melhor direcionamento do produto às suas preferências. Ela é trabalhada através da coleta de dados, organização, seleção, consolidação e distribuição da informação tendo um fluxo que pode ou não percorrer toda a cadeia, de fornecedores, empresas, canais a consumidores. Ou seja, um produtor pode interagir diretamente com o usuário, através de um site, coletar seus dados e utilizá-los no desenvolvimento do produto, ou o usuário pode interagir com canais, através de sites ou lojas físicas, e os intermediários repassam as informações aos produtores (SHETH; SISODIA, 1997).

4.2.2 A Internet como canal de comunicação

A Internet apresenta uma mídia completamente diferente das tradicionais para as atividades de marketing. As características básicas que a distingue de outras formas de comunicação é a interatividade e a possibilidade de anúncios multi-sensoriais. Essas características permitem aos anunciantes atingirem vários objetivos: 1)formar atitudes - comunicação unidirecional e criação de consciência de marca ou produto; 2)transmitir conteúdo - informações detalhadas sobre produto ou serviço e comunicação "puxada" pelo receptor; 3) solicitar resposta - comunicação bidirecional e resposta variando de cliques para intercâmbio de informações até a compra; 4) possibilitar a transação - interação bidirecional e venda on-line; 5) Incentivar retenção - interação bidirecional contínua e customizada para o receptor (HOFFMAN; NOVAK, 1996).

Assim, ela pode ser apenas um canal de comunicação que transmite informações, onde os usuários são receptores de informação (objetivo 1), proporcionar aos usuários maior controle na busca de informações, ou seja ele decide quais informações são importantes para seu julgamento e necessidade (objetivo 2), ou fazer com que os usuários tornem-se participantes ativos do processo de marketing, interagindo com a empresa (objetivo 3), como por exemplo, na solicitação de produtos personalizados. As empresas têm a oportunidade de colher os benefícios dessa inovação na interatividade, ficando mais próximas do que nunca do consumidor (HOFFMAN; NOVAK, 1996).

Para a propaganda, a Internet traz um forte impacto no mesmo sentido que no produto, por permitir personalização e customização de conteúdo, através das informações obtidas sobre usuários e suas preferências ou através de informações inferidas (CARTELLIERI et al, 1997). Com maior envolvimento do usuário, a comunicação no novo veículo deixa de fornecer mensagens simples, tornando-se direta, instantânea e possibilitando uma avaliação mais controlada da eficácia e eficiência da propaganda (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.169).

O desenvolvimento de novas tecnologias como realidade virtual e bate-papo pela Internet está levando a novas formas de conteúdo: experiencial, orientado e patrocinado para transações. O conteúdo experiencial permite que os usuários experimentem o produto. O orientado para transações convida os usuários a fazerem a compra a partir de um anúncio.

Podem também utilizar a Internet para fazer pesquisas antecipadas sobre os produtos para no momento da compra estarem mais preparados. O conteúdo patrocinado se assemelha ao modelo de mídia tradicional (CARTELLIERI et al, 1997).

Em resumo, a web difere de outras mídias pela possibilidade de interação entre empresas e usuários e pelo seu papel ativo. O usuário pode escolher a informação que quer receber, além de decidir pelas páginas que quer visitar. No modelo de comunicação tradicional, como o uso da TV, por exemplo, essa relação é diferente, pois uma única informação é direcionada a um grande grupo de consumidores (HOFFMAN; NOVAK, 1996). E as empresas podem direcionar melhor sua comunicação por ter um maior conjunto de informações sobre usuários, e utilizar e-mails para divulgar seus produtos.

4.2.3 Internet como canal de distribuição

O canal de marketing eletrônico é definido como:
"o uso da Internet para tornar produtos e serviços disponíveis de tal forma que o mercado-alvo com acesso a computadores ou outras tecnologias capacitadoras possa comprar e completar a transação de por meios eletrônicos interativos" (ROSENBLOOM, 2002, p.365). Disponíveis não significam disponibilidade física do produto ou serviços, embora em alguns casos, como software, músicas, livros isso seja possível. (ROSENBLOOM, 2002, p.365).

Como canal de marketing a Internet tem características únicas e outras que são compartilhadas com outros canais: 1) armazena enorme quantidade de informações em localizações virtuais diferentes com baixo custo; 2) disponibiliza meios eficientes para busca, organização e disseminação dessas informações, permitindo interatividade e fornecimento de informações mediante pedido; 3) fornece experiências que são muito superiores a um catálogo impresso, embora não tão completas quanto à inspeção pessoal; 4) funciona como veículo para transações e como meio de distribuição física para alguns bens (ex-softwares); 5) possui custos relativamente baixos de entrada e de estabelecimento para empresas (Peterson et al, 1997). A Internet permite o desempenho de quase todos os

fluxos ou trocas ao longo do canal, exceto a entrega de bens físicos (GREWAL 2000 apud PARASURAMAN; ZINKHAN, 2002).

Devido a estas características, intensas discussões têm sido geradas sobre a necessidade da continuidade dos intermediários desempenhando algumas dessas funções de distribuição, já que a Internet conecta produtores a consumidores. (ROSENBLOOM, 2002, p.366). Sarkar et al (1998) utilizam a teoria de custos de transação e aspetos comportamentais do relacionamento existentes em canais para discutir aspectos que influenciam a decisão de produtores em utilizarem o comércio eletrônico.

Segundo a teoria dos custos de transação as empresas optam por estruturas que minimizem o controle de transação e os custos de execução. Os intermediários acrescentam custos significativos à cadeia de valores, que se refletem em preços finais mais elevados aos consumidores. As redes eletrônicas seriam a possibilidade de reduzir os custos de transação e apoiar os intercâmbios. Nesta visão os mercados eletrônicos representam ameaça direta para os intermediários tradicionais (SARKAR et al 1998).

No entanto, os modelos de custo de transação estabelecem dois tipos de custos que precisam ser avaliados: custos de produção e custos de gestão. Os custos de produção são os custos para realizar a atividade desejada e os custos de gestão são os custos assumidos por uma empresa como resultado de seus esforços para coordenar e controlar a entidade que desempenha a atividade. A melhor estrutura de transação é a que minimiza a soma desses custos. Muitas vezes, devido a curva de experiência, funções de canal muitas vezes podem ser fornecidas por um custo mais baixo por intermediários especializados. Como resultado os custos de coordenação desempenham um papel fundamental na escolha que uma empresa faz da estrutura do canal. Assim, as empresas internalizam as atividades de canal somente se os custos de coordenar intermediários são mais elevados do que os custos para gerir a unidade interna. (SARKAR et al 1998).

Em relação aos aspectos comportamentais dos canais, é preciso considerar como produtores e distribuidores utilizam sua base de poder para alcançar seus objetivos. Conflito e cooperação são temas centrais nessa linha de pesquisa. Barganha e negociação também desempenham papéis importantes na determinação da estrutura do canal, pois nem sempre podem controlar o comportamento das outras para obterem resultado desejado.

Assim, é provável que a evolução de estruturas de mercado eletrônico seja afetada pela distribuição de poder nos sistemas existentes de canal. Intermediários poderosos em mercados existentes podem impedir o desenvolvimento de mercados eletrônicos. Se a nova estrutura entra em conflito com os interesses de participantes importantes em mercados existentes, as empresas podem não ser capazes de desenvolver mercados eletrônicos. O poder dos intermediários, muitas vezes resultantes do relacionamento com os clientes, pode forçar os produtores a abandonar esforços para dispensar intermediários, temendo retaliações (SARKAR et al 1998). Este caso exemplifica o que aconteceu na indústria de eletrodomésticos, que optou por não utilizar o comércio eletrônico para venda direta de seus produtos, para evitar retaliação dos grandes varejistas, que além de serem os principais responsáveis pela distribuição, tem fundamental importância no estoque físico dos produtos.

Além disso, deve-se levar em conta que em qualquer troca comercial, tanto produtores quanto consumidores têm várias necessidades que devem ser atendidas. Intermediários tradicionais fornecem diversos serviços, inclusive informação sobre produto, customização, garantia de qualidade, ajustes em tamanho de lote, conveniência de compras em um único estabelecimento com manutenção da variedade, disponibilidade de tempo e lugar, serviço pós-venda e logística. (SARKAR et al 1998).

Assim, embora a Internet provoque desintermediação (funções desempenhadas pelos intermediários tornam-se desnecessárias) ou integração vertical, não levará à desintermediação completa no futuro, seja por motivos econômicos ou de relacionamento nas estruturas de canal existentes. Além disso, é necessário avaliar aspectos comportamentais dos consumidores na aceitação da Internet como canal eletrônico. Uma grande quantidade de pesquisas revela que muitos consumidores consideram a experiência de compra uma fonte de prazer e uma oportunidade de interação social. Outros consumidores podem resolver não usar a Internet por motivos de falta de acesso, fobia à tecnologia e à inércia. Outros usarão recursos da Internet para alguns aspectos de compra e intermediários convencionais para outros aspectos (Peterson et al 1997).

4.2.4 Influência da Internet para preços

Há uma revolução em curso na política de preço que promete alterar profundamente a maneira de comercializar produtos e serviços. O preço sofre o impacto da Internet, pois também é uma informação. Tradicionalmente, existiam no mercado ineficiências porque a informação sobre preço não estava disponível no momento exato e no lugar certo para todos clientes e consumidores. Isto provocava uma enorme variação de preço entre vendedores e os prestadores de serviços. A Internet padroniza a informação sobre preços em tempo real, e força as empresas a reduzirem essa diferença (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.169). Isto porque aliada a redes corporativas e meios de comunicação conecta pessoas, máquinas e empresas no mundo todo e permite que compradores comparem produtos e preços de maneira rápida e fácil, colocando-os em uma melhor posição para barganhar (CORTESE; STEPANEK, 1998). Em suma, a Internet pode promover uma intensa competição em preços de produtos que são substituíveis. (Peterson et al, 1997). Isso exige das empresas inovações em produtos ou que agreguem valor aos serviços para que possam praticar preços mais elevados. (SHETH, ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.169)

Ao mesmo tempo, a tecnologia permite que os vendedores reúnam dados detalhados sobre hábitos de compras e preferências de clientes para poderem personalizar produtos e preços. (CORTESE; STEPANEK, 1998).

A revolução na política de preços vai além da rede. As empresas estão criando redes privadas que as conectam com seus fornecedores e clientes. Esses sistemas possibilitam ter um controle preciso de estoque, custos e demanda a qualquer momento e ajustar os preços instantaneamente. No passado, havia um custo significativo associado às mudanças de preços, conhecido como "custo de menu". Para uma empresa com uma ampla linha de produtos, seriam necessários meses para que os ajustes de preços fossem repassados para distribuidores, varejistas e os vendedores. Redes ágeis reduzem custo de menu e tempo a praticamente zero (CORTESE; STEPANEK , 1998).

4.3 A Internet como veículo de integração - Intranet e Extranet

A *Intranet* representa uma rede corporativa interna com características similares às da Internet que pode ter várias aplicações:

- Planejamento e controle de produção, gerenciamento de materiais e distribuição de produtos;
- Gerenciamento de caixa e tesouraria, contabilidade interna;
- Gerenciamento de dados de pessoal, contabilização da folha de pagamento, gerenciamento e planejamento de benefícios;
- Movimentação, armazenamento e recuperação de documentos;
- Base de dados de marketing, prospecção de clientes e novos modelos de interação com clientes; (ALBERTIN, 2001, p.46).

As *Intranets* provocam uma automação em primeiro lugar das funções de suporte, como processamento de pedidos, suprimento, logística, gerenciamento de estoques, e também aumento da eficiência de marketing pela automação de suas funções desde pesquisa de mercado até projeto de produto (SHETH, ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.15).

Além disso, representa um grande potencial para servir internamente. Funciona como veículo de comunicação entre funcionários, fornecedores, projetistas e distribuidores e pode servir para transmissão de políticas ou novidades sobre produtos ou mercados para toda a empresa. Pode também fornecer acesso imediato e atualizado de banco de dados a seus funcionários, ser usada para fazer perguntas ou coletar informações de divisões e funcionários individuais ou ainda, transmitir discussões sincrônicas e em tempo real entre unidades operacionais. As aplicações podem ser de modelos "um para muitos", "muitos para um" ou "muitos para muitos". Ou seja, pode auxiliar desde a agilização de tarefas relativamente simples, como distribuição de informações, até comunicações mais complexas e bidirecionais, como para transações internas. (QUELCH; KLEIN, 1996).

A *Extranet* seria a expansão do uso da *Intranet* através Internet (ALBERTIN, 2001, p.47). Ela possibilita economias adicionais de custos e eficiência por conectar os bancos de dados e sistemas internos de uma empresa ao longo de sua cadeia de suprimento. Eles aceleram

fluxos de informações e materiais resultando em maior satisfação dos consumidores (SHETH, ESHGHI; KRISHNAN, 2002, p.15). Como resultado, as empresas obtém agilidade, automatização de processos, maior qualidade por eliminar desperdícios, maior controle na distribuição e a possibilidade de integração que contribui na flexibilização de produtos (MAIA, PEREIRA E DISERIO, 2001).

4.4 Sumário

A seção abordou principalmente o uso da Internet no Marketing, em relação às variáveis do composto mercadológico e da sua capacidade integradora, do suprimento à demanda, onde as informações são utilizadas para agregar valor para os usuários. A capacidade da Internet em armazenar as informações sobre usuários, processá-las e transmiti-las, permite um melhor direcionamento das atividades de marketing, em direção à personalização do composto mercadológico e que resultará em maior satisfação do consumidor.

Esse fluxo de informação pode vir diretamente do usuário para o produtor, via acesso a um site, que é utilizado como canal de comunicação e permite que o usuário interaja com a empresa, ou vir de um intermediário, que utiliza a Internet como ferramenta integradora para transmissão da informação.

Como canal de comunicação, a interatividade e a possibilidade de anúncios sensoriais, fazem da Internet uma mídia diferente das tradicionais. O principal benefício da Internet como veículo de comunicação com o mercado é a proximidade estabelecida através da coleta de informações dos consumidores, que serão importantes não só para o direcionamento de propagandas, mas para o desenvolvimento de produtos.

Como canal de distribuição, representa a possibilidade das empresas se conectarem diretamente aos usuários, eliminando intermediários. Ela permite o desempenho de todos os fluxos desempenhados no canal, como o de produto (no caso de produtos digitalizáveis), de negociação, de propriedade por permitir efetuar a transação, de informações e de promoção.

A variável preço também sofre impacto por ser uma informação. Assim, a capacidade de transmissão de informação faz com que ajustes de preços sejam mais rapidamente efetuados entre fornecedores, empresas e canais, além de possibilitar também a personalização de preços para adequação à personalização de produtos.

Em suma, todos os benefícios da Internet estão relacionados à capacidade que ela tem para coletar, armazenar, processar e distribuir informações, seja dentro da empresa, como *Intranet,* ou ao longo da cadeia, como *Extranet.*

5 O TURISMO E ESTRUTURA DE MERCADO

O objetivo desta seção é proporcionar o entendimento da evolução do turismo, enquanto indústria, e dos papéis desempenhados por seus membros. Para tanto, estes temas foram divididos em três grandes tópicos:

a. Definições de turismo - apresenta diversas definições de turismo elaboradas ao longo do século XX que demonstram, de um lado, a tentativa de aprimoramento da definição junto à evolução do fenômeno, e por outro, a divergência nas definições contemporâneas, devido a sua abordagem multidisciplinar;
b. Evolução do turismo – aborda a evolução do turismo focando os principais aspectos alavancadores de seu desenvolvimento e as conseqüentes mudanças na forma como é realizado;
c. A indústria do turismo - apresenta os membros da indústria e seus papéis desempenhados, do ponto-de-vista de canais de marketing, por ter como objeto de pesquisa um intermediário.

5.1 Definições de turismo

O turismo é uma indústria que nasceu e se desenvolveu com o capitalismo, mas foi partir de 1960 que ganhou peso econômico. O interesse pelo estudo do fenômeno data o início do século XX e desde então vem despertando interesse de diversas ciências (MOECH, 2002, p.09).

