

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NO TURISMO

Luiz Augusto Machado Mendes Filho¹
Anatália Saraiva Martins Ramos²

Resumo

Com a revolução tecnológica surgida nos anos 90, muitas são as oportunidades e desafios apresentados para as atividades turísticas. O desenvolvimento da tecnologia da informação teve, inevitavelmente, um grande efeito na operação, na estrutura e na estratégia das organizações turísticas. O sucesso no futuro dessas organizações será determinado por uma combinação de gestão da inovação, marketing, visão e, principalmente, do uso estratégico da tecnologia da informação. Através do estudo de conceitos ligados à estratégia empresarial e tecnologia de informação, a contribuição deste artigo é verificar como essas ferramentas podem trazer um impacto na realização de negócios entre as indústrias e, em particular, na indústria do turismo.

Palavras-chave: *Estratégia; Tecnologia de Informação; Turismo.*

1 INTRODUÇÃO

As mudanças competitivas e de mercado têm causado um forte impacto em muitas organizações com a sua expansão e mesmo sobrevivência permanentemente colocadas em jogo pela dinâmica das transformações que estão a ocorrer no cenário mundial. O novo conjunto de regras e conceitos dos negócios e as inovações no campo da Tecnologia da Informação (TI) têm causado, segundo Tapscott; Caston (1995), uma reviravolta na forma de atuar das empresas, que devem se preparar e se ajustar à realidade emergente, sob a pena de perder terreno em termos de competitividade.

¹Mestre em Engenharia de Produção (UFRN) e Professor dos cursos de Administração e Bacharelado em Sistemas de Informação da FARN e-mail: luiz@farn.br

² Doutora em Engenharia de Produção (UFRJ) e Professora do Programa de Engenharia de Produção da UFRN e-mail: anatalia@ufrnet.br

A globalização da economia, os novos processos de comunicação, as novas tecnologias e os novos Sistemas de Informação (SI) trazem novos concorrentes, fazem os consumidores mudarem seus comportamentos e criam novos modos de relacionamento com fornecedores, novas formas de produção e de comercialização (MARTINS; MENDES FILHO; RAMOS, 2002). Isso tudo se processa com uma dinâmica tal que está forçando as empresas a uma avaliação contínua de suas estratégias de negócios.

Segundo Sheldon (1997), a indústria do turismo produz e necessita de vários tipos de informações. Algumas informações são estáticas e outras, dinâmicas, algumas são usadas por viajantes antes da viagem, e outras, usadas durante a viagem. Estes diferentes tipos de informações de viagem exigem vários tipos de Tecnologias de Informação para processá-las e distribuí-las.

A indústria do turismo é considerada, essencialmente, mais um serviço do que propriamente um produto. No passado, havia resistência em se automatizar os processos devido ao falso conceito de que a qualidade do serviço cairia. Mas na década de 90, com a mudança no estilo de vida das pessoas, o tempo se tornou um fator importante para o produto. Desta forma, o serviço passou a ser visto de uma forma diferente: o tempo é cada vez mais importante. De fato, a informação é considerada um dos mais importantes parâmetros qualitativos para a eficiência do serviço (SCHELTER, 1994). De acordo com McGee; Prusak (1994), a informação cada vez mais será a base da competição no setor de serviços.

As aplicações de TI são cada vez mais necessárias para agilizar o serviço aos turistas, que precisam, por exemplo, fazer o *check-out* do hotel ou mudar a reserva da passagem aérea. Por causa da expectativa dos consumidores, o tempo se tornou um fator importante para a estratégia competitiva no Turismo, que por sua vez, necessita da TI para alcançar esse objetivo.

Em resumo, a Indústria do Turismo é altamente intensiva e a informação é o item mais importante. Portanto, a aplicação da TI para a sua operação é fator crítico para seu crescimento e sucesso, já que a demanda do turismo requer geração, coleta, processamento, aplicação e comunicação da informação para o seu funcionamento (COOPER *et al.*, 2001).

Através do estudo de conceitos ligados à estratégia empresarial e tecnologia de informação, irá se verificar como essas ferramentas podem trazer um impacto na realização de negócios entre as indústrias, e em particular, na indústria do turismo.

2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A TI normalmente detém os maiores recursos geradores de informações dentro da empresa (REZENDE; ABREU, 2000). Nesse sentido, seja para facilitar, seja para adequar suas atuações, ela deve avaliar criteriosamente as possíveis estratégias.

