

Empreendendo no turismo: uma análise do comportamento empreendedor dos dirigentes das agências de viagens brasileiras ante a nova economia

Entrepreneurship in the tourism field: an analysis of the brazilians travel agencies controllers behavior front to the new economy

Carla Renata de Oliveira Maranhão¹
Fernando Gomes de Paiva Júnior²

Resumo

A Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) tem-se expandido pelos vários segmentos da economia e transformado as suas relações e a sua dinâmica, eliminando barreiras de tempo e de distância. Em turismo, observa-se esse fenômeno, de forma decisiva, na estrutura de distribuição — as agências de viagens. Nesse contexto, este estudo se propõe a analisar o comportamento empreendedor dos dirigentes de agências de viagens brasileiras ante a economia digital. Assim, reuniram-se, por meio de pesquisas bibliográficas e de campo, conhecimentos sobre essa nova economia e realizou-se um estudo de caso com a empresa Recife Software & Technology Ltda., especializada em desenvolver soluções em TIC. As mudanças requeridas pelo ambiente de negócios contemporâneo requerem conhecimento sobre as novas tecnologias e suas aplicações, além dos modelos de negócio empreendedores que viabilizam a inovação tecnológica do setor.

Palavras-chave: agência de viagens, inovação tecnológica, economia digital, empreendedorismo, tecnologia de informação e comunicação.

Abstrat

The Information Technology through the Internet has expanded itself in the several segments of economy and changed its relations and dynamics by eliminating the barriers of time and distance. In the travel industry, this phenomenon has been mainly seen in its distribution structure, with special attention to the travel agencies. In this context, the present study proposes an analysis of the brazilians travel agencies controllers behavior front to the new economy. Using the knowledge of the new economy which has been acquired through the bibliographical and field researches, it was made a practical application of the possible implications to the travel agencies. It has been made a case study with the Strive Software & Technology Co. which develops solutions in Information and Communication Technology to the travel agency sector making it possible to use the e-commerce resources. It was concluded that the necessary changes in the contemporary business environment will be done by a new positioning of the travel agencies controllers, supported for the technological solutions created by specialized companies.

Key-words: travel agencies, information and communication technology, digital economy, e-commerce, entrepreneurship.

¹ Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: renata_maranhao1@hotmail.com
Endereço: Rua Água Preta, 276 - Paratibe/ Paulista - PE. CEP: 53415-050

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: fernando.paivajr@pq.cnpq.br
Endereço: Rua Expedicionário Damásio Gomes, 21, apto. 202, Cidade Universitária, Recife - PE.- CEP: 50740-410

1. Introdução

Para fugir da vida ordinária, cotidiana, comum, o homem procura no turismo um “ambiente” que sugira uma vivência metamorfoseada, uma forma de fuga, sem o qual a vida seria insuportável. Mas, para saciar essa necessidade, as informações sobre lugares e pessoas precisam estar em constante mudança, caso contrário, a experiência do turista torna-se tediosa e sem sentido, assemelhando-se ao cotidiano (DAMIANI, 1999).

Com o fim de conservar o propósito de a atividade turística propiciar experiências novas e diferentes do cotidiano, cabe à indústria do turismo atualizar constantemente as suas informações sobre os desejos dos turistas, seus perfis, e, ainda, sobre lugares e tempos para a satisfação desses desejos. Mesmo que ainda haja lugares eternizados como espaços de desejos, ainda assim precisam ter suas formas e maneiras de utilização aperfeiçoadas (DAMIANI, 1999).

A atividade turística, que já representa 10% do consumo familiar no Brasil (ABAV, 2007), com todos os setores de lazer, tem apresentado crescimento constante ao mesmo tempo em que aumentam as exigências para a sua concretização. Entre essas exigências, está a necessidade de maior oferta de informações para o turista, em qualquer lugar onde esteja e de forma customizada. Entre as razões que podem explicar tal preocupação estão certas peculiaridades da atividade, como a intangibilidade e a inamovibilidade, enfocadas com mais detalhes no decorrer do estudo, que requerem do consumidor atenção e conhecimentos especiais para compor o seu pacote de viagem. A afirmação seguinte explica a situação: “Quanto maior for a sensação de risco no contexto pré-compra, maior a propensão de o consumidor buscar informações sobre o produto” (BUHALIS, 1997 *apud* O’CONNOR, 2001, p. 13).

“Algumas informações têm valor de entretenimento e outras têm valor empresarial, mas, independentemente da fonte particular de valor, as pessoas estão dispostas a pagar pela informação” (SHAPIRO e VARIAN, 1999, p.15). No mundo globalizado, cada vez mais interconectado, a quantidade e a qualidade das informações ganha importância, independentemente do setor em que atua a empresa.

Assim, a atividade turística também se insere nesse contexto ao passo que apresenta demandas crescentes de consumidores ávidos por informações, principalmente aqueles que preferem compor sozinhos o seu pacote de viagem. “Os turistas precisam de informação antes de sair para uma viagem para ajudá-los a planejar e fazer escolhas à medida que aumenta a tendência no sentido de viagens mais independentes” (O’CONNOR, 2001, p. 13). O turismo, na ótica do cliente, até o momento de vivenciá-lo, compõe-se apenas de um conjunto de informações (VICENTIN/ HOPPEN, 2003), e é da responsabilidade do agente de viagens agir em nome dos clientes e compreender seus desejos (COSTA, 2003).

Para viabilizar uma melhor difusão de informações – provenientes dos clientes, dos fornecedores ou de qualquer outro componente da cadeia de valor –, utilizam-se soluções da Tecnologia da Informação que, “[...] especialmente em aplicações baseadas em telecomunicações, ajudam uma companhia a transpor barreiras geográficas, temporais, de custos e estruturais para conseguir sucesso” (O’BRIEN, 2004, p.168).

Por provocar alterações na estrutura de negócios nas empresas e no comportamento de compra de seus usuários, a implantação de soluções em Tecnologia da Informação nas agências de

viagens constitui tema de fundamental importância para ser estudado em nível acadêmico, com o fim de descrever as oportunidades criadas e os desafios propostos.

2. A economia digital

Um evento histórico da mesma magnitude da Revolução Industrial do século XVIII está-se desencadeando: o fortalecimento da economia digital. Surgida em escala mundial nos últimos anos do século XX, essa nova economia está baseada nas tecnologias digitais, como a internet, rede de comunicação digital que, desde quando se expandiu para o domínio público, tem levantado discussões sobre uma possível **revolução comercial** (CASTELLS, 2003).