Dentre os diversos autores que pesquisaram e vêm pesquisando o fenômeno no decorrer do século passado e atual, é perceptível uma tentativa de aprimoramento da definição dentro de um campo de referência que aborda alguns aspectos do fenômeno.

Em 1911, o economista austríaco Herman Von Schattenhofen definiu turismo a partir da observação do deslocamento físico temporário e das várias operações de natureza econômica dele geradas. A abordagem ao deslocamento físico permaneceu na visão de diversos autores, desde a escola berlinense, polonesa até após a segunda guerra, onde

outros aspectos passaram a ser enfatizados na definição. Os suíços Hunziker e Kraft, em 1942, definiram turismo como "conjunto das relações e dos fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora de seu local de domicílio, sempre que ditos deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa". (MOECH, 2002, p.11).

Wahab em seu livro publicado em 1977, após a crescente expansão do turismo internacional no final da década de 60 e início de 70, definiu turismo da seguinte maneira:

> O turismo é uma atividade humana internacional que serve como meio de comunicação e como elo de interação entre povos, tanto dentro de um mesmo país como fora dos limites geográficos dos países. Envolve o deslocamento temporário de pessoas para outra região, país ou continente, visando à satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada. Para o país receptor, o turismo é uma indústria cujos produtos são consumidos no local, formando exportações invisíveis. Os benefícios originários deste fenômeno podem ser verificados na vida econômica, política, cultural e psicossociológica da comunidade. (WAHAB, 1977, p.26)

Mcintosh e Goeldner, uma década depois, caracterizaram turismo como a soma de fenômenos e relacionamentos que surgem da interação de turistas, fornecedores de negócios, governos anfitriões e comunidades anfitriãs. É uma composição básica de atividades, serviços e indústria a um turista em viagem. Define-se como indústria, por se tratar de um setor com diversas atividades heterogêneas unidas para viabilizar uma viagem. (MCINTOSH; GOELDNER, 1986, p.10).

Mill e Morrison não consideram que o turismo seja uma indústria, mas sim uma atividade na qual as pessoas ultrapassam fronteiras internacionais na busca de lazer ou negócios, permanecendo no mínimo 24 horas e por um tempo inferior a um ano. (MILL; MORRISON, 1992, p.XIV)

Autores de estudos mais recentes, como Baptista (1997, p.39) que representa a escola portuguesa, utiliza o turista para definir o turismo. Parte do princípio de que é o turista quem decide pelo deslocamento e a viagem é viabilizada pelos diversos agentes institucionais e empresariais, tendo caráter fundamentalmente econômico.

La Torre, também representante dessa escola, define que:

> "O turismo é um fenômeno social, que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural." (LA TORRE, 1994, p.12)

Vaz, numa visão mais mercadológica, argumenta que a existência de um mercado turístico é resultado de transações[3] que se estabelecem entre agentes econômicos para atender uma demanda. (VAZ, 1999, p.17). Para o autor há basicamente três agentes envolvidos nessa troca: operadora (produtor), prestadores de serviços da localidade e o turista (consumidor). Essa relação mercadológica é definida como indústria do turismo, na medida em que se desenvolve uma demanda constante para um destino e um produto passa a ser comercializado para atendê-la.

A definição de Acerenza apresenta três elementos fundamentais que movimentam o sistema turístico: um destino emissor, um destino receptor e o turista. Dentro dessa divisão simplificada dos agentes envolvidos no mercado, o turista tem o papel de ativador do sistema, quando decide viajar de um local fixo de sua residência para um destino, sendo os prestadores de serviços os responsáveis por viabilizar essa dinâmica. Estão incluídos transportes, hospedagens, alimentação, agências de viagens entre outros. Essa visão pressupõe que há um conjunto de empresas que são responsáveis por satisfazer as expectativas do turista. (ACERENZA, 2002, p.201).

A Embratur conceitua o turismo como "uma indústria que processa recursos naturais, culturais e humanos sem desgastá-los, de forma articulada e planejada, com a missão de atender aos sonhos do turista e principalmente promover o desenvolvimento sustentado local".

A definição mundialmente aceita hoje é a da OMT (Organização Mundial do Turismo). Para essa organização "Turismo é entendido como o conjunto de atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadias em lugares distintos do seu habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios e outros

[3] Transação é definida como troca de valor entre duas ou mais parte. (KOTLER, 1998, p.29)

motivos e não por razões lucrativas". (OMT, 1998, p.44). Esta organização reconhece não existir uma definição técnica absoluta sobre o que é o turismo, devido ao seu caráter multidisciplinar, que envolve diversos setores econômicos que possuem visões diferentes sobre o setor.

5.2 Evolução do turismo

Valls (1996) divide a história do turismo enquanto indústria em cinco grandes momentos: 1) da máquina a vapor até o final da primeira guerra mundial; 2) do final da primeira guerra mundial até o final da segunda guerra mundial; 3) do final da segunda guerra mundial até 1960; 4) de 1960 a 1980; 5) dos anos oitenta até o presente. O primeiro momento representa o estágio inicial da indústria do turismo; o segundo é marcado principalmente pela proliferação de veículos para transporte rodoviário; nas próximas etapas surgem bases para o turismo massivo, que é estabelecido posteriormente com o turismo de praia, e a última fase, que permeia até atualmente, é caracterizada pela internacionalização do turismo e pela maior participação da sociedade no turismo. Neste período, tem início o turismo urbano e novos destinos são desenvolvidos.

Na primeira fase do turismo, surge o conceito de viagem organizada, associada à origem dos operadores e agentes de viagens. Tomas Cook, em 1841, preparou a primeira excursão, que envolvia além do transporte ferroviário, serviços de hospedagens e informações. A viagem partiu de Loughborough para Leicester, num trajeto de 35km. Na segunda metade deste século, as agências de viagens se desenvolveram por toda a Europa formando a base industrial do turismo. As viagens eram feitas em trens a vapor e navios e participavam apenas a elite social, grandes escritores românticos e grandes revolucionários. Algumas das principais cidades visitadas eram Florença, Roma e Veneza e as hospedagens eram em hotéis, vilas e pousadas. (VALLS, 1996, p.19).

Na segunda fase se consolidam algumas viagens entre continentes através da navegação e surge o automóvel que viabiliza o turismo de circuito a partir dos primeiros anos de 1920. Com o aprimoramento tecnológico, na década de 1930, esse transporte torna-se mais rentável que o uso de trens. Por outro lado, inicia-se o uso do transporte aéreo, mas como

um atrativo por si só, devido ao alto custo. Alguns outros pontos turísticos são desenvolvidos, como balneários, águas termais, alpinismo, acampamento e praias. Este período é considerado um preparo para o desencadeamento definitivo da indústria do turismo.

A terceira fase é marcada principalmente pelo aperfeiçoamento das infra-estruturas terrestres, marítimas e aéreas, viabilizando o turismo a um grande número de pessoas. Essa fase cria uma indústria muito automatizada, de baixa qualidade, sem preocupação ambiental, altamente massificada, baseada principalmente no uso de praias como pontos turísticos e muito dependente de operadores de turismo, que ofereciam e financiavam toda a viagem.

A partir dos anos oitenta, inicia-se a quinta fase do turismo, com o processo de internacionalização da indústria, no qual redes de hotéis e operadores passam a atuar em destinos emergentes e o setor passa a ter forte participação econômica no desenvolvimento dos países. A consolidação de grandes cadeias hoteleiras, operadores turísticos e grupos relacionados ao setor são exemplos da evolução da indústria do turismo. Além disso, os pontos turísticos deixam de ser somente sol e praia. Inicia-se o turismo rural, o turismo de cidade e o turismo específico (acontecimentos, lugares etc). Os turistas ficam mais exigentes e buscam culturas, raízes, sensações, natureza, esporte, aventura, grandes acontecimentos e a saúde ganha maior preocupação.

Como atividade econômica, o turismo evoluiu principalmente nas últimas quatro décadas (WTTC). Montejano (2001) considera que o aumento do poder aquisitivo nos países ocidentais (como conseqüência do desenvolvimento industrial e produtivo) e a expansão da educação e da cultura (que leva a um maior interesse por conhecer outros povos e outras civilizações) foram os principais fatores que contribuíram para o aumento do turismo a partir da década de 1950. A partir de 1970, outros aspectos foram fundamentais para a expansão do turismo. Dentre eles: preços baixos do transporte aéreo e das hospedagens, prosperidade econômica de países em desenvolvimento, aumento do tempo livre, mudanças tecnológicas, melhorias das condições dos aposentados, redução das tensões internacionais e interesses em outras culturas (BAUM, 1995 apud LEE-ROSS; JOHNS, 2001).

Os grandes alavancadores para o crescimento da indústria do turismo foram e são representados por fatores ambientais externos, sobretudo pela evolução da tecnologia e por mudanças no comportamento do consumidor. (BUHALIS, 2001). Em relação à tecnologia, destacam-se como fundamentais a evolução dos meios de transporte e a evolução da tecnologia de informação. Os transportes por viabilizarem o deslocamento, fundamento básico do turismo e a tecnologia da informação por desempenhar um importante papel na comercialização de serviços turísticos (BUHALIS, 2001).

O transporte aéreo, a partir de 1970, torna-se muito importante para o turismo, pois além de alcançar altos níveis de segurança e comodidade, permite percorrer grandes distâncias mais rapidamente. A proliferação dos meios de transporte terrestres, sobretudo de automóveis e ônibus, também é um forte avanço do turismo por serem alternativas mais baratas para viagens. A contribuição desta evolução tecnológica é somada à construção de infra-estrutura que permite sustentar o transporte e o acesso a um destino (WTO, 1999).

A tecnologia da informação possui também um papel fundamental na evolução do turismo por facilitar a comercialização de serviços turísticos. Os Sistemas Globais de Distribuição - GDSs representam a primeira grande adaptação da indústria a novas tecnologias. Foram sistemas criados na década de 1960 pelas companhias aéreas para facilitar a venda de passagens aéreas pelos agentes de viagens, que poderiam consultar a disponibilidade de reservas através de terminais. Hoje, existem quatro grandes sistemas: Amadeus, Galileu, Sabre e Worldspan. Atualmente operam com outros serviços, além de transporte aéreo, como hospedagens, locação de carros e cruzeiros, formando uma extensa rede de empresas conectadas a intermediários. As principais vantagens são a integração de diversos serviços, a rapidez no acesso e a disponibilidade de informações (WTO, 1999) como preços e horários de vôos, taxas de aluguel de carro, reservas de hotéis etc. (BONIN, 2001). A Internet posteriormente vem trazer novas mudanças, como canal de distribuição e como meio de comunicação (WTO, 1999).

Moech (2002, p.15) compreende que por parte do consumidor, o desenvolvimento do turismo está associado a diversos fatores resultantes de um contexto histórico-social. Atualmente, os principais motivadores para o turismo são a busca do prazer, das trocas culturais e da aprendizagem, provenientes de diversas questões que estão indiretamente associadas à viagens, como a existência da Internet. Além disso, Buhalis (2001) cita a

preocupação com o desenvolvimento sustentável e interesse pela ecologia, o acesso a distintas culturas, os efeitos da globalização e a procura por educação através do entretenimento como outros aspectos que influenciam a oferta do turismo.

Em síntese, o histórico acima apresentado demonstra o quanto a indústria do turismo é fortemente influenciada por fatores externos ao turismo e como se transforma diante desses fatores. O operador de turismo, neste contexto, intensifica sua atuação e se consolida como formatador de viagens e como promotor de destinos a partir da década de 1950. Ele inicia o processo de produção de pacotes de turismo padronizados, com ganhos pela produção em escala, altamente massificados. Esse modelo de ganho pela escala permanece até os dias atuais, mas com pacotes mais direcionados a usuários com características e necessidades semelhantes, para atender às novas demandas dos usuários.

5.3 A Indústria do turismo - estrutura tradicional do canal de turismo

O turismo pressupõe necessariamente a existência de um destino que deve fornecer todos os tipos de serviços que atendam as necessidades dos turistas em suas viagens (atrações[4], hospedagens, alimentação, bares e serviços de transporte) (SWARBROOKE, 2001; KOTLER, 2002) e o deslocamento do turista da cidade de origem ao destino de forma que permaneça pelo menos uma noite no lugar visitado (não necessariamente pago). (WTTC,, 1995). KOTLER (2002, p.116) classifica todos os prestadores de serviços disponíveis no destino para o turista e os transportes utilizados para chegar até ele como fornecedores.

Na perspectiva de canais de marketing, existem os intermediários entre os prestadores de serviços e os usuários, que tradicionalmente têm desempenhando papéis de promoção e distribuição. Eles auxiliam as empresas do turismo a encontrarem usuários e efetuarem vendas. Nesse grupo estão incluídos os operadores de turismo, os agentes de viagens, e os representantes ou pontos-de-venda (KOTLER, 2002, p.116; COOPER et al, 2001, p.282; ACERENZA, 2002, p.229).

---

[4] Considera-se atrações em turismo todos os recursos naturais, culturais e artísticos que agregados a um conjunto de serviços permitem consistência para o consumo (BENI, p.159).

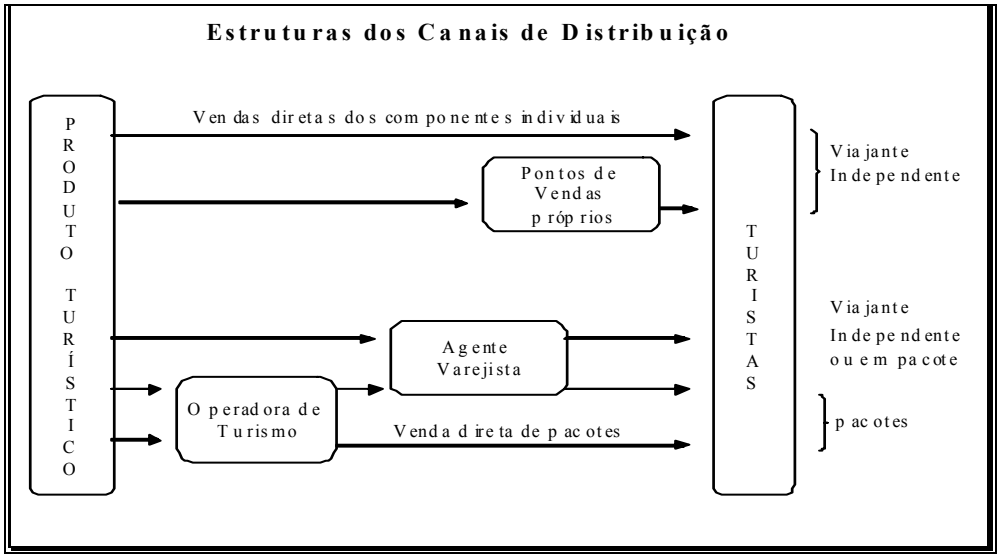
Os operadores de turismo são, além de intermediários, prestadores de serviço. Eles têm como finalidade operar viagens e excursões, que compreendem a contratação de serviços turísticos, a organização (agrupamento desses serviços em pacotes) e a execução de programas de viagens (BENI, 2000, p.191). A prestação de serviço ocorre no momento da compra do direito da viagem, onde o usuário compra a contratação de serviços e organização da viagem, ou seja, do planejamento da viagem e no momento em que o usuário inicia e realiza a sua viagem.

As agências de viagens, por sua vez, intermediam serviços de transporte, hospedagens, pacotes produzidos pelas operadoras, entre outros, mediante comissões que são pagas após efetuarem a venda. O agente cria utilidade de forma ao usuário pelo fornecimento de sortimento e variedade e utilidade de lugar pela conveniência em estar mais próximos fisicamente do usuário. Além disso, possuem atuação em assessoria, na prestação de informações sobre viagens, na organização, na averiguação se a viagem está de acordo com o solicitado, na promoção, na prestação de informações sobre localidades e sobre os prestadores de serviços de modo a fornecer o serviço de consultoria sobre o destino (BENI, 2000, p.191; COOPER et al, 2001, p.288). A maior parte do lucro do agente de viagem advém da venda de pacotes de viagens e passagens aéreas. Ele não possui controle sobre as variáveis de comunicação e preço, pois são direcionadas pelo operador e pelos prestadores de serviços, que ditam os preços e divulgam seus próprios produtos.