Para Oliveira (2001), estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar os objetivos definidos para o futuro, de acordo com o posicionamento da empresa em seu ambiente. Oliveira (1988) também afirma que, numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

Portanto, a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu mercado, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Assim, todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança.

Segundo Martinelli; Vichi (1999), para que a empresa possa garantir a sobrevivência organizacional é necessário que existam estratégias bem definidas, que levem em conta todos os elementos fundamentais da empresa, os clientes, fornecedores e concorrentes. E que enfoquem os aspectos internos da organização, bem como sua história, valores e políticas, o caminho que pretende seguir, e os recursos que ela tem disponíveis, ou que terá que buscar para concluir sua trilha de sucessos.

Hamel; Prahalad (1995) citam uma nova visão de estratégia, capaz de competir com essas novas mudanças geradas por essa economia globalizada. Para eles, a empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para descobrir o futuro. Nessa visão dos autores, as empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para criar a estrutura dos setores futuros. Além disso, para se capitalizar na previsão e na liderança das competências essenciais, uma empresa precisa fundamentalmente aproximar-se dos concorrentes em mercados mundiais críticos e que a questão não é tanto o tempo de lançamento do produto no mercado, mas o tempo de preempção global.

De acordo com Porter (1993), a manutenção da competitividade da empresa exige que suas fontes sejam melhoradas. Para isso são necessários tecnologia, conhecimentos e métodos mais sofisticados e investimento constante. E para competir com eficácia nessa economia globalizada, os países que alcançam esse sucesso possuem conhecimentos e recursos necessários para modificar estratégias. Enquanto que as outras empresas, que dependem de uma concepção estática da vantagem acabam sendo limitadas e perdendo posição de mercado. Portanto, para manter a vantagem competitiva no mercado, exigem-se mudanças constantes, o que se torna incômodo e organizacionalmente difícil para a organização (PORTER, 1989).

Conforme McGee; Prusak (1994), as estratégias devem considerar habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados. E a TI é o recurso principal para alcançar seus objetivos.

Para uma empresa manter sua posição competitiva é imprescindível adotar uma estratégia tecnológica. A estratégia tecnológica da organização deve constituir-se na sua abordagem para desenvolver e utilizar tecnologia com fins competitivos, ou seja, torna-se parte integrante e indissociada das estratégias corporativas (FERNANDES; ALVES, 1992).

3 TI COMO RECURSO ESTRATÉGICO

A TI está cada vez mais assumindo um papel estratégico em uma ampla gama de setores, que vão de alta tecnologia a alto contato, de serviços ao consumidor a serviços industriais (SHETH; ESHGHI; KRISNAN, 2002). Além disso, a TI não pode ser utilizada apenas para funções operacionais, mas também para aumentar a competitividade da empresa (HENDERSON; VENKATRAMAN; OLDACH, 1996).

Rezende; Abreu (2000) afirmam que o desenvolvimento tecnológico, ocorrido na última década, mudou, de maneira decisiva, a execução do trabalho. Cada vez mais, as empresas passam a ver na TI/SI o principal recurso estratégico. E O'Brien (2001) corrobora a afirmativa dizendo que o papel estratégico dos sistemas de informação envolve utilizar tecnologia de informação para desenvolver produtos, serviços e capacidades que confirmam à empresa vantagens competitivas.

Um dos valores estratégicos da TI é seu papel na realização de melhorias importantes nos processos empresariais. Os investimentos em TI podem ajudar a tornar substancialmente mais eficientes os processos operacionais de uma

empresa e muito mais eficazes os seus processos gerenciais. A realização dessas melhorias pode permitir a uma empresa reduzir custos, melhorar a qualidade e o atendimento ao cliente e desenvolver produtos inovadores para novos mercados (REZENDE; ABREU, 2000).

Durante grande parte da história da indústria, o progresso tecnológico afetou principalmente o componente físico das empresas, ou seja, as tarefas físicas necessárias para o desempenho da atividade. De acordo com Porter (1986), a tecnologia da informação está progredindo com mais rapidez do que as tecnologias de processamento físico. A tecnologia substitui o esforço humano por máquinas no processamento da informação. O ambiente tecnológico das empresas acompanhou as novas missões da produção, aperfeiçoando processos na busca da qualidade do produto, velocidade de entrega e finalmente flexibilidade da fábrica visando a se adaptar à personalização crescente da oferta e à variedade de solicitações dos clientes (MARTINS; MENDES FILHO; RAMOS, 2002).