Como condição de eficácia e longevidade nos negócios, o atual contexto empresarial impõe às organizações que agreguem conhecimento ao serviço ou produto oferecido; atuem como corporações globais, flexíveis e responsivas; e, por fim, que façam negócios em rede por meio da virtualidade (CASTELLS, 2003).

Vale lembrar que a demanda por informação é crescente, os preços do acesso à internet banda larga estão cada vez mais baixos, a segurança nas transações *on-line* tem-se consolidado. Essas são algumas das oportunidades vislumbradas no mercado que têm atraído empreendedores, em geral, a investir no comércio eletrônico. Por outro lado, o mercado aponta para o estabelecimento das **viagens mais independentes** — nas quais os consumidores dispensam a intermediação dos agentes de viagens e compram por meio eletrônico — que atraem, em específico, os empreendedores de turismo.

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de *E-business* revela como empresas de diversos ramos têm atuado ante a nova economia. Diretores e gerentes de grandes e médias corporações, como Philips e Votorantim, questionados sobre o uso e a tendência do *e-business* nas corporações revelam o que parece estar disseminado em todos os setores da economia: a resistência à mudança. Quando perguntados sobre qual a figura considerada mais difícil de convencer a migrar do pedido tradicional para o pedido eletrônico, 44% dos participantes responderam que era a da área de vendas e 33%, que eram os clientes (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE E-BUSINESS, 2006a).

Ao lado disso, outra pesquisa da associação mostra que quase a totalidade das empresas que transacionam mais de 31% de suas vendas por meio do comércio eletrônico se considera no nível da digitalização. O entrave parte tanto da impossibilidade de incluir clientes menores que não possuem **capacidade ou cultura tecnológica**, quanto pela **visão limitada** de algumas empresas de maior porte que não enxergam os benefícios do *e-business* (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE E-BUSINESS, 2006b).

Em meio a esse cenário, a atividade turística tem respondido de forma positiva. Os números já apontam a tendência para o estabelecimento do comércio eletrônico no setor; de acordo com dados da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, divulgados pela Assessoria de Comunicação da Agência Brasileira das Agências de Viagens, a venda de produtos e serviços de turismo pela internet foi de R\$ 1,8 bilhão em 2005, representando um crescimento de 80% em relação ao ano anterior (ABAV, 2007).

O alto crescimento do turismo nos últimos vinte anos, com uma série de transformações rápidas e radicais, fez com que os profissionais de *marketing* do turismo pensassem a

atividade não apenas como uma movimentação de viajantes de lazer ou de negócios, mas também de informação e de comunicação. As mudanças nas características, nas preferências e nos processos de tomada de decisões dos consumidores e as contínuas alterações em um ambiente global altamente competitivo conduziram a uma relação mais estreita entre turismo e tecnologia da informação (OMT *et al.*, 2003).

Não obstante as alterações impostas pelo novo cenário empresarial, houve pouco desenvolvimento no sentido de adequar o tema à realidade das agências de viagens e estimular a modernização do setor. Diante desse contexto, o estudo propõe-se a pontuar os desafios enfrentados pelos dirigentes de agências de viagens brasileiras ante o novo cenário competitivo das empresas e as mudanças por ele impostas, como a reinvenção da intermediação e dos modelos de negócios vigentes.

3. O modelo do fenômeno empreendedor segundo Thierry Verstraete

O modelo criado por Thierry Verstraete (2001) para descrever o fenômeno empreendedor comporta uma **abordagem global**, baseada em níveis de análises múltiplas, a saber:

- a cognitiva — pensamento estratégico, refletividade e aprendizagem;
- a estrutural — arranjo particular de um determinado momento;
- a praxiológica — posicionamento e interação do empreendimento/empreendedor no ambiente.

Visto que o empreendedorismo não comporta uma definição genérica e única, o autor afirma ser necessário um modelo para explicar e fazer compreensível suas formas de expressão variadas.

Dessa forma, é possível descrever a proposta de análise do fenômeno do empreendedorismo trazida por esse modelo da seguinte maneira: a **visão** do empreendedor impulsiona a combinação das dimensões estruturadoras do fenômeno e, por meio de **atos**, o agente conduz a **sua estrutura** inicial no âmbito da estrutura socioeconômica.

3.1 A dimensão cognitiva

A cognição — estrutura fundamentalmente influenciada pela equipe que cerca o empreendedor — comporta três níveis de análise: o pensamento estratégico, a refletividade e a aprendizagem.

O pensamento estratégico corresponde à visão do empreendedor, no sentido de se distanciar da ação numa **reflexão global** sobre a organização, ou, ainda, é definido como a parte da cognição mobilizada quando o empreendedor raciocina, mesmo que influenciado por paixões ou emoções.

A visão estratégica, futuro desejado e realizável de uma empresa, é concretizada pelo empreendedor por meio da organização dos fatores que ele considera importantes para tornar a organização condizente com a representação feita, criando, dessa forma, uma realidade que ele estabelecerá por meio de ações subsequentes. Weick (1979 *apud* VERSTRAETE, 2001) afirma que a interpretação do empreendedor sobre a organização **interage** com as ações

desenvolvidas, de forma que existe uma estreita ligação entre o empreendedor e o fenômeno organizacional. Essa idéia nos leva ao próximo nível de análise: a refletividade.

A capacidade de o indivíduo interpretar a ação e seus desdobramentos, de compreender o que ocorre durante a realização de algo, aprendendo, desse modo, enquanto age, é o que se define como sendo a refletividade. Assim, a ação guia o pensamento, entre outras formas, pelo processo de racionalização, que faz com que se memorizem os acontecimentos e, ainda, lhes garanta mais senso. Por tudo isso, a refletividade não pode ser separada da aprendizagem.

A experiência passada e em curso, os conhecimentos, as predisposições, as situações e as influências sofridas de paixões, emoções, motivações, e, também, as faculdades de aprendizagem intrínsecas do indivíduo resultam no terceiro e último nível de análise da dimensão cognitiva: a aprendizagem.