No entanto, na realidade de mercado brasileira, as agências de viagens podem operar viagens, apesar da legislação já ter reconhecido esses dois tipos de intermediários e os classificados como Agências de Viagens e Agências de Viagens e Turismo (operadoras). Isso não foi colocado em prática porque num primeiro momento foi criado um decreto que não foi acrescido à lei e posteriormente, na renovação da lei, a Embratur silenciou o tema. De qualquer forma, as agências de viagens são entendidas como intermediadoras que recebem comissão dos fornecedores de serviços turísticos: hotel, transporte, parques temáticos e lazer em geral e as operadoras planejam, operam, vendem e executam serviços turísticos e adicionam uma margem aos pacotes de viagens construídos com os serviços dos fornecedores. (Guia Empresarial ABAV, 2000).

Cooper (2001, p.284) construiu um diagrama sobre a estrutura dos canais de marketing no turismo em que apresenta os canais alternativos utilizados pelos fornecedores para tornar o

serviço disponível ao usuário. O prestador de serviço pode ter contato direto com o usuário (nesse caso o próprio turista elabora sua viagem e seleciona os serviços) ou oferecer seus serviços via pontos-de-venda, operador ou agente de viagens. O operador pode distribuir diretamente ao usuário ou via agente de viagens. O agente de viagens, que representa o último elo do canal, entrega o direito do uso de serviços diretamente aos usuários. Eles podem intermediar tanto os pacotes dos operadores turísticos quanto os serviços dos fornecedores.



Esquema 2 – Estrutura dos canais de distribuição
Fonte: COOPER, 2001, p.284

5.4 Sumário

A seção apresentou diversas definições de turismo desenvolvidas ao longo do século XX, com distintas abordagens devido ao caráter multidisciplinar do estudo do fenômeno. A seleção da definição que fundamenta a pesquisa foi baseada na que melhor traduz o que o operador de turismo analisado entende por turismo. Desta forma, optou-se pela definição da OMT (1998, p.44).

"Turismo é entendido como o conjunto de atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadias em lugares distintos do seu habitual, por um período de tempo

consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios e outros motivos e não por razões lucrativas".

Além disso, a abordagem do funcionamento da indústria do turismo dentro de um contexto histórico foi importante para compreender quais papéis o operador de turismo tem desempenhado e como tem se adaptado às mudanças proveniente do ambiente externo. Sua origem, no século XIX, está associada a organização de viagens e ao fornecimento de informações a um público muito restrito e a partir da década de 1950 torna-se um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento de um turismo massificado para praias, que é intensificado entre as décadas de 60 e 80. A partir de 1980, inicia-se uma nova fase em que o operador desenvolve novos roteiros de viagem, além de sol e praia, com um turismo rural, de cidade e específico e direciona seus produtos para segmentos mais específicos, mantendo a lógica do ganho pela produção em escala.

E finalmente, o último tópico abordado contextualizou a atuação do operador de turismo dentro de uma estrutura, que demonstra que a existência do operador é justificada não somente pela intermediação de serviços turísticos, mas pelo serviço de operação de viagens.

6 MÉTODO DE PESQUISA

6.1 Definição do método

A escolha do método para condução da pesquisa permeou duas classificações principais de tipos de pesquisas: a pesquisa exploratória, como propósito e o estudo de caso único, como estratégia (meio) de investigação.

A pesquisa exploratória é adequada quando há pouco conhecimento sistematizado sobre determinado fenômeno, tendo uma natureza de sondagem. Pode ser usada para definir um problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação, definir prioridades para futuras pesquisas ou obter dados adicionais sobre um fenômeno para o desenvolvimento de hipóteses. Em geral, é significativa em qualquer situação em que o pesquisador não tenha entendimento suficiente sobre o fenômeno para prosseguir com o projeto. (MALHOTRA, 2001, p.106). O estudo de caso é utilizado quando o pesquisador investiga um fenômeno contemporâneo e quando limites entre fenômenos e contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.32). Quanto à sua finalidade, pode ser adotado para fazer uma descrição, testar teorias ou desenvolver uma teoria (EISENHARDT, 1989).

Yin (2001, p.22) ressalta que o estudo de caso não deve ser visto como uma ferramenta exploratória. Cada estratégia de pesquisa representa uma maneira diferente de se coletar e analisar dados empíricos, seguindo sua própria lógica e pode se utilizar três propósitos diferentes: exploratório, explanatório e descritivo. A pesquisa explanatória tem como objetivo esclarecer alguns fatores que de alguma forma contribuem para a ocorrência do fenômeno (relação causal) e a descritiva visa expor as características de determinada população ou determinado fenômeno, porém, não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve Vergara, 1990).

Yin (2001, p.22) apresenta três condições para a definição da estratégia a ser adotada para a pesquisa: tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre as variáveis envolvidas e o foco em fenômenos que podem ser históricos ou contemporâneos.

(YIN, 2001, p.24). O quadro 4 relaciona essas condições e demonstra como elas se relacionam às cinco principais estratégias de pesquisa em ciências sociais.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que , onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	não	não
Estudo de caso	Como, por que	não	sim

Quadro 4 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa
Fonte: YIN, 2001. p.24.

O tipo da questão de pesquisa é a primeira e mais importante análise para diferenciar as várias estratégias de pesquisa. “Como” e “por quê” são perguntas utilizadas em experimentos, pesquisas históricas e estudo de caso, pois lidam com acontecimentos que precisam ser tratados e entendidos ao longo do tempo, em vez de serem considerados repetições ou incidências (YIN, 2001, p.26).

Uma distinção entre experimentos, pesquisa histórica e estudo de caso é a abrangência do controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais e o acesso a eles. Os experimentos têm a capacidade de manipular o comportamento das variáveis, enquanto, nos estudos de caso e na pesquisa histórica, não existe essa possibilidade, pois as variáveis são analisadas dentro de um contexto e não podem ser retiradas de seu ambiente (YIN, 2001, p.27).

E finalmente, a distinção entre estudo de caso e pesquisa histórica é que apenas o estudo de caso pode examinar eventos contemporâneos e utilizar fontes de dados como observação direta e entrevistas com as pessoas que participam do fenômeno que é analisado. Embora estudo de caso utilize técnicas de pesquisa histórica, o diferenciador do estudo de caso é a variedade de fontes de pesquisa aplicadas – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Considerando essas três condições, o objetivo da pesquisa, que é explorar quais são os efeitos da utilização da Internet no operador de turismo, é atendido pelo estudo de caso.

Isso porque há a necessidade de tratar o tema dentro de um encadeamento de acontecimentos (primeiro a Internet surge, passa a ser utilizada por usuários, posteriormente no comércio e começa a trazer impactos no mercado); o pesquisador não possui controle sobre o comportamento das variáveis, ou seja, não é possível manipular variáveis; e o fenômeno tratado é um evento contemporâneo dentro de seu contexto, de seu ambiente.

6.2 A escolha do caso

O projeto utilizará o método do estudo de caso com apenas uma organização. Yin (2001, p.62) apresenta três situações em que pode ser utilizado o estudo de caso único:

- caso decisivo no teste de uma teoria: pode confirmar, contestar ou estender uma teoria que provém de um conjunto de proposições e de circunstâncias em que se acredita que as proposições são verdadeiras;
- caso raro ou extremo;
- caso revelador: observação e análise de um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

Nesta pesquisa, o estudo de caso atende à terceira situação apresentada, pois outros pesquisadores tiveram oportunidades semelhantes de investigar o fenômeno, que, porém não foi analisado. Daí sua natureza reveladora.

6.3 Componentes do estudo de caso

Yin (2001, p.42) ressalta a necessidade de cinco componentes principais em um estudo de caso: questões de estudo, proposições (se houver), unidades de análise, a lógica que une dados às proposições e os critérios para interpretação dos resultados.

As questões são a parte mais importante do projeto e determinam a escolha da estratégia de estudo, conforme mencionado anteriormente. (YIN, 2001, p.24).

O componente específico deste estudo é:
Quais os efeitos da utilização da Internet na operadora líder de mercado.

Os objetivos específicos formulados para responder essa questão são:
Objetivo 1 - Analisar o impacto da Internet em relação às variáveis do composto mercadológico do operador de turismo, a saber: produto, preço, promoção e distribuição.

Objetivo 2 - Identificar as principais alterações no processo de prestação de serviços – front office/back office provocados pela Internet.

6.3.1 Proposições de estudo

As proposições são as declarações do que se espera encontrar no estudo. Elas direcionam a procura de evidências relevantes para análise do caso. Yin (2001, p.42) ressalta que mesmo para estudos de casos exploratórios, que muitas vezes não têm proposições, há a necessidade de apresentar um objetivo e os critérios que direcionarão a coleta e análise dos dados. Quando a base de conhecimento não se presta ao desenvolvimento de boas proposições teóricas, os estudo deve ser precedido das questões:

- O que será explorado
- O propósito da exploração
- Os critérios pelo qual se julgará a exploração como bem-sucedida.

Neste trabalho, as proposições são que a Internet afeta a operação de turismo no Brasil em relação às variáveis do composto mercadológico, produto, preço, promoção e distribuição e ao processo de prestação de serviço do operador de turismo.

6.3.2 Unidade de análise

A unidade de análise representa o caso escolhido para a pesquisa e delimita a coleta e a análise de dados. A decisão pela escolha do caso baseou-se nos seguintes critérios:

empresa líder do negócio de operação de turismo no Brasil, com 60% de participação de mercado; utilização de um *site* para comercialização de seus produtos.

6.3.3 Lógica que une dados às proposições e os critérios para interpretação dos resultados

E finalmente, os dois últimos critérios representam a etapa conclusiva do projeto, onde é feita a análise dos dados segundo o embasamento do projeto de pesquisa.

Tratar desses componentes exige uma teoria preliminar relacionada ao tópico de estudo, principalmente quando o objetivo é testá-la. (YIN, 2001, p.49). Uma teoria pode ser vista como um conjunto de conceitos que representam o fenômeno ou aspectos do fenômeno. Os conceitos são símbolos que estão inter-relacionados para criar uma proposição. (GOODE; HATT, 1969, p.10-).

Good e Hatt (1969, p.13) relacionam alguns papéis principais da teoria em um projeto de pesquisa:

a) Conceitualização e classificação dos fatos para auxiliar na explicação de fenômenos, expressando sua concepção e correlação;
b) Restrição da amplitude dos fatos e definição quanto aos principais aspectos de investigação, precisando os tipos de dados que devem ser coletados para análise;
c) Indicação de lacunas no conhecimento e de relações que ainda não estão satisfatoriamente explicadas e das áreas que demandam pesquisas. Assim antes de iniciar uma investigação, é necessário conhecer a teoria já existente, pois é ela que servirá de indicador para a delimitação do campo ou área mais necessitada de pesquisa;
d) Resumo do conhecimento sobre o objeto de estudo, mediante as generalizações empíricas das inter-relações entre afirmações comprovadas;
e) Previsão de novos fatos baseados em fatos e relações já conhecidos.

A utilização de estrutura teórica em estudos de caso não apenas auxilia na definição do projeto e na coleta de dados adequados, como é a referência para a generalização dos resultados encontrados (YIN, 2001, p.53).

Modelos também podem ser utilizados para descrever características de fenômenos empíricos, por descrever componentes e as relações entre eles através da sistematização de conceitos (FRANKFORT-NACHMIAS; NACHMIAS, 1994, p.43).

Neste trabalho, o papel da teoria foi relevante para a seleção do caso a ser estudado, para a elaboração do projeto do estudo de caso (protocolo de estudo de caso), e para estabelecer as bases da análise das evidências empíricas.

Na primeira fase do estudo foi realizado um levantamento e uma revisão da bibliografia existente sobre os temas contemplados na pesquisa, para que servissem de auxílio na elaboração do problema de pesquisa. Foram revisados artigos dos principais periódicos nacionais e internacionais e pesquisas na Web a fim de analisar as contribuições existentes acerca do uso da Internet no turismo.

Na fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre os seguintes assuntos: composto mercadológico, canais de marketing, Internet no marketing e o turismo e sua estrutura de mercado.

6.4 Qualidade do estudo de caso

Yin (2001, p.55) apresenta quatro testes para avaliação de projetos de pesquisas em ciências sociais que podem ser utilizados para avaliar um estudo de caso: validade de construto, validade interna, validade externa e confiabilidade.

A validade do construto gera intensa discussão em estudos de caso devido à grande dificuldade de desenvolvimento de um conjunto operacional de medidas para coletar dados. Normalmente, são usados critérios subjetivos para a coleta de dados. No entanto, o autor sugere três táticas para aumentar a validade do construto: coleta de diferentes fontes

de evidências, o estabelecimento de um encadeamento de evidências e a participação de informantes chave na revisão do relatório preliminar do estudo de caso (YIN, 2001, p.56).

A validade interna é utilizada apenas para estudos de caso explanatórios, em que se busca a relação causa-efeito (YIN, 2001, p.57).

A validade externa se preocupa em saber se as descobertas de um estudo são generalizáveis, além do estudo de caso imediato. Em estudo de caso as generalizações são denominadas analíticas, pois o pesquisador tenta generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente e não a populações ou universos. Essa teoria deve ser testada através da replicação das descobertas em outros casos, nos quais a teoria supõe que os mesmos fenômenos deveriam ocorrer (YIN, 2001, p.58).

A confiabilidade serve para minimizar os erros e as visões tendenciosas de um estudo. Seu objetivo é garantir que outro pesquisador obtenha os mesmos resultados se replicar o estudo de caso. Para tanto, o estudo deve desenvolver procedimentos operacionais documentados. O principal instrumento desse processo é o protocolo de pesquisa, que deve auxiliar o pesquisador a conduzir o estudo de caso. O protocolo reúne uma série de informações que devem orientar o pesquisador durante a fase de coleta de dados (YIN, 2001, p.60).

6.5 Coleta de evidências

O processo de coleta de dados em estudos de caso é mais complexo do que em outras estratégias de pesquisa. A sua principal vantagem é que pode utilizar diferentes fontes de pesquisa em documentos e registros de arquivos, entrevistas, observações diretas e artefatos (YIN, 2001, p.105). O estudo de caso não deve ser confundido com pesquisa qualitativa. As evidências qualitativas e quantitativas não diferenciam as várias estratégias de pesquisa, sendo que podem estar contidas em um único estudo de caso (YIN, 2001, p.33).

O maior benefício do uso de diferentes fontes para coleta de dados é a possibilidade de triangulação. A triangulação pressupõe o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação de um mesmo fenômeno, através de diferentes técnicas. Com a triangulação, a validade do construto é reforçada, uma vez que várias fontes de evidências fornecem várias avaliações do mesmo fenômeno. (YIN, 2001, p.121).

Para a coleta dos dados da pesquisa foi desenvolvido protocolos (Apêndices A e C) que foram aplicados em dois momentos principais: no primeiro momento, buscou-se o entendimento do papel da Internet no mercado de turismo do Brasil na visão da empresa estudada. As fontes das informações foram entrevistas em profundidade com o diretor presidente/ proprietário da operadora de turismo e com o assessor da presidência e dados fornecidos no *site* da empresa. Os principais pontos questionados foram:

- Internet no turismo, segundo a visão do operador;
- Evolução histórica da Empresa e o uso da Internet;
- Modelo de comercialização antes e após a Internet;
- Visão de futuro do negócio com o uso da Internet.

No segundo momento, buscou-se entender o impacto da Internet segundo os objetivos específicos da pesquisa. As fontes de investigação foram também entrevistas em profundidade com o diretor presidente/ proprietário da operadora de turismo e o assessor da presidência, além do responsável pelo suporte do *site*, somadas à análise do *site* da empresa.