A TI pode ajudar os gerentes a utilizar os recursos com maior eficácia, alinhar setores da organização que estejam se afastando das metas empresariais e coletar dados para decisões estratégicas e operacionais. Os gerentes, segundo Gates (1999), devem considerar a TI como um recurso estratégico para auxiliar a empresa a obter mais de seu pessoal, e não apenas vê-la como um centro de custos.

Albertin (2000), citando alguns dos argumentos dos executivos em relação à adoção da TI nas empresas, mostra seu papel em: aumentar a participação das receitas das atividades de baixo risco; ajudar os empregados a vender mais eficientemente novos produtos e serviços; tornar a empresa rica em informação; diferenciar a empresa no mercado por meio de inovação de produto; aprender a tecnologia antes de sua maturidade; obter vantagem competitiva ou evitar desvantagem competitiva.

Desta forma, o que se verifica no mercado atualmente é um grande impacto da TI na competição das indústrias, conforme detalha-se a seguir.

4 IMPACTO DA TI NA COMPETIÇÃO DAS INDÚSTRIAS

A TI tem impacto em diversos ambientes de trabalho e a sua abrangência é bastante ampla. Um exemplo desses impactos, conforme Rezende; Abreu (2000), é a intensificação da preocupação com as informações que, ao serem mais facil-

mente utilizadas com a TI, geram uma série de alterações na organização das empresas.

As novas TI's estarão sempre provocando mudanças nas corporações. Qualquer inovação tecnológica terá algum efeito nas organizações. Além disso, há uma forte preocupação com a competitividade e o desempenho diante dos seus concorrentes. Existe também a pressão dos clientes por melhores serviços e o desejo de alcançar os objetivos internos da empresa, como por exemplo: a atualização, a redução de custos, o aproveitamento de recursos e a gestão (REZENDE; ABREU, 2000).

Já Cattani (1997) apresenta alguns conceitos envolvendo inovação, tecnologia e desenvolvimento. E no que se refere à inovação tecnológica, o mesmo autor afirma que essas inovações não se limitam a criar novos produtos e processos, mas originam toda uma série de novas atividades, afetando todos os segmentos econômicos e alterando a estrutura de custos dos meios de produção e de distribuição.

A TI está sobressaindo na competição das indústrias através da chamada "cadeia de valor". A cadeia de valor é um sistema de atividades interdependentes que estão conectadas por ligações, as quais existem quando a maneira com que a atividade é executada afeta o custo ou a eficiência de outras atividades (PORTER; MILLAR, 1998). A empresa que quiser obter vantagem competitiva perante as demais terá que executar essas atividades a um baixo custo ou de forma que conduza a uma diferenciação e a um preço especial, agregando valor para organização.

Para Porter e Millar (1998), a TI está transformando a cadeia de valor em suas atividades, alterando suas formas de execução e a natureza das interligações entre elas, afetando também o escopo competitivo, além de reformular a maneira com que os produtos atendem às necessidades do comprador. Comprovando, portanto, o motivo pelo qual a TI passou a ter um significado estratégico nas empresas.

Existe uma tendência em direção à expansão do conteúdo informativo nos produtos. Este fato, combinado com alterações nas cadeias de valor das empresas, também afirma o papel estratégico crescente da TI. Por outro lado, a TI não está apenas transformando produtos e processos, mas sobretudo a natureza da competição entre si (PORTER; MILLAR, 1998). Pois apesar do crescente uso da TI nos mercados, as indústrias sempre irão diferir em suas posições, conforme mostra a Figura 1.

		Conteúdo de Informações no produto	
		<i>Baixa</i>	<i>Alto</i>
Intensidade de informações na cadeia de valor	<i>Alta</i>	Refinaria de Petróleo	Bancos Jornais Empresas Aéreas
	<i>Baixa</i>	Cimento	

Figura 1 - Matriz de intensidade de informações (Porter e Millar, 1998)

De acordo com Porter e Millar (1998), a TI está modificando a maneira de competir das indústrias de três formas:

- Alterando cada uma das cinco forças competitivas no mercado (rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder dos compradores e poder dos fornecedores);

- criando vantagens competitivas para as empresas, em termos de custos, de diferenciação ou permitindo que as empresas obtenham a vantagem competitiva pela exploração das mudanças no escopo competitivo;

- gerando novos negócios e criando demandas derivadas para novos produtos.