3.2 A dimensão estrutural

A organização procede e faz parte de uma estrutura composta de variáveis multidimensionais, materiais ou imateriais, tais como o maquinismo, os eventos, os atores. E mais: essas variáveis ainda podem ser biológicas, mentais ou artificiais. As atividades efetuadas nessa dimensão não são aquelas provenientes do posicionamento e da configuração próprios do empreendedor — característica da dimensão praxiológica —, ou seja, não correspondem às finalidades da empresa e **independem de sua vontade**. Logo, existem os conflitos, jogos de poder, desperdícios, roubos. Porém a desordem vivenciada nessa dimensão não é, necessariamente, nefasta à organização que só será prejudicada se tal desordem tomar a forma de atividades parasitárias que impeçam a concretização do futuro desejado para a empresa.

A estrutura constitui um arranjo particular de um determinado momento e, com base nela, o observador percebe as ordens e as desordens e, quando se trata de um empreendedor em potencial, é capaz de identificar a oportunidade de inserção da sua estrutura na estrutura socioeconômica com o fim de concretizar o seu projeto.

É importante destacar que a dimensão estrutural compõe-se de duas estruturas: a subjetiva, baseada nos estudos de Berger e Luckman (1986 *apud* VERSTRAETE, 2001), e a objetiva, pautada na teoria de Bourdieu (1987 *apud* VERSTRAETE, 2001). A estrutura objetiva, também chamada por Bourdieu de gênese social, é produto da existência ontológica e social do homem e, por isso, interfere na percepção da realidade que tem certo agente, uma vez que essa percepção depende da posição que ele ocupa no espaço. Em outras palavras, os limites estruturais em que vive um determinado agente, com os seus hábitos, vão construir o que se convencionou chamar de pontos de vista da visão do mundo.

A posição que o agente ocupa no ambiente influencia, portanto, a observação que ele faz do espaço social, uma vez que toda a posição ocupada por um indivíduo caracteriza uma oportunidade de aprendizagem das convenções e de interiorização das representações sociais relativas aos objetos desse espaço. Logo, a história de vida interfere no desejo de empreender de um indivíduo. Os hábitos, por sua vez, correspondem às representações mentais resultantes da interação de estruturas do mundo social e podem ser afetados pela origem do indivíduo e por seu percurso biográfico.

Quatro tipos de capitais são essenciais à dimensão estrutural objetiva e estão descritos no quadro 1:

Quadro 1: Dimensão estrutural objetiva

Capital	Características
Econômico	Constituído por liquidez, bens possuídos.
Cultural	a. Incorporado: lembra o conceito de hábitos; b. Objetivo: corresponde aos bens culturais possuídos, como quadros, obras literárias ou musicais; c. Institucionalizado: toma a forma de tipos escolares, por exemplo.
Social	É o conjunto de recursos atuais e potenciais que são ligados ao conjunto de uma rede durável de relações, mais ou menos institucionalizado, de interconhecimento e de inter-reconhecimento;
Simbólico	Resultado da reunião dos três capitais anteriores, o capital simbólico corresponde ao prestígio e à reputação que são conferidos a uma empresa em determinada área e à formação de um volume sensível de capital.

Fonte: Adaptado de Verstraete (2001).

O segundo nível de análise da dimensão estrutural — a estrutura subjetiva —, por sua vez, pode ser produto tanto da subjetividade individual, quanto da coletiva. A subjetividade coletiva refere-se às fronteiras artificiais criadas pelos indivíduos com o propósito de gerar ambientes próprios e conferir certa identidade ao grupo. A ação disciplinadora das ciências é um exemplo de fronteira artificial. De forma ampla, a subjetividade coletiva consagra a existência de um universo simbólico que comporta as convenções e as representações sociais.

Convenção é entendida como uma regra mais ou menos explícita à qual um sujeito adere eventualmente, tendo a certeza de que outros também vão a ela aderir. Essa adesão pode ser consciente ou inconsciente, voluntária ou involuntária, ou, ainda, pode responder a um simples fenômeno de **mimetismo** (imitação). As representações sociais, por sua vez, são definidas como as imagens compartilhadas de certos objetos de espaço social, resultantes, geralmente, da imersão duradoura em determinado ambiente. Não existe um processo de adesão ou de escolha; mas um processo de socialização da representação de determinado objeto.

3.3 A dimensão praxiológica

O empreendedor — assim como a organização — posiciona-se e interage em múltiplos ambientes ou espaços sociais, diante de seus concorrentes ou de seus *stakeholders* (indivíduos, entidades ou grupos que têm, *a priori*, interesse na sobrevivência da empresa), potenciais ou efetivos. E, para materializar suas aspirações, necessita acessar os diversos capitais da dimensão estrutural do fenômeno empreendedor, em especial, o capital social cuja importância se destaca por possibilitar relações que viabilizam o alcance das demais fontes de recursos necessárias à empresa.

Logo, a dimensão praxiológica combina fenômenos ou situações que unem cognição, estrutura e ação e, por tal característica, pode ser considerada a dimensão mais significativa do fenômeno empreendedor. Constitui, pois, a essência da materialização e da concretização do fenômeno por meio de dois tipos de ações: o posicionamento e a geração de uma configuração organizacional.

Como condição para o seu estabelecimento em um determinado espaço, a empresa precisa satisfazer as necessidades presentes no ambiente utilizando-se, para isso, de uma configuração

organizacional. Dessa forma, é essa configuração que vai otimizar o posicionamento da organização e direcioná-lo para os resultados desejados por meio da especialização relativa. Assim, as agências de viagens e turismo:

[...] prestam os serviços de operação de viagens e excursões — individuais ou coletivas — compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários, quando relativos a excursões do Brasil para o exterior, conforme art. 4º, § 1.º do Decreto n.º 84.934 (EMBRATUR, 1980 apud TOMELIN, 2001, p. 23).

Para complementar o seu pensamento, Verstraete (2001) valeu-se da noção de Varela (1989 apud VERSTRAETE, 2001) sobre configuração empresarial. Segundo este autor, para a empresa obter êxito em seu posicionamento sobre o ambiente, necessita de uma estrutura relativamente autônoma, na qual suas ações se organizem de modo a configurar um sistema autônomo e operacionalmente fechado, conferindo, desse modo, identidade à firma. Os processos que caracterizam o sistema fechado de uma organização são:

- a dependência dos recursos uns dos outros para a geração e a realização dos próprios processos;
- a constituição de um sistema com uma unidade reconhecível no espaço.