6.6 Análise de evidências

A análise das evidências é um dos aspectos mais complicados e menos claros no método de estudo de caso. Yin (2001, p.133) apresenta dois caminhos gerais que auxiliam nesse processo. O primeiro e mais preferido modo de análise é utilizar o conjunto de questões da pesquisa e as proposições que levaram ao estudo de caso. O segundo modelo e menos indicado é fazer uma descrição dos dados encontrados.

Esta pesquisa segue a primeira indicação e analisa suas informações segundo as questões e as proposições que estão implícitas na apresentação do tema e nos objetivos específicos da pesquisa. Na próxima seção, Resultados da Pesquisa Empírica, são apresentadas as informações coletadas na empresa e feita a análise e interpretação.

A literatura utilizada no projeto, tanto para a descrição da problemática de estudo, quanto para a fundamentação em relação aos objetivos da pesquisa, dentro da revisão bibliográfica, é adotada como referencial para a abordagem ao impacto da Internet na operação de turismo.

Inicialmente, as informações referentes à primeira etapa da pesquisa, que diz respeito ao entendimento do operador em relação ao papel da Internet no mercado de turismo no Brasil, são apresentadas segundo os objetivos da entrevista.

Entendido o contexto em que a Internet é introduzida nas atividades do operador analisado, parte-se para a interpretação dos objetivos específicos da pesquisa.

Para a análise do primeiro objetivo, impacto da Internet em relação às variáveis do composto mercadológico, são utilizadas as informações distribuídas em dois momentos: antes da Internet e após a Internet. Estas informações são comparadas às possibilidades de utilização da Internet no composto mercadológico, descritas na seção da revisão bibliográfica que trata desse assunto. Essas variáveis fornecem uma estrutura para comparação entre os benefícios que podem ser gerados com o uso da Internet e o quanto o operador analisado está distante ou próximo desses benefícios.

Para o segundo objetivo, que é apontar as alterações no processo de prestação de serviços sob a ótica do usuário, é utilizado como referencial o tripé: usuários, pessoas e processo.

7 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Esta seção contém a análise e interpretação das informações coletadas nas entrevistas e na agência virtual, o *site*, da CVC. Conforme apresentado na metodologia de pesquisa, elas estão divididas em duas etapas: entendimento do papel da Internet no mercado de turismo na visão da empresa estudada; e informações relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa, que são as bases para a análise da dimensão do impacto da Internet no operador.

Inicialmente é retomada a temática do papel da Internet segundo os grandes objetivos da primeira etapa da pesquisa, a saber: o seu impacto no turismo segundo a visão do operador; evolução histórica da empresa e o uso da Internet; modelo de comercialização antes e após advento da Internet; e visão de futuro do negócio com o uso da Internet. Posteriormente, a Internet foi analisada conforme os objetivos específicos da pesquisa.

7.1 Entendimento do papel da Internet no mercado de turismo do Brasil na visão da empresa estudada

7.1.1 O impacto da Internet no turismo

De acordo com a visão dos entrevistados na CVC, a Internet não traz impacto negativo para o negócio de operação de turismo e para as funções desempenhadas pelo operador. Essa justificativa está embasada nos benefícios que um operador entrega a seus usuários, principalmente a criação de utilidade de posse pelo menor preço. A empresa argumenta que o operador oferece preços menores por comprar grandes quantidades de serviços e obter descontos que chegam a até 50%. Assim, seu preço sempre será menor para o usuário do que se comprado diretamente de um fornecedor da indústria (prestador de serviço e transporte aéreo).

Ressalta-se que, com relação ao agente de viagens a CVC também considera que a Internet não representa ameaça enquanto intermediário, pois é e continuará sendo o principal

distribuidor dos serviços do operador. Apesar da facilidade que a Internet fornece enquanto canal de distribuição direto do operador para o usuário, o agente de viagens ainda é o menor custo de distribuição. Os entrevistados argumentam que existe uma tendência de o agente se transformar cada vez mais em consultor de viagens e deixar de ser vendedor. Isso se deve principalmente a redução das tarifas aéreas e conseqüente comissão, que o incentiva a buscar outras formas de rentabilidade. Desta forma, apesar do notável processo de desintermediação pelo uso da Internet como canal de distribuição direto nas empresas de transporte aéreo, o agente continuará desempenhando um importante papel como intermediário de serviços turísticos.

Além do benefício entregue pela utilidade de posse, a Internet ainda não representa ameaça para as funções desempenhadas pelos intermediários da indústria do turismo no Brasil devido à dificuldade em efetuar transações diretamente com prestadores de serviços (o que não inclui transporte aéreo), sendo dois fatores fundamentais nesta observação: 1) os *sites* brasileiros de prestadores de serviços turísticos ainda possuem poucas informações, o que não permite ao usuário ter confiabilidade no serviço; 2) os prestadores de serviços não possuem estruturas de atendimento e tornam as respostas demoradas aos usuários. Conclui-se que, a Internet ainda não substitui os papéis de fornecimento de informações sobre a qualidade dos serviços e a facilitação do processo de compra.

A CVC assume uma posição bastante positiva em relação à Internet, principalmente pela sua capacidade de integração entre os membros. Tal fato proporciona, além da redução dos custos operacionais de tarefas repetitivas, a possibilidade de maior flexibilidade na montagem de programas de viagens e o gerenciamento de uma extensa base de dados sobre seus usuários, que proporcionam a criação de pacotes mais direcionados grupos específicos. Aliado a isto, como canal de comunicação desempenha importante função na divulgação de produtos, sendo promotora e captadora de novos usuários. Outro aspecto relevante é que como canal de distribuição representa a possibilidade de distribuição direta ao usuário e desempenho de todos os fluxos de marketing.

O usuário utiliza a Internet principalmente para a obtenção de informações sobre características de destinos, pacotes turísticos, serviços, condições de pagamento, preços, cujo objetivo de tais pesquisas é a comparação. Todos os usuários da CVC utilizam o *site*

da empresa, denominada agência virtual, para pesquisa inicial. No entanto, apenas 3% do faturamento é proveniente de vendas via *site*.

7.1.2 Evolução histórica da CVC e o uso da Internet

7.1.2.1 Breve apresentação da empresa

A CVC iniciou suas atividades com pacotes de viagens direcionados para funcionários das empresas de sua região e para grupos da terceira idade em Santos. Nessa lógica, desenvolveu seus pacotes turísticos para segmentos específicos, dentro dos destinos mais procurados. A partir de 2001 a empresa começou a desenvolver pacotes mais flexíveis, para atender aos usuários que queriam montar sua viagem fora do pacote, fato este identificado com pesquisas junto aos usuários.

Atualmente, a empresa detém 60% do mercado do mercado de operação de turismo nacional e atua praticamente com o turismo nacional. Além disso, 97% de seus usuários são brasileiros e o restante estrangeiros. O turismo emissivo, ou seja, que envia brasileiros ao exterior, gera 8,76% da receita da empresa, sendo o restante gerado internamente.

A empresa atende apenas usuários que buscam o turismo e não atua no mercado corporativo.

A CVC distribui seus pacotes e serviços via 21 agências de viagens próprias, via 70 franquias distribuídas em 10 estados e 34 cidades, via agência virtual (distribuição direta que representa 3% das vendas) e via agências terceirizadas, em torno de 6000 (representam aproximadamente 70% das vendas).

7.1.2.1.1 Evolução do uso da Internet na CVC

A evolução do uso da Internet na empresa está relacionada a dois tipos de aplicações como *site* e como ferramenta de integração. O *site* foi criado em 1999 porque havia uma tendência de que todas as empresas desenvolvessem seu próprio *site*. No início era apenas uma página com figuras e informações sobre a empresa. A partir de 2000 começou a funcionar como um folder com a apresentação de todos pacotes, o que era oferecido em seus roteiros, mas ainda sem a divulgação dos preços.

Somente em 2001 é criada a agência virtual, que oferece programas de turismo e preços. A CVC percebeu a necessidade de criá-la analisando o comportamento do uso de lojas virtuais em outros setores, mas para o turismo ficou claro que seria necessário ter lojas físicas. Através da análise dos atendimentos do SAQ ficou claro que o brasileiro não quer comprar sem um contato pessoal, que pode ser via telefone. Ele quer falar e tentar obter descontos.

Como ferramenta de integração, a Internet começou a ser utilizada em 2000 e atua de três formas: Intranet para comunicação interna entre funcionários (ex. informações RH, vendas, financeiro), portal do fornecedor (ex. acesso a informações sobre ocupação, vencimento da fatura) e portal do agente (tabelas de preços, formulários, disponibilidade de reservas). As agências próprias da CVC possuem um *link* direto no Programa Operacional e de Vendas (Systur). Qualquer agência consegue acessar a disponibilidade de reservas e informações sobre os pacotes e serviços. No entanto, para a efetivação da reserva, apenas as filiais têm acesso. O agente terceirizado deve entrar em contato com uma filial para efetuar a reserva. Ele é identificado pelo seu CNPJ e se relaciona com uma filial de sua região. Este ano será implantado um sistema que permitirá ao agente terceirizado efetuar a reserva diretamente, através do portal do agente. Os fornecedores e agentes não estão interconectados pelo sistema utilizado pela operadora. As informações estão centralizadas no operador.

A Intranet está vinculada ao *site*, controlando a venda de pacotes on-line e a disponibilidade de reservas. É essa relação que possibilita ao usuário efetuar transações pela Internet. Todavia, ainda não é possível atualização imediata das informações no *site*,

referentes às alterações de vôos ou outras modificações, devido a limitação de processamento interno de informações.

7.1.2.1.2 Modelo de comercialização antes e após advento da Internet

A Internet proporciona algumas modificações no modelo de comercialização da CVC. Embora a mais evidente seja na comercialização via agência virtual, onde a interação física é substituída pela eletrônica, também acontecem na tradicional agência de viagem.

Em uma situação típica de compra de um pacote turístico (antes do advento da Internet), o usuário procurava uma agência de viagem, analisava as opções de pacotes de turismo, decidia uma opção de viagem e efetuava a transação.

Na compra através da agência virtual duas situações podem acontecer:

- O usuário faz as pesquisas sobre os pacotes de turismo disponíveis (que são os mais procurados), preços, datas de saída, dicas locais, fotos dos destinos e detalhes dos hotéis. Se decidir pela compra de um pacote de turismo, pode efetuar a reserva via *site* e deve aguardar a resposta da CVC sobre a disponibilidade do roteiro. Dentro de 24 horas um dos funcionários da agência virtual entra em contato com o usuário via fone ou *e-mail* para confirmar a disponibilidade de lugares, datas, hotel e efetuar a transação (cartão de crédito, depósitos bancários ou cheques pré-datados). Posteriormente a CVC envia para o endereço do usuário o contrato, a bolsa CVC e as passagens.
- O usuário tem também a opção de flexibilizar sua viagem. Para tanto, ele deve preencher um formulário com informações sobre o transporte que será utilizado, o roteiro (destino), a preferência do tipo de hospedagem, data de embarque e retorno, quantidade de adultos e crianças, cidade de saída e informações adicionais. Posteriormente, a CVC entra em contato com o usuário e sugere alguns roteiros.

Nos dois casos acima o usuário pode interagir via *chat*, telefone ou *e-mail*.

Na agência de viagem tradicional, permanece o mesmo modelo, em que o usuário vai até a agência. A alteração ocorre no sentido do usuário ter a opção de montar seu próprio programa de viagem, segundo um menu de serviços dos fornecedores da CVC. No entanto, os pacotes turísticos são os principais produtos da CVC.

7.1.3 Visão de futuro do negócio com o uso da Internet

A CVC acredita que a Internet não prejudicará os tradicionais intermediários da indústria do turismo e assume que sempre haverá necessidade de um agente finalizador. Os entrevistados percebem a Internet como um canal que ajuda no crescimento da demanda, sendo promotora e captadora de novos turistas. Ela contribui para o crescimento do turismo, mas não divide o mercado entre os membros da indústria existente. Todos continuarão com seus *targets* alcançando um equilíbrio.

A principal função que a Internet desempenhará está relacionada à melhoria de processos, no sentido de alcançar maior agilidade, flexibilidade, redução das tarefas repetitivas e de custos. Assim, os membros da indústria do turismo devem se preparar para o uso dessa ferramenta e utilizá-la para agregar valor a seus produtos, deixando mais tempo livre para o usuário.

7.2 Apresentação e análise das informações segundo os objetivos específicos da pesquisa

7.2.1 Utilização da Internet em relação às variáveis do composto mercadológico

A análise das variáveis do composto mercadológico segue os fundamentos utilizados por McCarthy (1964): os critérios de percepção de utilidade e de benefícios entregues ao consumidor. Serão apresentados os processos de criação de utilidades de forma, tempo, posse e lugar (produto, promoção, preço e distribuição, respectivamente) em dois

momentos: antes do advento da Internet e após o advento da Internet (que representa a utilização da Internet no período da pesquisa – janeiro de 2004). As análises são feitas abaixo de cada variável, embasadas nas alterações nos dois momentos apresentados. Posteriormente estas informações são comparadas às possibilidades de utilização da Internet no composto mercadológico, descritas na seção da revisão bibliográfica sobre o marketing na Internet.

7.2.1.1 Utilidade de forma – produto

7.2.1.1.1 Processo de prestação de serviço/desenvolvimento do produto

Antes do advento da Internet

A utilidade de forma era criada através da contratação de serviços, organização e execução de programas de turismo direcionados a segmentos específicos, entregues em forma de pacotes turísticos com serviços definido pelo operador. Ela ocorria em dois momentos distintos: no planejamento da viagem (contratação e organização) e na execução da viagem. O operador criava a utilidade completa dos serviços e os fornecedores, a utilidade fracionada.

Após o advento da Internet

A Internet altera a criação da utilidade de forma do operador, por permitir a elaboração de um programa de viagem mais flexível, desde a organização da viagem até a execução. O usuário tem a opção de escolher os serviços que melhor se adaptam às suas necessidades.

Este sistema pode ser utilizado com o agente de viagens ou via agência virtual – www.cvc.com.br, sendo a utilidade de forma ainda criada pelo operador. É ele quem centraliza a disponibilidade de serviços. No entanto, na fase de organização da viagem (desenvolvimento do produto), há maior participação do usuário. No caso do *site*, o usuário estabelece alguns critérios para a viagem (tipos de hospedagens, período da viagem, destinos) e aguarda sugestões de roteiros. Com o agente de viagens, o usuário tem a oportunidade de selecionar os serviços.

A forma tradicional de criação de utilidade, montagem de pacotes, continua sendo o principal produto do operador de turismo, contudo direcionado a segmentos mais específicos, devido a capacidade da Internet na captação, armazenamento, processamento e distribuição de informações.

7.2.1.1.2 Conteúdo do pacote turístico

Antes do advento da Internet

Na primeira etapa da prestação de serviço do operador, o planejamento da viagem, é entregue ao usuário o direito da utilização de alguns serviços dentro de um pacote. As informações são a essência do serviço, e eram repassadas através dos agentes em forma de folhetos, tabelas e *folders*. O tempo de confecção dos panfletos era o principal entrave para a distribuição dos produtos, principalmente para desenvolver produtos temporários, como um pacote para o carnaval.

Após o advento da Internet

A partir da utilização da Internet, as informações sobre os pacotes de turismo e as opções de serviços disponíveis são digitalizáveis. Estas informações são fornecidas diretamente aos usuários via *site*, para os agentes de viagens terceirizados, via portal do agente e para as agências próprias da CVC por *link* direto no Systur (Programa Operacional e de Vendas).

Análise da utilidade de forma – produto

A alteração mais evidente em relação ao produto está no processo de elaboração de programas de viagens (desenvolvimento do produto), que e é estendida à sua execução. Isso é viabilizado porque as informações sobre os serviços que constituem os programas de viagens são digitalizáveis e estão disponíveis aos agentes terceirizados, através do portal do agente, aos agentes próprios, via link direto, ou ao usuário via agência virtual.