Os avanços na TI estão tornando viáveis muitas novas aplicações de importância estratégica. Para Cash Jr.; Konsynski (1997), a evolução da TI provocará mudanças nos processos de negócios (impacto de primeira ordem); depois, exigências de habilidades e de recursos humanos (impacto de segunda ordem) e, por fim, são afetadas a estrutura da organização e a estratégia de negócios (impacto de terceira ordem).

Cada vez mais, diferentes setores econômicos estão sendo afetados de várias formas pela TI. E tem possibilitado mudanças nas estratégias das empresas, nas atividades da cadeia de valor e, principalmente, nas operações de marketing e produção das indústrias (APPLEGATE; MCFARLAN; MCKENNEY, 1996).

Portanto, segundo Seybold e Marshak (2000), para se usar a Internet e a Web de forma eficaz, a empresa terá de reestruturar vários processos de negócios fundamentais, principalmente que tenha impacto sobre os clientes. Em seguida, esses processos precisarão ser agilizados para fluir pelos sistemas de negócios que já estão em operação.

5 USO ESTRATÉGICO DA TI NO TURISMO

Com a revolução tecnológica surgida nos anos 90, muitas são as oportunidades e desafios apresentados para as atividades turísticas. Pelo fato de que o turismo é complexo e global, a informação é o seu principal elemento e a TI tornou-se fundamental para que o setor opere de forma eficaz e competitiva (MENDES FILHO, 2002). Segundo Poon (1993), a TI está sendo difundida por toda a indústria turística e ninguém que esteja envolvido, escapará dos seus impactos.

O desenvolvimento da TI teve, inevitavelmente, um grande efeito na operação, na estrutura e na estratégia das organizações turísticas no mundo todo. Com a nova tecnologia, reduzem-se os custos de comunicação e operação e aumentam a flexibilidade, a interatividade, a eficiência, a produtividade e a competitividade (MENDES FILHO; MARTINS; RAMOS, 2002; MENDES FILHO; RAMOS, 2001). A competitividade, tanto das empresas quanto das destinações, está sendo redefinida, uma vez que eles maximizem a utilização, o desenvolvimento e a aplicação destas tecnologias (Cooper *et al.*, 2001).

A TI tem provocado a mudança de foco de empresas turísticas voltadas para o produto, para operações com capacidade de respostas mais flexíveis e direcionadas para o mercado, nas quais o sucesso depende de captação e respostas rápidas às mudanças nas necessidades dos clientes.

Para Cooper *et al.* (2001), o desenvolvimento de novas tecnologias está influenciando diretamente a atividade turística. As empresas e os consumidores estão se beneficiando de uma cooperação mais eficiente entre os fornecedores do composto do turismo, para garantir uma apresentação integral dos produtos turísticos.

A TI está tendo um impacto muito grande no turismo, forçando o setor a reavaliar a maneira pela qual organiza seus procedimentos de produção e negócios, os métodos que utilizam para colocar no mercado, promover e distribuir o produto e o papel cumprido pelo treinamento e evoluções com relação à educação da mão-de-obra (Cooper *et al.*, 2001).

As tecnologias de informação têm oferecido aos prestadores de serviços turísticos várias formas de integrar a tecnologia com os produtos fornecidos por essas organizações. Exemplos disso são o desenvolvimento de Sistemas de Reservas Computadorizados (CRS), Sistemas Globais de Distribuição (GDS) e a Internet, que cada vez mais estão satisfazendo consumidores que desejam ter acesso às informações de forma conveniente (em qualquer lugar e a qualquer hora) e fácil de ser comparada (BUHALIS, 1998).

Esses sistemas cobrem grande parte das opções de viagens aéreas, hotéis e lazer, fornecendo preços atualizados e disponibilidade desses serviços. A confirmação dessas informações é feita *on line* com o estabelecimento, permitindo também flexibilidade e variedade de opções de serviços. Turistas e viajantes experientes com esses sistemas estão aproveitando essas ferramentas para personalizar os tipos de serviços utilizados por eles, além de obterem mais rapidez e eficiência no acesso às informações. A TI melhora a qualidade do serviço e contribui para aumentar a satisfação do hóspede/viajante (BUHALIS, 1998).