Esse tipo de configuração empresarial, apesar de ter sido descrito em 1989, encontra-se bastante atual, haja vista que a nova economia, direcionada pelas tecnologias digitais, tem como característica a transformação de uma simples entidade corporativa em uma extensa rede formada por um ágil núcleo global, além de unidades de negócios, focadas no mercado, e serviços de apoio compartilhados.

4. O empreendedorismo na nova economia

O empreendedor cria novos produtos, além de novos métodos de produção; abre, portanto, novos mercados (DEGEN, 2005). Ademais de representarem uma reorganização do método de trabalho, são os *softwares* que permitem ao empreendedor a abertura de novos mercados, haja vista que um dos benefícios que o comércio eletrônico proporciona às empresas é o aumento do mercado de atuação, transformando-o de regional para internacional por meio da localização fácil e rápida de mais consumidores e fornecedores (TURBAN, 2000 apud VICENTIN e HOPPEN, 2003). Ressalte-se que a tecnologia enseja grandes oportunidades, e, em contrapartida, exige do empreendedor conhecimentos variados e atualizações contínuas.

O conhecimento necessário ao empreendedor, segundo Silva (2003), não abrange somente reconhecer **novas tecnologias**, mas também **novas formas de gestão**, além de **informação do mercado** em que ele atua. Acompanhando esse pensamento, Penrose (1963 apud HEMAIS e HILAL, 2002) nega a idéia de que o limite do crescimento da empresa seja determinado pela demanda e afirma que esse crescimento está invariavelmente ligado à aquisição de conhecimento num processo evolutivo definido pelo acúmulo de experiência coletiva da firma.

A **revolução da informação**, encadeada pela nova economia, relaciona a produtividade e a competitividade das unidades e agentes com a capacidade de gerar, processar e aplicar de

forma eficiente a informação baseada em conhecimentos (CASTELLS, 2003). Aclarando ainda mais essa idéia, Júlio e Salibi Neto (2001) destacam o seguinte:

[...] o que chamamos de revolução da informação na verdade é uma revolução do conhecimento. O que possibilitou fazer a rotina de processos não foram as máquinas; o computador é apenas o gatilho. O software é a reorganização do trabalho tradicional, baseada em séculos de experiência, por meio da aplicação do conhecimento e, principalmente, de análise sistemática e lógica. O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. O segredo para manter a liderança na nova economia e na nova tecnologia vai ser a posição social dos trabalhadores do conhecimento [...] (JÚLIO e SALIBI NETO, 2001, p. 95).

A tecnologia da informação passou a constituir um dos mais importantes componentes organizacionais da empresa que procura definir as suas diretrizes, estratégias e operacionalização na economia digital (ALBERTIN e ALBERTIN, 2005). Em concordância com o exposto, O'Brien (2004) afirma que a *web* e o *e-commerce* são os **direcionadores-chave** da indústria do novo milênio, ao criarem novos canais de comercialização entre fornecedores e clientes, reduzirem os intermediários da cadeia de valor e transformarem uma simples entidade corporativa em uma extensa rede formada por um ágil núcleo global: unidades de negócios focadas no mercado e serviços de apoio compartilhados. O trecho a seguir descreve, de maneira sucinta, a estreita ligação entre as tecnologias de informação e de comunicação e a nova economia:

[...] a utilização ampla e intensa das tecnologias de comunicação e informação permite que as organizações realizem negócios na era digital, por meio de novos modelos de negócios e de sua própria evolução, praticando o comércio eletrônico, nesse ambiente digital, de forma coerente com as características do novo ambiente empresarial (ALBERTIN, 2002, p. 168).

Uma vez que propicia de forma mais ampla o acesso a redes de conexão, nacionais ou internacionais, a internet, quando inserida nos negócios de uma empresa, fortalece sobremaneira o estabelecimento de seu capital social, destacado por Verstraete (2001) por viabilizar o acesso a fontes de recursos diversos. O *marketspace* — o mundo virtual da informação digital — impacta de forma importante no processo de internacionalização das empresas ao contribuir para a orientação internacional e ampliar a extensão e a diversidade dos contatos internacionais de negócios (BERRY e BROCK, 2004). A empresa global “[...] estende-se para além de suas operações, atingindo suas áreas de influência, tais como exploração de relacionamento potencial de parceiros com terceiros [...]” (DANIELS e DANIELS, 1996, p. 7).

As empresas que não ultrapassam a fronteira, rumo à nova economia e à nova tecnologia, e não conseguem criar comunidades de comércio eletrônico deixam de ser competitivas e desaparecem (JÚLIO e SALIBI NETO, 2001). Lozinsky (2005) vai mais longe e afirma que as organizações precisam estar sempre preparadas para se adaptarem e se readaptarem, visto que os processos de expansão e de contração dos mercados são cada vez mais frequentes e, também, menos previsíveis — reflexo da globalização da economia que tem provocado turbulências nem sempre perceptíveis ou contornáveis. Segundo o autor, para se posicionarem de forma competitiva, as empresas sempre tiveram de estar atentas às mudanças nos **modelos empresariais**, porém, graças às tecnologias disponíveis no mercado, com custos de aquisição decrescentes, esse fenômeno foi acelerado.

Por trás de todo esse processo de desconstrução das empresas para a criação de redes de valor, compostas de diferentes organizações que redistribuem seus processos e colaboram entre si, existe uma solução tecnológica como suporte ao novo ambiente de negócios que, na maioria das vezes, é operacionalizada por **terceiros especializados**, dada a sua complexidade e sofisticação (LOZINSKY, 2005). No estudo de caso apresentado adiante, estão descritos os objetivos e as atividades de um terceiro especializado — a empresa Recife Software & Technology Ltda. —, que cria soluções em tecnologia de informação e comunicação para empresas do setor de serviços, em especial, as agências de viagens.

5. A relação das agências de viagens brasileiras com as novas tecnologias

Em turismo, estima-se que 98% das empresas estejam classificadas como pequenas e médias empresas (SHELDON, 1997 *apud* O'CONNOR, 2001). O porte dessas corporações dificulta o uso de distribuição eletrônica visto que são gerenciadas por seus donos e caracterizam-se, tipicamente, por uma **falta de visão estratégica** e de conhecimento de *marketing*, além de apresentarem uma incapacidade de utilizar ferramentas gerenciais para superar seus problemas operacionais (O'CONNOR, 2001).