O operador permite ao usuário montar sua viagem através do programa Brasil Fácil, via agente de viagens. Todavia, através da agência virtual isso não é possível. O usuário tem apenas a opção de estabelecer suas preferências sobre roteiros, tipos de hospedagens, data

e locais de embarque e posteriormente o operador sugere programas. Isso acontece porque a empresa ainda não possui estrutura de tecnologia de informação para coordenar as modificações em vôos e em outros serviços e atualizá-las diretamente no *site.* A empresa argumenta que operadores menores, especializados em destinos, têm mais condições de realizar esse serviço e que ainda possui um sistema de atualização devido à dimensão de sua atuação no mercado.

Desta forma, pode-se verificar que o operador utiliza o potencial da Internet para personalização apenas quando usa o agente para entrega de seu serviço. O que o distancia dos benefícios apresentados na literatura para a criação de utilidade de forma, é a impossibilidade de personalização através do *site*.

Antes da Internet	**Alteração com o uso da Internet**	Como é atualmente	
		Agência Virtual (canal direto)	Agente Tradicional
Elaboração de pacotes padronizados	Pacotes mais flexíveis com participação do usuário	Mantém pacotes padronizados, porém mais direcionados a segmentos específicos. O usuário estabelece critérios para viagem e aguarda sugestões de programas.	Mantém pacotes padronizados, porém mais direcionados a segmentos específicos. O usuário, junto ao agente escolhe os serviços, segundo um menu, no momento da compra.

Quadro 5 - Síntese da alteração da utilidade de forma

7.2.1.2 Utilidade de tempo

7.2.1.2.1 Interatividade

Antes do advento da Internet

A comunicação desempenhava um papel informativo e o usuário era passivo na recepção da informação. Um único dado era transmitido a vários usuários.

Após o advento da Internet

A Internet, como meio de comunicação que cria utilidade aos usuários, atende dois públicos simultaneamente os agentes de viagens e os usuários.

A comunicação direta com o usuário ocorre por meio do *site* e pode ser utilizada como simples canal para obtenção de informações, onde o usuário controla quais informações deseja obter ou como meio para interatividade e informações adicionais, via *chat* ou *e-mail*.

Quanto aos de pacotes de turismo, o usuário tem acesso aos mais procurados, que são os mesmos disponíveis para as agências físicas e recebe informações referentes aos roteiros, datas de saídas e chegadas e opcionais (translado e atividades). Se houver necessidade de informações adicionais o usuário pode entrar em contato com a CVC por meio do *chat*, *e-mail* ou telefone. Caso, decida comprar o pacote, também há a necessidade de interagir com a CVC para ver a disponibilidade de reserva e acertar a forma que ocorrerá a transação.

Na elaboração de pacotes flexíveis, necessariamente o usuário interagirá com a CVC e preencherá um formulário com informações sobre o transporte que será utilizado, o roteiro (destino), a preferência do tipo de hospedagem, data de embarque e retorno, quantidade de adultos e crianças, cidade de saída e informações adicionais. Posteriormente, a CVC entra em contato com o usuário e sugere alguns roteiros.

Além disso, os usuários, ao efetuarem cadastro no *site* deixam seu *e-mai*l e alguns dados sobre preferências as quais são posteriormente utilizadas na promoção de produtos.

Desse modo, a comunicação com os agentes terceirizados, para atender ao usuário, ocorre através do acesso ao portal do agente, *link* disponível na agência virtual. Por outro lado, as agências próprias, a comunicação é via *link* direto no Systur. Qualquer agência acessa a disponibilidade de reservas, embora o agente terceirizado não consiga efetuar a reserva diretamente. É necessário relacionar-se com uma filial da CVC, responsável por sua região, que possui essa capacidade por estar diretamente conectada no Systur.

A Internet como meio de comunicação contribuiu para o processo de desenvolvimento do produto pela agilidade proporcionada na integração entre operador, fornecedores e agentes. Além disso, proporciona uma maior flexibilidade, mas, os tradicionais meios de interação, como telefone, continuam sendo utilizados.

7.2.1.2.2 Ferramentas de comunicação

Antes do advento da Internet

A comunicação tradicionalmente era desenvolvida através da propaganda em veículos, publicidade e divulgação nos pontos de venda, as agências, através de panfletos.

Após o advento da Internet

Os tradicionais meios de divulgação continuam existindo, todavia há uma redução no uso de papel nos pontos de vendas, principalmente em relação a tabelas de preços.

O *site* da CVC é utilizado como um grande *folder* de venda nas agências de viagens. Ele agiliza a divulgação e promoção dos pacotes e destinos. Os pacotes e serviços são apresentados com imagens e informações sobre os fornecedores. Apenas os preços dos pacotes são divulgados.

O endereço do site está divulgado em todo o composto promocional da CVC e com menor freqüência em portais.

Análise da utilidade de tempo - promoção

A principal alteração em relação ao uso da Internet para utilidade de tempo está na interatividade que proporciona com usuários e com o agente. O usuário, além de acessar as informações do *site*, pode comunicar-se com a empresa via *chat* e *e-mail* para informações adicionais ou solicitar propostas de roteiros mais flexíveis. Com o agente, a utilidade de tempo é criada ao usuário por fornecer um produto adaptado às suas características no momento da sua procura.

Além de canal de promoção direto ao usuário, a Internet passa a ser utilizada pelos agentes como um grande *folder* dos produtos do operador.

No entanto, o operador ainda não explora o potencial de uso que a Internet traz como meio de promoção personalizada ao usuário, embora esteja nos planos da empresa implementá-la. O *site* também não dispõe de conteúdos experimentais, orientado para transações ou patrocinado, apresentados na literatura como possibilidade de exploração. Segundo a empresa, conteúdos experimentais não são utilizados devido a limitações de conexões da Internet e da capacidade dos computadores de seus usuários, que inviabilizariam o acesso ao *site*.

Antes da Internet	**Alteração com o uso da Internet**	Como é atualmente	
		Agência Virtual (canal direto)	Agente Tradicional
Divulgação de pacotes padronizados	Interatividade	O usuário interage via e-mail ou chat para obter informações ou enviar os critérios para sua viagem Canal direto de promoção ao usuário	A interação do operador com o agente possibilita a flexibilidade nos pacotes em tempo real Grande folder para os agentes apresentarem aos usuários

Quadro 6 - Síntese da alteração da utilidade de tempo

7.2.1.3 Utilidade de posse - preço

Antes do advento da Internet

A utilidade de posse era considerada o fundamental benefício entregue ao usuário. O operador reduzia os custos dos serviços através de economia de escala, por comprar o direito do uso de um grande volume de serviços. Desta forma, os preços dos serviços do pacote eram bem inferiores do que se o usuário comprasse diretamente do prestador de serviços.

.

Após o advento da Internet

A utilidade de posse continua sendo o principal benefício da compra de pacotes de turismo. O operador continua comprando grande quantidade de serviços (tendo descontos de até 50%) e oferecendo um preço menor, mesmo nos casos de programas flexíveis.

Análise da utilidade de posse - preço

Não são apresentadas alterações na criação da utilidade de posse – preço, pois o operador continua utilizando essa variável como a mais importante para a decisão do consumidor em comprar um pacote, ou mesmo utilizar o operador na compra de serviços individuais.

Embora não altere a criação da utilidade, vale ressaltar que a agilização no fluxo da informação sobre os preços dos serviços por todos os membros (fornecedores, operadores, agentes e usuários) possibilita um controle preciso sobre custos além de ajuste imediato de preços.

7.2.1.4 Utilidade de lugar

Antes do advento da Internet

O operador de turismo tradicionalmente cria a utilidade de lugar aos usuários através das agências de viagens, que oferecem aos usuários variedade, sortimento e conveniência.

Após o advento da Internet

As agências continuam sendo os principais canais de distribuição do operador de turismo. Eles representam o menor custo de distribuição além de atender melhor ao usuário na consultoria de informações.

No entanto, a CVC conta com uma agência virtual como canal direto de distribuição e desempenha todos os fluxos de *marketing* desempenhados por intermediários.

Fluxos de produto: a entrega do direito do uso do serviço acontece via site, em tempo real diretamente ao usuário.

Fluxos de negociação: o usuário pesquisa os pacotes disponíveis ou solicita um programa flexível, interage através de *e-mail*, *chat* ou telefone com os funcionários da agência virtual e definem a melhor opção para efetuar a transação (cartão de crédito, cheques ou depósito

bancário). A CVC prioriza pela iteração antes da transação para que as informações tenham maiores esclarecimentos e não provoquem frustração.

Fluxo de propriedade: a transferência da propriedade ocorre pela entrega do contrato, *vouchers*, passagens e bolsas CVC no endereço dos usuários, ou em parte virtual, via entrega de passagens eletrônicas e dados sobre a viagem.

Fluxo de informação: o *site* permite a interação entre usuário e operador via *e-mails* e *chats*, para pedido de informações mais detalhadas sobre os serviços, para o desenvolvimento de programas de turismo mais flexíveis, para negociação, além de efetuar um cadastro com seus dados pessoais.

Fluxo de Promoção: o *site* possibilita promoção direta aos usuários dos pacotes e serviços, com informações e imagens sobre os fornecedores, destinos, e pacotes montados.

Análise da utilidade de lugar - distribuição

A Internet como canal de distribuição não substitui o uso de intermediários na criação de utilidades de lugar. É apenas um canal adicional. No entanto, o operador prioriza a distribuição via agente pelo menor custo de distribuição.

Antes da Internet	**Alteração com o uso da Internet**	Como é atualmente	
		Agência Virtual (canal direto)	Agente Tradicional
O agente de viagens cria a utilidade de lugar	Novo canal de distribuição	É um canal direto ao usuário e desempenha todos os fluxos de marketing	O agente continua sendo o principal distribuidor do operador

Quadro 7 - Síntese da alteração da utilidade de lugar

7.3 Alteração no processo de prestação de serviço, na perspectiva do usuário

Considerando as informações acima analisadas é possível traçar as principais alterações na prestação do serviço do operador de turismo. Como referencial para essa abordagem é utilizado o tripé: usuários, pessoas e processo, e as interações resultantes. Esses elementos são analisados à luz das três etapas da prestação de serviço do operador: contratação, organização e execução da viagem.

Para mostrar as alterações são apresentadas inicialmente as características do processo de prestação de serviço na perspectiva do usuário antes da Internet, para posteriormente contextualizá-las após seu advento.

1) O usuário tem acesso à variedade e sortimento de pacotes turísticos, recebe informações de preços e pode efetuar reserva e transação no mesmo momento, com o auxílio de um funcionário.

2) O usuário não participa na fase de contratação e elaboração do pacote. O operador antecipa a produção e oferece um produto pronto. Os usuários participam ativamente apenas da execução da viagem.

3) Na compra do serviço com o vendedor, o agente de viagens, há altos níveis de contato, pois o usuário deve estar presente.

Agência de Viagem (tradicional)	Pacote	O usuário tem acesso à variedade e sortimento de pacotes turísticos, recebe informações de preços e pode efetuar reserva e transação no mesmo momento, com o auxílio de um funcionário. O usuário não participa do processo de contratação e organização da viagem, apenas da execução. O usuário possui alto nível de contato com a agência, pois deve estar presente.
	Roteiro flexível	O usuário tem acesso a variedade e sortimento de serviços dos fornecedores da CVC, recebe informações de preços e pode efetuar reserva e transação no mesmo momento, com o auxílio de um funcionário. O usuário participa na fase da elaboração do programa e execução da viagem através do programa Brasil Fácil O usuário possui alto nível de contato com a agência e recebe retorno imediato sobre informações, preços e disponibilidades para reservas
Agência Virtual	Pacote	O usuário tem acesso a variedade e sortimento de pacotes turísticos, recebe informações de preços e pode efetuar reserva, porém para efetuar a transação deve esperar retorno da CVC. A interação pessoal é substituída pela interação eletrônica. O usuário não participa do processo de contratação e organização da viagem, apenas da execução. O usuário possui baixo de contato com a agência, devido à interação eletrônica.
	Roteiro flexível	O usuário não tem acesso aos serviços dos fornecedores da CVC. Ele preenche um formulário com preferências sobre roteiros, tipos de hospedagem, data e locais de embarque e posteriormente o operador sugere roteiros. A interação pessoal é substituída pela interação eletrônica. O usuário não participa do processo de contratação e organização da viagem. Ele apenas inicia o processo de organização e decide pela opção. Sua participação ativa é na execução da viagem. O usuário possui baixo de contato com a agência, devido à interação eletrônica.

Quadro 8 – Alterações no processo de prestação de serviço sobre a ótica do usuário

8 CONCLUSÕES

As informações fornecidas pelo operador de turismo e as interpretações à luz da literatura utilizada no projeto permitem a elaboração de algumas conclusões sobre o caso estudado, bem como de alguns questionamentos que servem como sugestões para futuras pesquisas. Assim, estão estruturadas nesta seção: a abordagem sobre o escopo da pesquisa e ao operador de turismo, a compreensão da Internet para o operador e suas possíveis utilizações, as alterações as quais foram identificadas, e as contribuições da pesquisa. Posteriormente, serão debatidas as limitações da pesquisa.

A literatura adotada no referencial bibliográfico da pesquisa permitiu a construção de uma linha de pensamento, que além de conduzir à análise da CVC, proporcionou o esclarecimento de algumas peculiaridades da indústria do turismo e do negócio de operação de turismo. O modelo do composto mercadológico foi utilizado como o fio condutor desse processo de construção de um referencial.

Desse modo, o entendimento do processo da prestação de serviços e das variáveis que o compõem foram fundamentais para a particularização das variáveis do composto mercadológico à prestação de serviços e ao operador de turismo. Optou-se por compreender o produto variável dos 4 P's como próprio processo de prestação de serviço, resultado da interação entre funcionários e usuários, dentro de um ambiente, virtual ou real, conduzidos por uma série de procedimentos.

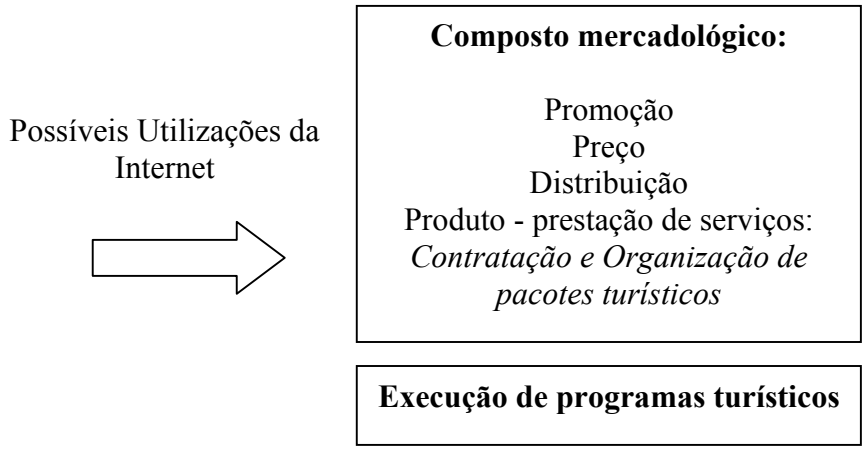
A variável produto foi adaptada ao operador de turismo baseada no fundamento utilizado por Beni (2001, p. 191) para a definir o operador de turismo como um prestador de serviço. Segundo o autor, a operação de turismo compreende os serviços de contratação, organização (agrupamento desses serviços em pacotes) e execução da viagem.

Com fundamentação na literatura de serviços, a pesquisa identificou que o usuário pode participar da fase de organização, mas não precisa estar fisicamente presente, e da fase de execução, na qual sua presença é exigida por ser o insumo que inicia a prestação do serviço. Na fase de contratação do serviço, o usuário não terá participação alguma. Quanto ao resultado, constatou-se que os serviços dos fornecedores que compõem um pacote

turístico criarão a utilidade de forma (o produto) fracionada e o operador de turismo criará a utilidade completa, à medida que origina um serviço através da contratação, organização e execução de programas turísticos.