Com o desenvolvimento da TI, principalmente depois da proliferação da Internet e da *World Wide Web*, os consumidores estão confiando mais nos serviços turísticos oferecidos através da *web*. Os turistas utilizam *sites* comerciais e governamentais para buscar, planejar e comprar informações de suas viagens.

Segundo Buhalis (1998), o impacto da TI é evidente em todos os setores do turismo: produção, marketing, distribuição e funções operacionais, tanto de empresas privadas quanto de empresas públicas. A TI influencia a gestão estratégica e o marketing das organizações, tornando essa prática de negócio uma mudança de paradigma em empresas de turismo do mundo todo. A TI modifica a posição estratégica das organizações, alterando sua eficiência, diferenciação, custo operacional e tempo de resposta.

Em particular, a TI tem estimulado mudanças radicais na operação e distribuição de serviços/produtos na indústria do turismo por todo o mundo. De acordo com Buhalis (1998), um dos exemplos que mais traduz essa nova realidade é a reengenharia do processo de reserva que gradualmente tornou-se mais racional, possibilitando que consumidores e a indústria economizassem tempo em identificar, reservar e comprar produtos de turismo.

Como uma indústria global, o Turismo liga os fornecedores de serviços turísticos aos consumidores, igualmente distribuídos por todo o mundo. Essa globalização é disponibilizada através de redes virtuais de informações, unindo

pessoas das mais variadas culturas e hábitos. O Turismo tem um importante impacto econômico no comércio local e mundial (WERTHNER; KLEIN, 1999).

O Turismo é uma indústria híbrida. Mais do que em outros setores de serviços, o produto turístico está cada vez mais sendo dominado pela informação, embora a finalidade principal deste produto seja realmente um serviço físico. O desafio é justamente a integração da informação com o serviço físico. A TI facilita a produção em massa dos produtos turísticos: através da cadeia de suprimento, pacotes turísticos complexos são montados; e para o consumidor, ferramentas de gestão de conhecimento possibilitam uma venda personalizada para ele (WERTHNER; KLEIN, 1999). Como consequência, um serviço de qualidade pode ser produzido a um preço mais baixo.

Segundo Porter (1989), a TI pode contribuir para a cadeia de valor dos produtos e serviços, melhorando a posição de custo ou através da diferenciação do produto, alterando desta forma, a competitividade e as estratégias aplicadas pelas instituições turísticas para o crescimento delas no mercado.

A utilização da TI fornece ferramentas que facilitam a criação de indústrias, reestruturam indústrias existentes e modificam a maneira que as empresas competem. A TI reformula a natureza da competição na maioria das atividades econômicas, além de ligar as empresas aos seus fornecedores e clientes, adicionando valor aos seus produtos. Portanto, a TI pode mudar a competição para quase todas as empresas, independente do lugar onde ela esteja localizada (MCFARLAN, 1998).

A TI oferece novas oportunidades de negócios e novas formas de gestão que podem ser aplicadas estrategicamente em, pelo menos, quatro diferentes maneiras: para ganhar vantagem competitiva, melhorar a performance e produtividade, facilitar a gestão e organização da empresa, e desenvolver novos negócios (PORTER; MILLAR, 1998). As empresas que investem em TI podem obter vantagem competitiva através do baixo custo ou por melhoria da percepção do cliente da qualidade de seus produtos e serviços e, desta forma, diferenciando-se de outras empresas do mercado (PORTER; MILLAR, 1998).

De acordo com Buhalis (1998), as empresas de turismo precisam utilizar a TI estrategicamente para que possam alcançar seus mercados, melhorar sua eficiência, maximizar seus lucros, aumentar seus serviços e manter a prosperidade a longo prazo. O sucesso no futuro dessas organizações será determinado por uma combinação de gestão da inovação, marketing, visão e, principalmente, do uso estratégico da TI.

No setor hoteleiro, poucas empresas têm investido tanto em tecnologia para alcançar vantagem competitiva quanto o Holiday Inn, a maior cadeia de hotéis do mundo (PHILLIPS; MOUTINHO, 1998), que está sempre otimizando seu sistema de reservas. O sistema possui a capacidade de ligar 1.700 unidades hoteleiras em 54 países no mundo todo, com 21 centrais de reservas e em mais de 240.000 terminais. Além disso, o sistema é capaz de registrar 100.000 quartos por dia.