As pequenas empresas consideram o uso de canais eletrônicos complicado e difícil (O'CONNOR, 2001). OMT (2003) reafirma essa idéia ao declarar que um número muito grande de agentes de viagens julga o comércio eletrônico uma atividade muito complexa que exige tecnologias que não estão disponíveis nas agências comuns. Em contrapartida, o mesmo autor observa que o mercado contradiz essa idéia. As tecnologias de comércio eletrônico e *e-business* estão-se tornando cada vez mais acessíveis e, portanto, mais viáveis para agências de viagens de pequeno e médio porte.

Com a capacidade de disponibilizar informações imediatas e em qualquer lugar, a internet deve ser utilizada estrategicamente pelas empresas turísticas com vistas à (re) organizar o seu canal de distribuição, criando, dessa forma, um canal direto entre a empresa e o cliente (O'CONNOR, 2001). A importância da aplicação dos recursos viabilizados pelas tecnologias de informação e comunicação pode ser visualizada na seguinte afirmação:

*[...] Entretanto, na medida em que a tecnologia da informação está mudando a estrutura básica do comércio e da sociedade em geral, e com o crescimento da demanda dos consumidores por informações, sua importância para o sucesso de uma empresa turística só tenderá a crescer no futuro [...] (DAVIDSON e DAVIS, 1991 *apud* O'CONNOR, 2001, p. 15 e 16).*

No turismo, a internet altera — ou complementa — a função desempenhada pelas agências de viagens ao distribuir produtos e serviços:

[...] Atualmente, podemos considerá-la como um substituto e um complemento dos canais tradicionais de distribuição. Na segunda condição, a internet pode ser utilizada pelos intermediários turísticos e viajantes individuais para pesquisar produtos e preços. Na primeira, permite que os viajantes reservem e comprem os produtos on-line, eliminando a necessidade de intermediários [...] (OMT et al., 2003, p. 83).

O mercado oferece uma grande oportunidade para os empresários que pretendem atuar com um portal de negócios próprio e disponibilizar informações para os clientes de maneira rápida e cômoda, pois os consumidores de turismo preferem cada vez mais compor o seu pacote de viagens sem a ajuda dos intermediários. Essa tendência não significa o fim das agências de viagens. Elas podem reagir às mudanças impostas pela internet lançando suas próprias lojas virtuais *on-line*, não precisando, desse modo, abandonar a modalidade tradicional de negócio (TURBAN; MCLEAN e WETHERBE, 2004).

Com o aumento da tendência de viagens mais independentes, o comércio eletrônico surge como uma opção de compra que oferece maior liberdade ao cliente que, munido das informações disponibilizadas no meio eletrônico, tem a possibilidade de escolher, reservar e, até mesmo, finalizar a compra, eliminando, dessa forma, a necessidade de intermediários: os agentes de viagens (O'CONNOR, 2001).

Ao mesmo tempo em que se torna imprescindível o uso das novas tecnologias apresentadas pelo mercado, o **cliente** tem-se transformado em um fator cada vez mais importante para o êxito do negócio e decisivo para a concretização da representação feita pelo empreendedor para o seu projeto. “O relacionamento com o cliente, em geral, e os dados sobre o cliente em particular são algo que as empresas estão dispostas a considerar como um investimento estratégico e valioso” (TOMELIN, 2001, p. 107).

Como ação subsequente dessa visão estratégica, o agente de viagens, ou a agência de viagens, dispensa maior reconhecimento pessoal ao cliente como condição para a sua fidelização, lealdade, compra exclusiva e continuada. Esse desafio é decorrência de uma importante mudança apresentada na nova economia: hoje se compram **idéias**, não produtos. Por isso, cresce a necessidade de agregar conhecimento e maior percepção à marca, embutir conceitos e sentimentos aos produtos e, como resposta, o trabalho das agências de viagens evoluiu de meros distribuidores de produtos prontos a **finalizadores de produtos**, atendendo, sempre, às demandas de mercado (TOMELIN, 2001).

Na medida em que o agente de viagens estabelece uma relação comercial e não mais exclusivamente de distribuidor, seu perfil passa a ser o de um **consultor** (TOMELIN, 2001). O consultor de viagens corresponde a um avanço, necessário para o setor de agências de viagens, decorrente da nova exigência do mercado: os ativos inteligentes, ativos-chave da nova economia. A força motriz dos negócios de sucesso, antes representada pelas máquinas, hoje está baseada no **conhecimento humano** e, por isso, exige cada vez mais capacitação e conhecimentos acumulados por parte de quem deseja um lugar nesse novo e competitivo mercado de trabalho (ALBERTIM, 2002).

6. Procedimento metodológico

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso — forma de pesquisa empírica do tipo qualitativa sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real. Buscou-se explicar um determinado fenômeno (as influências trazidas pelas tecnologias digitais para a realidade das agências de viagens) com a exploração intensiva/exaustiva de uma única unidade de estudo ou estudo de caso holístico (no caso, a empresa de Tecnologia da Informação Recife Software &

Technology Ltda.). Vale lembrar que a adoção de tal método viabiliza uma imersão integral, profunda e minuciosa do pesquisador sobre a realidade social investigada (LIMA, 2004).

A coleta de dados e informações foi feita por meio de entrevista — técnica de pesquisa que compreende uma observação direta intensiva — que abrange “[...] um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 92). O tipo de entrevista empregada foi a estruturada, orientada por um roteiro previamente definido (MARTINS e LINTZ, 2000).

O material verbalizado, que resultou desse tipo de técnica de coleta, foi sistematicamente registrado em aparelho de MP4, garantindo, dessa forma, a credibilidade e, por se tratar de um material primário, foi transcrito para a análise de seu conteúdo, fazendo-se um paralelo com os dados e as informações reunidos no referencial teórico. Por essa característica, “[...] a utilidade dos estudos de caso vai muito além da função do relatório típico de pesquisa, que geralmente se dirige aos colegas do pesquisador, em vez de se dirigir aos leigos no assunto” (YIN, 2001, p. 163).