Para a apresentação das outras variáveis do composto mercadológico, promoção, preço e distribuição, foi utilizado um critério de adaptação das informações disponíveis nos livros de turismo que definem os intermediários (Kotler, 2002; Cooper *et al*, 2001; Acerenza, 2002) para os 4 P's. Assim, observou-se que a utilidade de tempo é criada por um composto promocional que divulga os pacotes de turismo e suas informações em veículos (jornais, revistas especializadas) e nos pontos de venda, nas agências. A utilidade de posse é criada pela redução dos custos dos serviços embutidos no pacote, devido aos descontos que o operador recebe por comprar grande quantidade de serviço de cada fornecedor. A utilidade de lugar é criada pela distribuição via agências de viagens, responsáveis por oferecer aos usuários variedade, sortimento e conveniência.

Essas adaptações de conceitos do composto mercadológico para o operador de turismo forneceram as bases para a análise das possíveis utilizações da Internet na CVC. Observa-se, com fundamento no referencial teórico sobre o uso Internet no marketing, que todas as variáveis do composto mercadológico podem ser afetadas. No entanto, na prestação de serviço do operador de turismo compreendeu-se que ela está relacionada às duas primeiras partes da prestação de serviço, à contratação e à organização da viagem.



Esquema 3 – Estrutura de análise da Internet no composto mercadológico do operador

Desta forma, a pesquisa tratou o composto mercadológico direcionado ao operador de turismo como base de análise e a utilização da Internet nessa estrutura como um potencial para proporcionar alterações nas variáveis do composto mercadológico.

A seguir, serão apresentados os principais efeitos da Internet para cada objetivo da pesquisa. Admite-se que as informações apresentadas provavelmente não versem sobre todos efeitos relacionados à Internet, haja vista que a pesquisa restringiu sua coleta de informações e análise aos possíveis efeitos aos assuntos tratados na literatura sobre o uso da Internet no marketing. Ressalte-se ainda que esses efeitos estão relacionados ao operador de turismo analisado e não podem ser utilizados genericamente a outros operadores.

8.1 Utilização no composto mercadológico

Os resultados da pesquisa indicam que a alteração mais evidente ocasionada pela Internet está associada à criação de utilidade de forma (o produto) por permitir maior flexibilidade na formatação de um programa de viagem, no qual há participação ativa do usuário. Convém afirmar que a flexibilidade é proporcionada pela potencialidade do intercâmbio de informações entre os membros da indústria: fornecedores, operadores, agentes e usuários. Além disso, a potencialidade da Internet em gerenciar e transmitir informações auxilia o operador a direcionar melhor os produtos para segmentos específicos.

A comunicação sofre modificação como meio de criação de utilidade, principalmente devido à interação proporcionada via *site* entre usuário e agente.Tal interação possibilita a flexibilização dos programas de turismo. Como meio promocional, ela representa um "folder digital" que fornece todas as informações dos pacotes mais procurados e informações gerais sobre destinos e fornecedores (quanto a estes não envolve preço).

Ressalta-se que o *site* da empresa é um canal direto de distribuição entre operador e usuário. Embora o *site* desempenhe todos os fluxos de distribuição, a CVC não permite que o usuário execute a transação sem antes fazer uma reserva e interagir com a operadora. Segundo a empresa, isso evita que as informações fiquem mal esclarecidas e provoquem

frustrações. Esse argumento pode indicar que o conteúdo do *site* não é suficiente para transmitir todas as informações necessárias para a decisão de compra de um programa turístico.

Assim sendo, apesar de haver previsões da operadora para o aumento da utilização da Internet como canal direto, o operador prioriza a continuidade da distribuição de seus produtos via agente de viagens. Atualmente, o agente de viagens representa o menor custo de distribuição dos serviços turísticos. Essa decisão segue a interpretação de Sarkar *et al* (1998) sobre a teoria de custos de transação, cujo argumento consiste no fato de que as empresas internalizam as atividades de canal somente se os custos de coordenar intermediários são mais elevados do que os custos para gerir a unidade Internet.

Embora não tenha sido objetivo da pesquisa abordar aspectos comportamentais nos canais de marketing da indústria do turismo, parece existir fortes dimensões comportamentais de poder e dependência influenciando também a decisão de manter intermediários. Essa observação vai ao encontro da suposição de Sarkar *et al* (1998) cuja proposta é que a estrutura de mercado eletrônico seja afetada pela distribuição de poder nos sistemas existentes.

A Internet não traz impacto na criação da utilidade de posse, que continua sendo o principal benefício entregue ao usuário. No entanto, contribui para a formação dos preços dos roteiros por ser também uma informação transmitida entre fornecedores, operador, agentes e usuários. Neste sentido, o maior beneficio é que alterações de preços dos serviços são repassadas rapidamente.

8.2 Alteração no processo de prestação de serviço sob a ótica do usuário

As alterações nas prestações de serviço da CVC estão divididas em dois tipos, assim definidos: o serviço prestado através da agência virtual, o *site*, e o serviço prestado através do agente de viagem. Quanto à agência virtual, a prestação de serviço via *site* representa a primeira grande alteração, uma vez que a interação entre usuários, funcionários e ambiente físico é substituída pela interação eletrônica, *chat* e e-mail, ou mesmo telefone, e a infra-estrutura física por computadores e linhas de comunicação.

Quanto ao agente de viagens, as maiores alterações estão relacionadas ao uso do portal do agente (agente terceirizado) ou link direto (agente próprio) na possibilidade de flexibilização de pacotes turísticos. Nesse contexto os usuários participam ativamente da fase de elaboração do pacote, interagem com funcionário e tem seu produto montado no mesmo momento. Além disso, as informações via Internet substituem as informações em papel.

No *site*, o usuário também pode flexibilizar pacotes, mas primeiro preenche um formulário, envia à CVC e aguarda sugestões de viagens. O usuário inicia o processo quando solicita o produto e decide. Por outro lado, para aquele usuário que deseja retorno imediato na montagem do pacote flexível, existe a desvantagem do tempo de retorno, cuja espera pode ser de até 24h, bem como a desvantagem de que o usuário não tem acesso a um menu de opções de serviços. Ele apenas fornece os critérios da viagem e o operador organiza o programa de viagem.

Antes de abordar a dimensão do impacto da Internet na operação de turismo do caso CVC, é imprescindível suscitar alguns aspectos do papel da Internet na indústria do turismo na visão da empresa, para promover compreensão do contexto em que a Internet é introduzida em suas atividades.

Os resultados da pesquisa indicam que a CVC não considera que a Internet configure impacto negativo para o seu negócio ou represente ameaça às suas funções exercidas. Tal justificativa está embasada na criação de utilidade de posse para seus usuários. O operador argumenta que o trabalho do prestador de serviço é mais caro se comprado diretamente do

que se comprado via operador, que consegue grandes descontos pela quantidade de serviços que adquire. Sua criação de utilidade de posse acontece pelo menor preço, que é o principal benefício entregue.

Além disso, constatou-se pelas informações coletadas que o operador continua desempenhando as funções de intermediário, descritas na seção sobre canais de marketing e adaptadas ao operador, para a demanda e para a oferta.

No que se refere à demanda, o operador tem como principais funções: facilitação de busca por fornecer ao usuário o encontro de uma variedade e sortimento de serviços; crédito e auxílio financeiro, quando permite o pagamento em parcelas de roteiros; e a fragmentação de volume.

Por parte da oferta, que o operador continua desempenhando as seguintes funções: cobertura de mercados dispersos geograficamente, prioritariamente via agente de viagens, que representa o menor custo de distribuição para o operador; redução de riscos com manutenção de estoques; processamento de pedidos em escala e rotinas de transação; redução do número de contatos (o intermediário está mais próximo do usuário); facilitação de busca por encontrar usuários para os prestadores de serviços.

Além do benefício entregue pela utilidade de posse, o operador de turismo reconhece que não é ameaçado pela dificuldade existente hoje no Brasil em efetuar transações diretamente com prestadores de serviços (não inclui transporte aéreo) e cita dois fatores como fundamentais: 1) os *site*s brasileiros de prestadores de serviços turísticos ainda possuem poucas informações e os usuários não confiam na qualidade do serviço apresentado; 2) os prestadores de serviços não possuem estruturas de atendimento e tornam as respostas demoradas aos usuários. Todavia, apesar de reconhecer que isso tende a ser alterado, argumenta que não será prejudicado, por fornecer serviços a um preço menor do que se comprado diretamente de fornecedores.

Baseada na utilização da Internet nas variáveis do composto mercadológico, nas alterações na prestação de serviços e na percepção da CVC sobre o papel da Internet, a pesquisa extrai conclusões e questionamentos em relação ao uso da Internet na CVC:

Os usuários têm mais vantagens na personalização de um produto turístico se realizada via agente de viagens. É possível interagir com funcionário e ter seu programa montado no momento da interação. Neste momento, isso não é possível na agência virtual, pois o usuário repassa seus critérios e preferências e precisa aguardar retorno, que leva até 24h. A utilidade de tempo, que seria uma das grandes vantagens para o usuário, na compra de um produto via *site* não existe. Isto também é verdade para a compra de pacotes, pois a transação também não é efetuada imediatamente, pois a empresa só a efetua após interagir com os usuários para maior esclarecimento de dúvidas. Pode-se, deduzir que as informações disponíveis no *site* não são suficientes para fazer influenciar a decisão de compra do usuário. Talvez essa característica esteja associada à não utilização de novas tecnologias na promoção como realidade virtual, identificada como uma oportunidade na literatura sobre o uso da Internet no marketing. O *site*, segundo os resultados da pesquisa, é utilizado como um "folder digital". Ressalta-se que, segundo a literatura, o operador se distancia dos possíveis benefícios da utilização da Internet no produto por não explorar a possibilidade de elaboração de roteiros de viagens pelo próprio usuário, via um menu de serviços disponível no *site*.

No que se refere a canais de marketing, há indícios que a CVC, no momento, prefere o uso de intermediários ao uso da Internet como canal direto, pois o custo de distribuir via agência virtual, pela sua estrutura de funcionamento atual, é mais alto do que se utilizar agências de viagens. Associado a este fato parece existir um acordo de cooperação com os agentes de não criar competição. Os preços dos produtos na agência virtual são os mesmos que para os agentes de viagens. Essas indagações fornecem sugestões de pesquisas que analisem em que dimensão o uso da Internet pelos os prestadores de serviços, operadores e agentes está associado às variáveis comportamentais de poder e dependência, conflito (Rosenblom, 2002; Coughlan, 2002), e cooperação (Stern, 1971)..

Portanto, o que se conclui em relação às variáveis do composto mercadológico na empresa analisada é que a Internet é pouco utilizada para romper as limitações de tempo e lugar, consideradas pela literatura como os principais benefícios da Internet como canal direto para o usuário. Por outro lado, seu uso está mais associado à integração dos membros da indústria do que para atingir maior satisfação do usuário pela possibilidade que o *site* oferece para personalização do composto mercadológico. A flexibilidade do composto, no produto e no preço, é mais aproveitada nas agências de viagens. Em pesquisas futuras,

sugere-se a análise do uso da Internet nas variáveis do composto mercadológico e na prestação de serviço de operadores menores que utilizam um *site* na comercialização de seus serviços, principalmente nas variáveis: produto, pois conforme a CVC, é mais viável a montagem de produtos personalizados via *site*; e na variável distribuição, para analisar o uso da interent como canal direto.

É imprescindível salientar um ponto que chamou a atenção na pesquisa o qual está relacionado à cadeia de valor do canal de marketing. Segundo a literatura, os intermediários acrescentam custos nos produtos e por isso, o usuário paga um preço superior do que se comprado diretamente do prestador de serviços. No entanto, no caso do operador, acontece o contrário. O operador consegue grandes descontos e oferece serviços em pacotes ou individuais. Esse fato pode estar associado à dependência que o prestador de serviços tem do operador nas suas atividades de distribuição e de promoção. O operador é o principal responsável por promover encontro entre a oferta a demanda. Nessa linha de raciocínio, há que se questionar se na medida em que os membros da indústria intensificarem o uso da Internet e utilizarem os benefícios que a mesma proporciona como canal de promoção e distribuição, ou ainda, se um destino estiver estruturado e tiver capacidade de se auto–promover via *site*, os operadores de turismo terão suas funções prejudicadas.

Há uma preocupação que surge com a percepção da CVC sobre o impacto da Internet no mercado. Próximo a 90% de sua receita é gerada com o turismo nacional e sua opinião sobre o impacto da Internet está associada ao seu uso no Brasil. A empresa parece mitigar sua preocupação com a internacionalização do turismo e a questão da globalização. Seu principal foco são os usuários brasileiros, sendo um dos argumentos utilizados para a pouca exploração dos recursos de promoção no *site* são as limitações de conexões e dos computadores dos usuários brasileiros.

8.3 Implicações gerenciais

- Sugere-se que as operadoras de turismo utilizem a Internet em relação às variáveis do composto mercadológico e no processo de prestação de serviços e estendam seu uso para a criação de relacionamentos de longo prazo com usuários, de forma a buscar barreiras à ação competitiva.

- A Internet pode colocar em risco a perpetuação da atividade do agente de viagem por alterar a sua importância econômica e colocá-lo em uma situação de alta dependência.

8.4 Limitações da pesquisa

A maior limitação do estudo está relacionada à impossibilidade de efetuar generalizações para outros operadores de turismo, por ser um estudo de caso.

Uma segunda limitação é que as informações sobre o papel da Internet estão embasadas na percepção do operador de turismo. Essas percepções não foram confrontadas ou comparadas às opiniões e posicionamento de outros membros da indústria do turismo.

Além disso, a pesquisa restringiu a amplitude de estudo dos efeitos da Internet no operador analisado. Foi desenvolvido um referencial teórico sobre as possibilidades de utilização da Internet no composto mercadológico.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, M. A. Administração do Turismo: conceituação e organização. Bauru: EDUSC, 2002.

ALBERTIN, ª L. *Comercio eletronico* : modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALDERSON, E., WEITZ, B. A. Marke-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. Sloan Management Review. p. 3-18, Spring, 1986.

ALDERSON, W. Factos governing the development of marketing channels. In MALLEN, B. The Marketing Channel: a conceptual Viewpoint. New York : John Willey. Cap. 4, pp. 35-40.

BAPTISTA, M. *O turismo na economia -.* uma abordagem teórica, econômica, social e cultural. Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística, 1990.

BATESON, J. E. G., HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços.*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BENI, M. C. *Analise estrutural do turismo.* São Paulo : Senac, 2000.

BLOCK, M., SEGEV., A. The impact of eletronic commerce on the travel industry. June, 1996. Disponível em: http://www.groups.haas.berkeley.edu/citm/publictions/papers/wp.1017.html

BONIN. M. V. Contexto de transformações no turismo e as novas tecnologias de comunicação e informação. *Revista Turismo & Desenvolvimento, v.* 1, n. 1, p. 79-107, 2001.

BOOMS, B. H., BITNER, M. J. Marketing strategies and organization strictures for services firms. IN: DONNELLY, J. H. GEORGE, W. R. *Marketing Services*. Amercican Marketing Association. Chicago, IL, 1981, p. 47-51.

BORDEN, N. H. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research.* V. 4, p. 2-7, June. 1964.

BORDEN, N. The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, p. 197-208, June 1964

BOWERSOX, D. J., COOPER, M. B. Strategic Marketing Management: McGraw-Hill International Editions, p. 225-230. 1992.

BUCKLIN, L. P.. The Economic structure of channels of distribution. In MALLEN, B. The Marketing Channel: a conceptual Viewpoint. New York : John Willey. Cap. 8, pp. 63-67.

BUHALIS, D. The Tourism phenomenon. IN: *Tourism in the age of globalisation*. London: Routledge, 2001. cap. 4, p. 69-95.

Buhalis, D., Licata, M. C. The future eTourism intermediaries. *Tourism Management,* v. 23, n. 3, p. 207-220, June 2002.