Para preservar a identidade tanto do entrevistado quanto da organização analisada, foram adotados os seguintes pseudônimos: Recife Software & Technology Ltda., empresa de soluções em tecnologia da informação, local onde se desenvolveu a pesquisa de campo do presente estudo, no dia 27 de fevereiro de 2007; João da Silva, dirigente de negócios da instituição, importante por deter uma extensa e importante quantidade de informações sobre o setor de agências de viagens e a sua relação com as novas tecnologias da informação.

A pesquisa de campo descritiva efetuada neste estudo objetivou analisar fatos ou fenômenos em sua natureza e suas características, procurando observar, registrar e estudar relações, conexões e interferências. Para atingir tal fim, os fatos e fenômenos foram extraídos do ambiente natural, da vida real, onde ocorrem, e analisados à luz das influências que o ambiente exerce sobre eles (MICHEL, 2005). “A pesquisa de campo pressupõe a apreensão dos fatos/variáveis investigados, exatamente onde, quando e como ocorrem” (LIMA, 2004, p. 51).

O levantamento de dados foi baseado na pesquisa bibliográfica — “[...] apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 25). Além disso, o procedimento metodológico também se valeu da pesquisa documental que constitui “[...] o exame ou o reexame de materiais que ainda não receberam qualquer tratamento analítico, no objetivo de fundamentar interpretações novas ou complementares sobre o que está sendo investigado” (LIMA, 2004). Tal pesquisa vem representada por dados estatísticos de órgãos particulares, como a ABAV e a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE E-BUSINESS.

7. Análise do caso Recife Software & Technology Ltda.

7.1 Descrição do empreendimento

A Recife Software & Technology Ltda. é fruto de um plano de negócios — proposto pela disciplina de empreendedorismo da Incubadora do Instituto Tecnológico de Pernambuco

(INCUBATEC) — no qual o setor de atuação escolhido foi o de turismo, uma vez que uma das sócias desse plano já tinha, à época, experiência na área.

O empreendimento obteve apoio do Recife BEAT (Base para Empreendimentos em Alta Tecnologia) — um dos núcleos do projeto Gênesis (Geração de Novos Empreendimentos em *Software*, Informação e Serviços) — e, também, do programa SoftEx (Programa Nacional de Desenvolvimento de *Software* para Exportação), cuja especialização está em prover soluções baseadas em Tecnologia da Informação e Comunicação para as agências de viagens e, portanto, atuar no mercado corporativo. O objetivo da empresa reside em agregar valores aos negócios dos clientes, desenvolvendo ferramentas que possibilitem à empresa tornar-se um **empreendimento e-business** (O'BRIEN, 2004).

7.2 O desafio dos terceiros especializados

Diante da nova economia na qual as informações são reduzidas a *bits* (ALBERTIM, 2002) e proliferam as chamadas agências virtuais, levantando a discussão sobre a possível desintermediação do setor de distribuição turística, algumas agências de viagens já se têm adequado a esse novo contexto. Para se tornarem competitivas e garantirem sua sobrevivência em longo prazo, as agências têm criado os seus próprios endereços *web*, além de informatizarem toda a cadeia de valor, que passa pelo setor de *marketing*, de vendas, de pós-vendas.

Dada a complexidade e a sofisticação das ferramentas *e-business*, as empresas que pretendem fazer negócios no ambiente digital precisam acessar, por meio de sua rede de relacionamentos, o capital cultural de um terceiro. Os terceiros especializados — empresas responsáveis por criarem as soluções tecnológicas que suportam o novo ambiente de negócios — atendem a essa necessidade e, neste estudo de caso, estão representados pela Recife Software & Technology Ltda.

O capital inicial para a agência de viagem estabelecer o *e-commerce* em seus negócios é direcionado para a instalação do *software* e para o treinamento de pessoal. Uma vez que as soluções não são vendidas, mas alugadas, os clientes investem um valor mensal na divulgação dos serviços e esse valor varia de acordo com a quantidade de vendas e de reservas efetuadas, com a quantidade de estações utilizadas e de acordo, também, com o tipo de solução desenvolvida.

Na criação dos portais de comércio eletrônico, são disponibilizadas ferramentas que garantem maior liberdade de compra para o usuário que prefere não se deslocar até a agência de viagens e quer fazer a pesquisa e a solicitação em casa: são as chamadas viagens mais independentes analisadas por O'Connor (2001) e reconhecidas pela empresa. No *site* da agência de viagens, o cliente pode usar um “carrinho de compras” para escolher o destino e os serviços que deseja e montar o seu pacote de viagens. Ao final, ele recebe um extrato e faz a solicitação para a agência — para os casos de serviços que precisam de bloqueio — ou já pode efetuar a compra por meio de cartão de crédito, por exemplo.

O *e-commerce* também pode ser visto como um “catalizador de processos”. Os agentes de viagens, em especial o pessoal do corporativo, podem transportar um *notebook*, com conexão *wireless*, e, durante visitas aos clientes, “fechar” negócio no mesmo local e momento, sem a necessidade, portanto, dos processos antes utilizados, que eram: primeiro, o agente visita o cliente e anota a sua solicitação; volta para a empresa e pesquisa o pedido; para, depois, dar a

resposta. Hoje, todo esse processo é desenvolvido, geralmente, em uma única visita, em uma única conversa.

Por trás desse processo, a solução tecnológica disponibiliza o *back-office*, ou seja, um sistema operacional administrativo-financeiro que efetua o controle da venda e indica o comissionamento interno, o pagamento dos fornecedores e todo o estudo orçamentário da agência de viagens. O reconhecimento de que os clientes das agências de viagens estão cada vez mais prezando pela autonomia e de que essas agências necessitam de um acompanhamento preciso da movimentação financeira representa a dimensão cognitiva do modelo dialógico de Verstraete (2001), que engloba o pensamento estratégico e o reconhecimento de oportunidades.

Apesar da eficácia das ferramentas *e-commerce* desenvolvidas, em 2001, quando a Recife Software & Technology Ltda. criou o portal PassaporteNet em parceria com a Worldspan, ela não conseguiu a adesão de nenhuma agência de viagens. A solução tecnológica, exclusiva no Brasil, possibilitava transferir todas as tarefas da agência para o portal e, por meio da internet, permitia à empresa ter o seu **GDS próprio**. “A gente entrou com uma tecnologia muito avançada num período em que o mercado ainda não estava preparado para isso.”³ A empresa, na época, não pôde investir o necessário em *marketing* para mudar a cultura das agências de viagens e viabilizar o projeto, mas, segundo o entrevistado, “[...] as agências de turismo, dentro em breve, não vão sobreviver se não tiverem seu *e-commerce* totalmente definido na internet”.

Ao indagarmos quais as vantagens econômicas obtidas por uma agência que realiza negócios no ambiente digital, o entrevistado citou a quebra da barreira geográfica, uma vez que a propaganda realizada no ambiente *on-line* pode ser vista por públicos diferentes e incalculáveis no mundo inteiro (TURBAN; MCLEAN e WETHERBE, 2004). Por meio da tecnologia de Voip — que torna possível estabelecer conversações telefônicas em uma Rede IP (incluindo a internet), tornando a transmissão de voz mais um dos serviços suportados pela rede de dados⁴ —, por exemplo, é possível realizar uma campanha nacional de *telemarketing* com custo muito aquém do que seria necessário caso fosse utilizado o telefone para fazê-la. Como afirma Albertim (2002), a internet possui custos de comunicação quase independentes do tempo de uso e da distância.

A relação das agências de viagens com os seus clientes é influenciada pelo estabelecimento dos negócios no meio digital. A internet possibilita a aplicação de uma intensa política de relacionamento, por meio do acúmulo de informações sobre o cliente, otimização dos contatos, garantia de eficiência para as consultas e o estabelecimento de relacionamentos vitalícios (OMT, 2003).

As ferramentas de comércio eletrônico facilitam o estabelecimento de relações mais efetivas com os clientes por meio, por exemplo, do cadastro de informações sobre um determinado cliente e, inclusive, sobre a de sua família. Data do aniversário de nascimento, aniversário de casamento, bodas de ouro, dia de vencimento do passaporte, enfim, “toda a vida do cliente” pode ser armazenada. O sistema se encarrega de gerenciar e informar aos agentes sobre todas as datas comemorativas que merecem ser lembradas e, num único lançamento, o agente pode enviar *e-mails* para todos os clientes, por exemplo, que estão aniversariando.

³ Transcrições da entrevista realizada com o Sr. João da Silva, ocorrida no dia 27 de fevereiro de 2007.

⁴ Informação obtida em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Voz_sobre_IP [acesso em: 2 mar. 2007]

A internet, aqui, não configura uma ameaça aos agentes de viagens. Ela impõe ao setor uma [re]organização de seu modelo de negócios para um sistema livre das comissões das empresas fornecedoras. “Se você for à Europa, aos Estados Unidos, enfim, aos países de Primeiro Mundo, eles não têm mais o modelo de negócios que a gente tem aqui”.

A grande dificuldade que as agências de viagens brasileiras encontram para aplicar o *e-commerce* em seus negócios e utilizar a internet como um complemento de suas ações está na aplicação de um novo modelo de negócios e na fuga ao processo de mimetismo verificado no setor. As agências de viagens estão acostumadas a basear as receitas nas **comissões** das empresas fornecedoras, em especial nas comissões das companhias aéreas, e desconsideram a atual exigência do cenário empresarial: “[...] assim como ingressam no *e-business*, as agências de viagem *on-line* e as tradicionais devem estar preparadas para um futuro sem comissões, se ainda não o fizeram” (OMT, 2003, p.168).

A deficiência verificada no novo modelo de negócios é a cobrança dos serviços aos fornecedores, por meio das comissões, e não do próprio cliente, ou, na linguagem utilizada em turismo, do *pax*. O *fee*, tipo diverso de cobrança pelo serviço, por meio de suas diversas modalidades, constitui uma alternativa para as agências de viagens alcançarem maior lucratividade e independência das companhias aéreas. Vejamos suas características no quadro 2:

Quadro 2: Modalidades do fee

Modalidade	Descrição
<i>Manage Fee</i>	Trata-se de uma modalidade na qual a agência de viagens relaciona todas as suas comissões e todos os seus custos e repassa-os para o cliente, cobrando-lhe apenas uma taxa pela gerência (MANAGE) das operações.
<i>Flat Fee</i>	Trata-se de uma modalidade na qual a agência de viagens relaciona todos os possíveis serviços e define uma tabela de preços para eles. Ex.: emissão de bilhete R\$ 30,00; cancelamento de bilhete R\$ 20,00.
<i>Success Fee</i>	Trata-se de uma modalidade na qual quanto maior o desconto conseguido pela agência de viagens na companhia aérea, maior o ganho da agência.

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Todavia, a “cultura do comissionamento” tem-se caracterizado como um comportamento parasitário que, como afirma Verstraete (2001), impede a concretização do futuro desejado para uma empresa e, portanto, tem prejudicado o crescimento do setor. Logo, para que sejam efetuadas as mudanças necessárias ao novo contexto empresarial, convenções e hábitos precisam ser repensados.

“O grande medo das agências de viagens é esse: elas acham que, pelo fato de terem ancorado toda a empresa na comissão da companhia aérea, esse é o único poder de negócio que é viável, mas não é.” Uma das causas desse medo provém do fato de grande parte das agências viagens não conhecerem suficientemente o seu fluxo de caixa, ou seja, possuem uma organização financeira debilitada para migrar para um sistema de cobrança mais rentável. Por tudo isso, é possível concluir que as agências de viagens brasileiras estão desconsiderando a necessidade de mudança em seus modelos de negócio, imposta pela economia digital como um fator de competitividade (O’BRIEN, 2004).

Em vez de ser vista como um instrumento de negócios, uma ferramenta que, se bem utilizada, abre oportunidades de negócio, amplia a rede de relacionamentos, simplifica processos e garante maior lucro, ou seja, uma aliada, a internet tem sido reconhecida pela maioria dos empresários do setor das agências de viagens como uma ameaça.

Para ter um sistema de *e-commerce*, uma empresa não precisa de grandes investimentos, diferentemente do que ocorreu no passado. O uso da internet já está popularizado e acessível a empresas de médio porte, por exemplo. O grande problema, como analisado em OMT (2003), parece ser o pensamento de grande parte dos agentes de viagens de que o comércio eletrônico é uma atividade complexa que exige tecnologias que não estão ao alcance de uma agência comum, o que constitui um grande erro, pois as tecnologias de comércio eletrônico e *e-business* estão-se tornando cada vez mais acessíveis para agências de pequeno e médio porte.