BURKE, R. Você vê o que eu vejo? O futuro das compras virtuais. . In: SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 7 , p. 130-141.

CARTELLIERI, C. PARSONS, A. J., RAO, V., ZEISSER, M. P. O verdadeiro impacto da propaganda na Internet. . In: SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 17 , p. 248-262.

CHURCHILL, G. A. Jr., PETER, J. P. P. *Marketing*: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOPER, C. et al. *Turismo*: princípios e prática. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 284

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

CORTESE, A. E., STEPANEK, M. Adeus à política de preço fixo? Como o comercio eletrônico pode criar o mercado mais eficiente. . In: SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 16, p. 242-247.

COUGHLAN, A. T., ALDERSON, E., STERN, L. W., EL-ANSARY, A. I. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DE LA TORRE, O. *El turismo* – fenómeno social. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.

EISENHARDT, K. M. Buinding Theories from Case Study Research. *Academy of Managmant Review,* v.14, n, 4, p. 532-550, 1989.

FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J. *Administração de Serviços.* Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRANKFORT-NACHMIAS, C., NACHMIAS, D. *Research methods in the social sciences,* 4th ed. London : Edward Arnold, 1992.

GARCES, S. A., GORGEMANS, S., SANCHEZ, A. M., PEREZ, M. P. Implications of the Internet—an analysis of the Aragonese hospitality industry, 2002. *Tourism Management.* In Press, Corrected Proof, Available online 4 October 2003.

GLATZER, M., WINIWATER, W., WERTHNER, H. State of the Art in eTourism. IN: PROC. OF THE 3RD SOUTHEASTERN EUROPEAN CONFERENCE ON E-COMMERCE. March 2002. Disponíve em: < http://www.ifs.univie.ac.at/~ww/>. Acesso em 05 jan. 2004.

GLAZER, K. New rules for new economy. In:SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 2 , p. 37-60.

GOLDSMITH, R E. The personalised marketplace: beyond the 4Ps. *Marketing Intelligence & Planning,* v.17, n. 4, p. 78-185, 1999.

GOOD, W. J., HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social.* 3 ed. São Paulo : Nacional, 1969.

GRATZER, M., WINIWARTER, W. A Framework for Competitive Advantage in eTourism. IN PROC. OF THE 10TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGY AND TRAVEL & TOURISM, Springer-Verlag, 2003. BERLIN. Disponíve em: < http://www.ifs.univie.ac.at/~ww/>. Acesso em 05 jan. 2004.

GRÖNROOS, C. *Marketing:* gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HEIDE, J. B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 71-85, 1994.

HOFFMAN, D., NOVAK, T. P. Um novo paradigma de marketing para o comércio eletrônico. . In: SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 3 , p. 61-68.

IANSITI, M., MACCORMACK, A. Desenvolvendo produtos no ritmo da Internet. In: SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 12 , p. 206-215.

KOTLER, P. *Administração de Marketing:* análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOVELOCK, C. H. *Servicer Marketing*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.

MAIA, M. C., PEREIRA, S. C. F., DISERIO, L. C. , Tourism in the digital economy: a study of sites in brasil. IN: BALAS, México, 2001.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing* : uma orientação aplicada. Porto Alegre : Bookman, 2001

MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. *Basic Marketing*. 9 th ed., Homewood: IL. Irwin, 1987.

MCCARTHY, E. J. *Marketing básico*: uma visão gerencial. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MCINTOSH, W., GOELDNER, C. R. *Tourism :* principles, practices, philosophies. New York : John Wiley & Sons, inc, 1986.

MILL, R., MORRISON, A. M. – *The Tourism System*: An Introductory Text. Ed. Londres: Prentice-Hall, 1992.

MOECH, M. *A produção do saber turístico.* São Paulo: Contexto, 2002.

MONTEJANO, J. M. *Estrutura do mercado turístico*. 2.ed. São Paulo: Roca, 2001

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

ÖZTURAN, M. RONEY, S. A. Internet use among travel agencies in Turkey: an exploratory study. *Tourism Management*. v. 25, p. 259-266, 2004.

PALMER, Adrian.; MCCOLE, Patrick. The role of eletronic commerce in creating virtual tourism destination marketing organizations. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Managment.* n. 12, v. 3, p.198-204, 2000.

PARASURAMAN, A., ZINKHAN, G. M. Marketing to and serving customer through the Internet: an overview and research agenda. *Acadedy of Marketing Science.* v.30, n. 4, p. 286-295. Fall. 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its aplications for future research. *Journal of Marketing*, v.49, p.41-50, Fall, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing.* v. 64, n. 1, Spring, 1988.

PETERSON, R. A., BALASUBRAMANIAN, S., BRONNENBERG, B. J. Explorando as implicações da Internet no marketing ao consumidor. . In: SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 6 , p. 109-129.

QUELCH, J., KLEIN, L. R. A internet e o marketing internacional. . In: SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 5 , p. 85-104.

RAYPORT, J. F. and SVIOKLA, J. J. - Exploiting the Virtual ValueChain. *HBR,* p.75-85, jan/feb 1995.

REVE. T., STERN.L. Interorganizational Relations inMarketing Channels. Academy of Management, v. 3, n. 4, p. 405-416. 1979.

ROSENBLOOM, B. *Canais de Marketing*: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SARKAR, M. BUTLER, B., STEINFIELD, C. Cibermediários no Mercado eletrônico: rumo à elaboração da teoria. . In: SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 13 , p. 216-224.

SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002.

SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002.

SHETH, J., SISODIA, R. S. Consumer behavior on the future. In: SHETH, J., ESHGHI A., KRISHMAN, B. *Marketing na Internet*. Porto Alegre. Bookman: 2002. Cap. 4 , p. 69-84.

STERN, L. *Distribution channels:* behavioral dimensions. Boston: Houghton Mifflin Company. 1969

VALLS, J. F. *Las claves del Mercado turístico:* como competir en el nuevo entorno. Espanha: Deusto Turismo, 1996.

VARIAN, H. R. 2003. *Microeconomia.* 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VAZ, Gil Nuno, *Marketing Turístico*, Ed. Pioneira, 1o. Ed., 1999.

VERGARA, S. C. *Tipos de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro : EBAP, 1990.

WAHAB, S.*Introdução a administração do turismo:* alguns aspectos estrurucionais e operacionais do turismo internacional. São Paulo: Pioneira, 1977.

WAN, C. S. The web sites of international tourist hotels and tour wholesalers in Taiwan, *Tourism Management,* v. 23, n 2, April 2002, p. 155-160.WTTC, *Travel and Tourism's Economic Perspective.* Bruxelas, 1995.

WYNNE, C., BERTHON, P., PITT, L., EWING, M., NAPOLI, J. The impact of the internet on the distribution value chain. *International Marketing Review*. v. 18, n. 4, p 420-431, 2001.

WTO. *Marketing tourism destination online*: strategies for the information age. 1999.

YIN, R. K. *Estudo de Caso:* planejamento e métodos, 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 24.

ZEITHAML, V. A., PARASSURAMAN, A., BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing,* v. 49, p. 33-46, Spring. 1985.

ZHENHUA, L. Internet Tourism Marketing: Potential and Constraints. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE "TOURISM IN SOUTHEAST ASIA & INDO-CHINA: DEVELOPMENT, MARKETING AND SUSTAUNABILITY. June 2000. Disponível em <thhp://www.geocities.com/luke1980nz/applications_in_tourism_marketing_full.htm/>. Acesso em 15 ago. 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA DA PRIMEIRA ETAPA

Propósito: entender o papel da internet no setor de turismo

Objetivos:

1. **Entender a linguagem do setor**

Q1 – O que você entende por

- produto turístico
- modelo tradicional (não virtual)
- operador de turismo
- agência de viagem
- prestador de serviços/fornecedores
- Tecnologia de Informação
- Agência de viagem virtual
- Estrutura do mercado
- Intermediários
- Intermediação X reintermediação
- Relacionamento
- Criação de valor

2. **Entender o papel da internet na visão do operador**

Q1 – Estamos interessados em entender na sua visão o que a internet representa para o setor de turismo. Você poderia citar as conseqüências (ameaças e oportunidades) que a internet traz para o setor.

Q2 – De que forma a internet pode beneficiar os membros da cadeia de turismo (prestadores de serviços, operadoras de turismo, agentes de viagem, e turistas) e quais oportunidades ela traz para novos negócios? Como a internet é utilizada (ferramenta de apoio gerencial, integração entre empresas e usuários, captura de informações, comercialização)

Q 2a – De que forma a Internet pode prejudicar

Q3 – Qual impacto a internet traz para a estrutura de mercado de operadores de turismo tradicional?

Q4 –Como a internet está sendo utilizada no Brasil pelos membros da indústria do turismo? Na sua visão quais são os estágios de utilização da Internet?

Q5 – O que a internet representa para os intermediários (operadores e agentes) no Brasil (ex. do ponto de vista econômico)?

Q6 – Como os usuários utilizam a internet no setor do turismo? O que buscam? Quais vantagens para eles? Quais desvantagens?

3. Entender a evolução histórica até a internet

Q1 – Quando a CVC foi criada e como foi sua evolução histórica.

Q2 – Em que momento a internet começa a ser utilizada pela CVC e traz conseqüências para o relacionamento com o mercado, para os produtos e a comercialização?

Q3 – Quando a internet começa a ser utilizada pela CVC? Por quê?

Q4 – Descreva a evolução do uso da internet na CVC, o que ela modifica e em que momento? Em que estágio de utilização a CVC está?

4. Entender o modelo de comercialização antes e após internet

Q1 – Quais alterações você percebe no mercado em relação aos produtos turísticos após advento da internet?

Q2 – Como era o relacionamento entre os prestadores de serviços /operadores de turismo/ agentes de viagens e usuários antes. Como é após advento da internet?

Q3 – O que muda no relacionamento com agentes de viagens (agências da CVC e terceirizadas).

Q4 – Quais funções a internet desempenha em que extensão ela substitui as funções tradicionalmente desempenhadas pelos intermediários?

Q5 – Descreva uma situação de compra de um pacote turístico antes da internet e uma situação de compra com sua utilização

Q6 – Você percebe uma alteração no processo de criação de valor entre os integrantes da indústria do turismo? Se sim, o que altera?

Q7 – Como você percebe os processo de desintermediação (funções desempenhadas por intermediários tornam-se desnecessárias) e reintermediação (novas funções e novos intermediários são criados).

5. Entender a visão do futuro do negócio com a internet

Q1 – Qual impacto o uso da internet como Canal de Distribuição trará para os intermediários?

Q2 – Como ela afetará os membros da indústria?

APÊNDICE B – COMPILAMENTO DAS ENTREVISTAS DA PRIMEIRA ETAPA

Objetivo 1 - Entendimento do papel da Internet no mercado de turismo do Brasil na visão da empresa estudada

O papel da Internet no turismo, na visão do operador

a) O que a Internet representa para o setor do turismo.

- Segundo a visão da empresa, a Internet está a favor da indústria do turismo. Ela é uma importante ferramenta que veio para contribuir no desempenho das atividades abaixo relacionadas:
- Para a comunicação, é considerada um importante canal por fornecer informações mais detalhadas sobre produtos e preços ao usuário. Ela auxilia na divulgação de um destino e na apresentação de suas características. Sendo assim, é promotora e captadora de novos usuários;
- Como canal de distribuição representa apenas um canal adicional para prestadores de serviços, intermediários e GDS efetuarem vendas diretas a usuários;
- Sua principal contribuição para o turismo está na capacidade de integração. Ela é democrática e permite que todos estejam conectados, diferentemente dos GDSs. Ela conecta fornecedores (prestadores de serviços e empresas de transporte), operadores, agentes e usuários. Sendo assim, promove maior flexibilidade na elaboração de pacotes de turismo;
- A Internet não é vista como uma ameaça. Ela agrega valor aos produtos existentes através do incremento de atividades e contribui para um crescimento nas vendas.

b) De que forma a Internet pode beneficiar os membros da cadeia de turismo (prestadores de serviços, operadoras de turismo, agentes de viagem) e os turistas e quais oportunidades ela traz para novos negócios.

- Para o agente de viagens (entendido como consultor de viagens que revende produtos turísticos do operador), a Internet tem um importante papel na integração com o operador de turismo e como veículo de comunicação. Vem a somar no atendimento ao usuário, pois o usuário pesquisa virtualmente e compra com o agente. É utilizada para gerenciar banco de dados, conhecer o usuário (acompanhamento de aniversários, preferências, de quanto em quanto tempo as pessoas viajam), sendo também um canal de distribuição.
- Para o operador (entendido como produtor de pacotes, que compra serviços em grandes quantidades e pelo ganho em escala oferece produtos a um custo menor), a maior vantagem da Internet está na integração entre fornecedores e agentes, por proporcionar maior flexibilidade na produção de pacotes e a redução das tarefas repetitivas. Além disso, tem uma importante função como meio de comunicação para divulgação de seus produtos, é um canal de distribuição adicional e permite o gerenciamento da base de dados sobre usuários fornecidos pelo agente, com foco na criação de novos produtos direcionados a públicos mais específicos.
- Para os fornecedores (prestadores de serviços e transporte aéreo) é um instrumento adicional no atendimento ao usuário, um canal de distribuição, uma ferramenta de integração com intermediários e um canal de comunicação e divulgação de informações detalhadas sobre produtos e preços. No caso de hotéis, podem utilizar o rotativo para mostrar o hotel em 360^{o}. Em relação ao transporte aéreo, a Internet é um importante canal de distribuição, por se tratar de um serviço padrão, ou seja, o usuário sabe exatamente como o serviço será prestado.
- Para o usuário, a Internet tem como principal finalidade a obtenção de informações sobre serviços, destinos, preços e também possibilidade de realizar transações. Além disso, não existem limites de tempo e lugar.

c) De que forma a Internet pode prejudicar.

A empresa não considera que a Internet prejudique os membros da indústria do turismo. O único ponto prejudicial está relacionado ao agente de viagens, pelo aumento da venda de passagens aéreas através da Internet. A intermediação de passagens que antes era uma das principais atividades do negócio e fonte de rentabilidade, além de estar prejudicada pela redução das tarifas e conseqüente comissão, é afetada pelo canal direto utilizado pelas empresas de transporte aéreo. Os entrevistados argumentam que só existe o aumento do

uso da Internet para compra desse tipo de serviço, por se tratar de um serviço padrão em que o usuário sabe exatamente como será prestado. No entanto, ressaltam que o agente tem deixado de ser vendedor e tem assumido um papel de consultor de viagens. Além disso, o usuário do agente de viagem não é o que compra pela Internet.

d) Como efetivamente a Internet está sendo usada pelos membros da indústria do turismo no Brasil para atender aos usuários através dos sites e como os usuários a utilizam

- Segundo os entrevistados, o uso da Internet no Brasil é precário. Os sites são fracos. A realização da transação ainda é o maior entrave, pois custa caro para o prestador de serviço. Assim, o usuário fica frustrado por ter que fazer a reserva através do envio de um e-mail e aguardar uma resposta. Em linhas gerais foi retratado o uso da Internet pelos membros:
- Companhias Aéreas: os sites apresentam apenas informações sobre vôos e passagens. Não há descrição detalhada dos serviços e de como é o avião. Porém, o uso da Internet como canal de distribuição vem aumentando;
- Hotéis: os sites são utilizados como um serviço de balcão e não como promoção, pois podem prejudicar quem hoje é o maior vendedor, os agentes. Eles percebem que dependem do agente. São poucos os casos que utilizam o rotativo que demonstra o hotel em 360^{o}. Os casos que possuem sistemas de reservas não possuem estrutura de atendimento e tornam a resposta ao usuário demorada. Muitos hotéis não conseguem estar on-line para usuários;
- Turismo Rodoviário: da mesma forma que para o transporte aéreo, há a dificuldade de pesquisar em relação aos ônibus;
- Agente de Viagens: o agente de viagem ainda percebe a Internet como uma ameaça, principalmente em relação à intermediação de passagens aéreas, e não como uma ferramenta que além de reduzir seus custos operacionais, como ferramenta de integração com o operador, pode auxiliá-lo a vender mais, no desempenho de um novo papel, o de consultor de informações;
- Turistas: a Internet é utilizada pelos usuários principalmente para pesquisa inicial. Eles procuram obter informações sobre o destino, serviços, condições de pagamento, preços, com o intuito de comparação. Porém, compram concretamente

com um intermediário pois querem ter contato pessoal, que pode ser através do telefone.

e) Qual impacto a Internet traz para a estrutura de mercado de operadores de turismo tradicional.