O aproveitamento das oportunidades viabilizadas pela rede mundial de computadores está diretamente ligado à competência dos dirigentes das agências de viagens em aplicá-las, uma vez que o investimento para se obter uma ferramenta de *e-commerce*, atualmente, está muito inferior ao que se cobrava há quatro ou cinco anos. Qualquer empresa de médio porte já pode inserir-se no cenário digital. “Agora, o problema maior, a maior ameaça que eu vejo, não é a Internet: a ameaça maior que eu vejo é a cabeça do empresariado, que não vê a internet como uma solução, vê sempre como uma ameaça. E, às vezes, torna-se uma ameaça, realmente”.

8. Conclusões

Apresenta-se, neste estudo, uma revisão teórica sobre a revolução da informação e suas influências sobre a economia, em geral, e o setor turístico, em específico. A revisão não foi exaustiva e pretendeu unicamente situar o entendimento sobre o tema e pontuar as dificuldades encontradas pelos empreendedores ao lidarem com as novas exigências do mercado.

Os efeitos que a expansão da aplicação das tecnologias de informação e comunicação nos processos de negócios tem trazido para as empresas, para a sociedade e, em especial, para as agências de viagens, é um tema bastante debatido, porém pouco estudado em nível acadêmico e, por isso, este fato configurou-se uma dificuldade de pesquisa no decorrer do estudo.

O estudo de caso realizado na empresa Recife Software & Technology Ltda. possibilitou analisar a compreensão que os agentes de viagens têm sobre a nova economia e a necessidade de inserção das agências de viagens no ambiente digital como forma de sobrevivência e competitividade em longo prazo. Além disso, foram pontuadas importantes soluções para as agências se relacionarem de forma mais efetiva com os seus clientes; mudarem o seu modelo de negócio, com a adoção do sistema de cobrança baseado no *fee*; e, por fim, foram apresentadas as razões e os meios para tornar a internet uma aliada nos negócios das agências de viagens.

Os empreendedores do setor de distribuição turística encaram com dificuldade a exigência do mercado para a reinvenção da intermediação — no qual o papel do agente de viagens passe a ser o de consultor de viagens, apoiado pelas novas tecnologias — e a adoção de um modelo de negócios coerente com o cenário atual de competitividade das empresas — no qual o poder de negócio da agência não seja apoiado única ou precipuamente nas comissões das companhias

aéreas, e o *e-commerce* figure como uma alternativa de negócio para a dinamização do seu empreendimento.

Para futuros estudos, seria fundamental a pesquisa — desta vez no âmbito das agências de viagens — das barreiras existentes (ou criadas por elas próprias) para a inserção dessas empresas no meio digital. A utilização dos portais de comércio eletrônico em substituição aos tradicionais GDS e um modo de atuação em que o sistema atual de cobrança de comissões às empresas fornecedoras fosse eliminado são os desafios apresentados pelo novo contexto empresarial.

O setor de agências de viagens precisa passar por um processo de inovação em sua estrutura de negócios, vencendo, para isso, hábitos e convenções que provocam comportamentos parasitários e prejudiciais à produtividade e à competitividade dessas organizações. O início desse processo passa, necessariamente, por um conhecimento mais aprofundado da nova economia, com seus desafios e suas oportunidades, o que possibilitaria transpor barreiras e efetuar mudanças.

Referências

AGÊNCIA BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS. *Números do turismo — Parte I*. Disponível em: http://www.abav.com.br/view_noticias.asp?anomes=2-2007&id=856. Acesso em: 3 mar. 2007.

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. Colaboração de Rosa Maria de Moura. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ALBERTIN, Rosa Maria de Moura e ALBERTIN, Alberto Luiz. Benefício do uso de tecnologia de informação no desempenho empresarial. In: ALBERTIN, Alberto Luiz e ALBERTIN, Rosa Maria de Moura (orgs.). *Tecnologia de informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE E-BUSINESS. *Pesquisa mostra que 62% das grandes e médias empresas já fazem pedido eletrônico*. Disponível em: <<http://www.ebusinessbrasil.com.br/eventoscursos.php>>. Acesso em: 28 dez. 2006.

_____. *Pesquisa inédita revela que falta de hábito inibe o comércio eletrônico*. Disponível em: <<http://www.ebusinessbrasil.com.br/eventoscursos.php>>. Acesso em: 28 dez. 2006.

BERRY, Maureen M. J. e BROCK, Jürgen Kai-Uwe. Marketspace and the internationalisation process of the small firm. *Journal of International Entrepreneurship*, 2004, p. 187-216.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Trad. Roneide Venâncio Majer. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

DANIELS, John L. e DANIELS, N. Caroline. *Visão global: criando novos modelos para as empresas do futuro*. São Paulo: Makron Books, 1996.

DEGEN, Ronald. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. 8. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

HEMAIS, Carlos Alberto e HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Ângela (org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

JÚLIO, Carlos Alberto e SALIBI NETO, José. Além da revolução da informação. In: _____ (org.). *E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.

LIMA, Manolita Correia. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOZINSKY, Sergio. Mercados imprevisíveis exigem modelos empresariais flexíveis — Modelos flexíveis requerem intensa aplicação de tecnologia ao negócio. In: ALBERTIN, Alberto Luiz e ALBERTIN, Rosa Maria de Moura (org.). *Tecnologia de informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHAEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 2005.

O'BRIEN, James A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

O'CONNOR, Peter. *Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria*. Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. *E-business para turismo*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____ e Rede de Educação da OMT na Universidade do Havaí em Manoa (EUA), Universidade de Calgary (Canadá) e na James Cook University; GEE, Chuck Y. e FAYOS-SOLÁ, Eduardo (orgs.). *Turismo internacional: uma perspectiva global*. Trad. Roberto Cataldo Costa. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

SILVA, Fábio Queda Bueno. *Criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma cultura empreendedora*. Brasília: infoDev Incubator Support Center, 2003. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/idisc/pdfs/trabalhos/criacao_versao_2.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2007.

TOMELIN, Carlos Alberto. *Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph, 2001.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim e WETHERBE, James. *Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n.º 1, p. 5-24, 2001.

VICENTIN, Ivan e HOPPEN, Noberto. A internet no negócio de turismo no Brasil: utilização e perspectivas. *Revista Eletrônica de Administração*, s. I., n.º 9, jan./fev. 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.