Na visão dos entrevistados sempre haverá a necessidade de um agente finalizador, desempenhando o papel de consultor para o usuário. O agente de viagem tem credibilidade para ser consultor, que não é o papel do operador. O serviço de consultoria envolve falar sobre a vivência no destino, o que a Internet sozinha nunca fará. A Internet será mais um meio de atendimento ao usuário que trará informações sobre um destino e ajudará a divulgá-lo.

O operador continuará construindo seus pacotes. Dentro do pacote, o operador sempre conseguirá fornecer um preço menor do que se o internauta comprar direto do prestador de serviços, devido ao volume de negócios. Ele repassará o volume para o agente. O operador oferece um custo menor, colocando mais gente na participação do turismo. O custo mais baixo de distribuição é o agente de viagens. Mas o operador integra verticalmente e utiliza a Internet como canal direto de venda a usuários.

Em relação ao transporte aéreo, a Internet representa a possibilidade de canal direto. Neste serviço a Internet pode atrapalhar o agente, pois é um serviço padrão. Mas o agente deixou de ser um vendedor de passagem. É um consultor de viagens.

Surgem as agências de viagens virtuais que desempenham o mesmo papel das agências tradicionais: vendas de passagens através de GDS e venda de pacotes de turismo através dos operadores.

Objetivo 2 - Evolução histórica da Empresa e o uso da Internet

a) Quando a CVC foi criada e como foi sua evolução histórica.

Ano	Principais momentos que marcaram a evolução da CVC
1972	Criação da CVC como agência de viagem em sociedade.
1978	Dá-se início à organização de grupos de viagem, atendendo principalmente os grêmios de funcionários das indústrias do ABC Paulista, inaugurando o conceito do Turismo de Massa.
1981	A carteira de clientes era formada por mais de 300 grêmios e associações no Brasil para o turismo rodoviário. No início desta década, surgiram os projetos cooperados, os pacotes de viagem com transporte aéreo e a inauguração da primeira loja fora do ABC Paulista.
1989	A CVC comprou 100 mil passagens aéreas da Vasp. Esse volume representava 50% de todo o movimento mensal da companhia aérea.
1992	Início do fretamento de aviões para uso exclusivo em Boeings 737-500 ou 737-300.
1993	A CVC detinha sua liderança em vendas para Aruba e o recebimento do prêmio *Destaque em Vendas Cancun*, com menos de um ano de operação. Adquiriu nesse ano quatro ônibus Turismo tipo Luxo, totalizando uma frota de 15 carros rodoviários.
1997	A CVC contrata um ano de vôos charters com a Transbrasil para Cancun e instala a primeira sala de embarque no Porto de Santos. Nesse ano começa a vender pacotes para a Europa e Ásia.
1998	As lojas da empresa estavam em São Paulo, Santos, Guarulhos, Osasco, Campinas, Mogi das Cruzes, São José dos Campos, Ribeirão Preto, Porto Alegre, Belo Horizonte, Londrina, Florianópolis, Curitiba e Rio de Janeiro. Neste anos 300 mil passageiros foram embarcados, gerando um crescimento real da ordem de 20% ao ano. Operando mais de 50 roteiros nacionais e internacionais, a CVC oferecia pacotes para três continentes do planeta.
2000	É construído o programa Operacional e de Vendas Systur especialmente para a CVC, que contava com mais de 670 terminais servidores interligados em todo o Brasil com capacidade para 12 mil transações por minuto. Neste ano A CVC leva seu evento anual, o Workshop Profissional, para o Expo Center Norte, recebendo cerca de oito mil agentes de viagens de todo o Brasil, com 120 expositores. A procura por viagens internacionais foi nesse ano 50% maior a do ano anterior. Os destinos mais procurados no primeiro semestre de 2000 foram Miami, Orlando, Cancun, Europa e Canadá. É Inaugurada a primeira Loja Virtual de Turismo do Brasil em agosto de 2000. Duas novas lojas são abertas em shoppings em São Paulo: a do Shopping Morumbi, com 100 metros quadrados, e a do Shopping Jardim Anália Franco, com 90 metros quadrados.
2002	A CVC fecha acordo operacional com a operadora européia Europamundo para operações de circuitos rodoviários na Europa com 133 opções de roteiros com duração de três a 42 dias de viagem. É inaugurada a primeira filial fora do Brasil. A loja de Miami inicia suas operações em 15 de maio de 2002. A CVC completa 30 anos com 5 milhões de passageiros, 48 lojas no Brasil e uma nos EUA. A temporada de julho de 2002 foi uma das melhores registradas nos 30 anos da operadora, com crescimento de 30% no volume de passageiros embarcados em relação ao mesmo período do ano passado. Foram, no total, 68.725 passageiros.
2003	Na temporada de verão de 2003 (dez./2002, janeiro e fev./2003), 170 mil passageiros transportados. Lançamento dos pacotes com destino ao Tahiti e suas Ilhas, na Polinésia Francesa. Nesse ano bate o recorde de passageiros transportados no segmento rodoviário: 111 ônibus no feriado de Corpus Christi, contra os 56 do ano anterior. É inaugurada a 75ª loja CVC em junho de 2003 - filial 3610 - Shopping Praia da Costa, em Vila Velha, no Espírito Santo.

Quadro 9 – Histórico da empresa analisada – 1972 a 2003
Fonte: CVC - Dados trabalhados pela autora.

b) Descreva a evolução do uso da Internet na CVC.

A evolução do uso da Internet na empresa está relacionada a dois tipos de aplicações: como *site* e como ferramenta de integração. O *site* foi criado em 1999 porque havia uma tendência de que todas as empresas desenvolvessem seu próprio site. No início era apenas uma página com figuras e informações sobre a empresa. A partir de 2000 começou a funcionar como um folder com a apresentação de todos os pacotes, o que era oferecido em seus roteiros, mas ainda sem a divulgação dos preços.

Apenas em 2001 é criada a agência virtual, que oferece programas de turismo e preços. A CVC percebeu a necessidade de criá-la analisando o comportamento do uso de lojas virtuais em outros setores, mas para o turismo ficou claro que seria necessário ter lojas físicas. Através da análise dos atendimentos do SAQ ficou claro que o brasileiro não quer comprar sem um contato pessoal, que pode ser via telefone. Ele quer falar e tentar obter descontos.

Como ferramenta de integração, a Internet começou a ser utilizada em 2000 e atua de três formas: Intranet para comunicação interna entre funcionários (ex: informações RH, vendas, financeiro), portal do fornecedor (ex: acesso a informações sobre ocupação, vencimento da fatura) e portal do agente (tabelas de preços, formulários). O agente se cadastra com um CNPJ, que identifica sua região. Seu relacionamento será com uma das filiais da empresa que atende as agências da região. As agências próprias da CVC possuem um link direto no Systur. Este sistema permite que qualquer loja acesse a disponibilidade de hotel, pacote, por exemplo, e faça sua reserva. Os fornecedores e agentes não estão interconectados pelo sistema utilizado pela operadora. As informações estão centralizadas no operador.

A Intranet está vinculada ao site, controlando a venda de pacotes on-line e a disponibilidade de reservas. É essa relação que possibilita ao usuário efetuar transações pela Internet. Outro benefício do uso da Intranet é a eliminação de tarefas repetitivas dos funcionários, por ter as informações em tempo real no atendimento ao usuário e cliente.

Objetivo 3 - Modelo de comercialização antes e após a Internet

a) Relacionamento entre operador de turismo, agente de viagem e usuário.

O operador de turismo continua utilizando os agentes de viagens como principais canais de distribuição, seja pela eficiência, com o menor custo, seja pela capacitação em atender o usuário. O operador mantém o papel de produzir viagens com o menor custo e o agente passa a ser consultor de viagens.

Os agentes que tem historicamente como maior fonte de lucro a intermediação de passagens aéreas e pacotes turísticos, devem cada vez mais migrar para o papel de consultoria de informações, pois a redução das tarifas aéreas aliada a redução de suas comissões reduziram em grande número a rentabilidade do negócio. Nessa nova proposta, o agente de viagem deve investir no conhecimento sobre os destinos em que os pacotes são direcionados.

Os prestadores de serviços também não priorizam pelo canal direto com a Internet, pois reconhecem que o menor custo de distribuição é via intermediário, pois além de distribuidor desempenha um importante papel de promoção. Além disso, se aumentassem as vendas via Internet prejudicariam aquele que é o seu maior distribuidor, o agente de viagens.

Em relação à postura do usuário, a Internet é utilizada para obtenção de informações sobre características do destino e dos produtos turísticos. O usuário usa a Internet para se preparar para a viagem. Primeiro ele quer ler sobre o destino, viver o destino e depois contar sobre o destino. A compra do direito do uso dos serviços ainda é preferencialmente efetuada através do operador e agente devido ao menor custo dos serviços. O operador por comprar em grandes quantidades e continuamente consegue fornecer um preço mais barato do que se comprado diretamente do prestador de serviços. Além disso, ainda é muito difícil efetuar transações diretamente com os prestadores de serviços (exceto com transporte aéreo). No Brasil, o uso da Internet como canal de distribuição é precário. Para efetuar reservas, é necessário enviar um e-mail e aguardar a resposta, que pode levar algum tempo. A transação é o maior entrave, pois custa muito caro efetuá-la on-line. Como ponto desfavorável ao canal direto ainda é citada a pouca quantidade de informações fornecidas no site, o que não proporcionam confiança ao usuário para adquirir o serviço.

b) Diferenças entre uma situação de compra de um pacote turístico antes da Internet e uma situação de compra com sua utilização.

Em uma situação típica de compra de um pacote turístico antes do advento da Internet, o usuário procurava uma agência de viagem física que além da conveniência oferecia variedade e sortimento de pacotes turísticos, analisava as opções de pacotes de turismo, decidia uma opção de viagem e efetuava a compra com o agente.

Com o uso da Internet na comercialização, duas situações podem acontecer:

- o usuário faz as pesquisas sobre os roteiros de viagem disponíveis (que são os mais procurados) opções de preços, datas de saída, dicas locais, fotos dos destinos e detalhes dos hotéis. Ele pode efetuar a reserva via site e deve aguardar a resposta da CVC sobre a disponibilidade do roteiro. Dentro de 24 horas úteis um dos funcionários da agência virtual, entra em contato via fone ou e-mail para confirmar a disponibilidade de lugares para a data e hotel solicitado, e para providenciar o recebimento dos valores da compra, entrega de contrato, bolsas CVC e passagens no endereço do usuário. Caso esteja disponível, é negociada a melhor forma de pagamento: transação no site com cartão de crédito, depósitos bancários e com cheques pré-datados (sem juros);

O usuário tem também a opção de flexibilizar sua viagem, segundo um menu de opções de transporte, hospedagens e opcionais. Ele deve preencher um formulário com informações sobre o transporte que será utilizado, o roteiro (destino), a preferência do tipo de hospedagem, data de embarque e retorno, quantidade de adultos e crianças, cidade de saída e informações adicionais. Posteriormente, a CVC entra em contato com o usuário e sugere alguns roteiros.

Nos dois casos acima o usuário pode interagir via chat, telefone ou e-mail.

Outra situação que comumente acontece, é o usuário utilizar a Internet para pesquisas sobre informações de preços, comparações, roteiros, condições de pagamento, e dirigir-se a uma agência de viagens física para a compra. Isso acontece porque o usuário tem medo de comprar pela Internet e confia nas informações fornecidas pelo agente.

Objetivo 4 - Visão de futuro do negócio com o uso da Internet.

Os entrevistados percebem a Internet como um canal que ajuda no crescimento da demanda, porém assumem que sempre haverá necessidade de um agente finalizador. Ela contribui para que usuários que não participam do turismo passem a usufruir, sendo promotora e captadora de novos turistas. Ela contribui para o crescimento do turismo, mas não divide o mercado entre os membros da indústria existente. Todos continuarão com seus *targets* alcançando um equilíbrio.

A principal função que a Internet desempenhará está relacionada à melhoria de processos, no sentido de alcançar maior agilidade, flexibilidade, redução das tarefas repetitivas e de custos. Assim, os membros da indústria do turismo devem se preparar para o uso dessa ferramenta e utilizá-la para agregar valor a seus produtos, deixando mais tempo livre para o usuário.

APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA DA SEGUNDA ETAPA

Propósito: entender a utilização da internet na CVC e na prestação de serviços.

Objetivos:

1) **Entender a evolução histórica até a internet**

1 - Quando a internet começa a ser utilizada pela CVC? Por quê?

2 - Descreva a evolução do uso da internet na CVC (devem ser considerados todos os aspectos: Intranet, site para comunicação, criação da agência virtual), o que ela modifica e em que momento? Em que estágio de utilização a CVC está

2) **Como os usuários utilizam o site da CVC? O que buscam? Quais vantagens para eles? Quais desvantagens.**

3) **Entender como é o funcionamento da agência virtual, visto pela ótica do usuário – processo de prestação de serviço *front office.***

4) **Qual produto ela oferece: (pacotes fechados, personalizados), quais informações estão disponíveis sobre os produtos (preços, imagens sobre os serviços do produto, datas de saída, tours, etc). Considerando que o usuário procura um pacote de viagens, quais informações são fornecidas que influenciam a decisão de compra?**

5) **Para compra de pacotes personalizados, ou apenas alguns serviços, como o usuário procede para "falar" à agência virtual o que quer? Como é o processo de compra, a transação? Há um menu de opções?**

6) **3 - Se o usuário opta por um pacote padrão, como é o processo de compra? (ele consegue efetuar a transação no site?)**

7) **4 - Quais ferramentas são utilizadas para promoção no site?**

8) **Entender como está o funcionamento de uma agência tradicional– processo de prestação de serviço *front office* com a utilização dos serviços.**

1 - Como a internet é utilizada pela agência (personalização, propaganda, etc)?

2 - Quais meios o agente utiliza par, a vender os produtos (catálogos, etc)?

9) **Entender como é o funcionamento da agência virtual, visto pela ótica dos processos operacionais que fornecem o suporte – processo de prestação de serviços *back office*.**

1 - Na compra de pacotes fechados (é necessário verificar disponibilidade de reservas)

2 - Na compra de pacotes personalizados (é necessário verificar disponibilidade de serviços)

10) **Entender como é o funcionamento da agência tradicional, visto pela ótica dos processos operacionais que fornecem o suporte – processo de prestação de serviços *back office*.**

1 - Utilização da internet como ferramenta integradora, que permite flexibilidade e agilização.

2 - Por ex. eu vou a uma agencia, quero um hotel que não está on-line, quem verifica se há disponibilidade nesse hotel? O operador ou a agência? Como é essa relação?

3 - Como é o processo de personalização de pacotes? (o agente entra em contato com a CVC pela Extranet, verifica disponibilidade de serviços, a resposta é imediata?)

11) **Quais funções a internet desempenha em que extensão ela substitui as funções tradicionalmente desempenhadas pelos intermediários**

1 - comunicação, promoção, informações, negociação, entrega do produtos, transação.

2 - Como é o fluxo de informações com a utilização da internet via site e via agente?

3 - dados sobre usuários que serão utilizados para customização

12) A internet integra fornecedores, clientes e usuários. Como funciona a relação operador/fornecedor, operador/agente e fornecedor/agente?

13) Em relação à utilização da Internet como ferramenta de gestão de informações sobre usuários para formação de novos produtos, como é o funcionamento? (agência virtual, agência tradicional)

14) Como a internet contribui para a formação dos preços dos produtos?