Outra cadeia de hotel que está usando a TI para obter vantagem competitiva é o Marriott (PHILLIPS; MOUTINHO, 1998). A maneira pela qual esta empresa está usando a TI poderá fazer com que outros hotéis repensem suas estratégias de venda. O Marriott criou um departamento de Internet que está encarregado de vender o hotel, além de desenvolver guias de viagem e outros adicionais que irão atrair turistas para a sua *homepage*. Uma estratégia de venda que o Marriott está utilizando - que também é adotada por algumas empresas aéreas - é enviar informações de descontos semanalmente por e-mail.

Segundo Van Hoof *et al.* (1995), será uma vantagem competitiva para o hotel disponibilizar meios tecnológicos para os hóspedes, como por exemplo, televisões interativas nos quartos para chamar mensageiros, fazer o cálculo do *check-out* do hóspede e acordá-lo em horários estabelecidos. Cada vez mais as operações nos hotéis irão utilizar tecnologias para fornecer serviços personalizados de alta qualidade para os clientes, como, por exemplo, o uso de banco de dados para armazenar informações sobre as necessidades e preferências de cada cliente. O desenvolvimento dessas tecnologias irá possibilitar que os gerentes possam saber exatamente o que os hóspedes querem e fazer com eles se sintam mais à vontade nos hotéis (VAN HOOFF *et al.*, 1995).

O uso estratégico da TI pode tomar muitas formas e ter muitos efeitos. Algumas aplicações de tecnologia afetam a produção de bens e serviços e outras têm mais impacto nos processos de marketing e venda (SHELDON, 1997).

Um modelo desenvolvido por Applegate, McFarlan e McKenney (1996) mostra como diferentes indústrias podem usar a Tecnologia de Informação para melhorar suas produções e vendas. O modelo utiliza uma matriz dois por dois em que o eixo horizontal representa o impacto da TI no marketing e nas vendas da empresa, enquanto que o eixo vertical representa o impacto da TI na produção de bens e serviços. O modelo sugere que as indústrias que seguem ao extremo do eixo horizontal tendem a ter um produto de difícil escolha, em que o cliente tem que tomar rápidas decisões sobre a compra, o gosto do cliente e o preço do produto é bastante volátil. Já as indústrias que seguem em direção ao topo do

eixo vertical, possuem produtos em que a tecnologia está diretamente ligada ao processo produtivo e através dessa automação se obtém economia no tempo e custo do produto.

Sheldon (1997) adaptou esse modelo e inseriu outros setores do turismo (hotéis, operadoras de turismo, agências de viagens e atrações turísticas) com base no impacto da TI sobre eles, como mostra a Figura 2. A maioria desses setores está posicionada no lado direito da matriz, já que existe um forte impacto da TI no marketing dos produtos turísticos.

Impacto da TI na Produção	Forças Armadas	Comp. Aéreas Hotel Ag. Viagens Org. Turismo	<i>Alto</i>
	Atrações	Varejo	<i>Baixo</i>
	<i>Baixo</i>	Impacto da TI no Marketing	<i>Alto</i>

Figura 2 - Impacto da TI nas indústrias. Applegate *et al.* (1996), adaptado por Sheldon (1997)

As companhias aéreas estão localizadas no ponto mais alto dos dois eixos e faz parte da matriz de Applegate; McFarlan; McKenney (1996). Vários programas e banco de dados (como por exemplo: GDS e Yield Management) são utilizados pelas companhias aéreas para distribuir e vender seus produtos. A TI tem sido utilizada também para projetar e produzir aeronaves, além de gerenciar os destinos das bagagens dos passageiros. Outros setores de transportes, como trens e alugueis de carros não têm um impacto tão grande no eixo de marketing, porém no eixo de produção possuem alto impacto, pois novas tecnologias estão sendo implementadas para fornecer melhores formas de transportes para os passageiros.

As agências de viagens, operadoras de turismo e outros intermediários de viagens são talvez o mais intensivo meio de informação dos setores de viagens, pois eles trabalham exclusivamente com informações e não têm produto tangível algum em seus serviços. O cliente tem que tomar rápidas decisões, a preferência dele é muito volátil, os preços variam bastante e, desta forma, a TI possui um impacto muito grande no marketing desses setores. Existe também um

alto impacto da TI na produção das atividades desses setores, já que seus produtos e serviços são o fornecimento de informações.

O setor de atrações turísticas é difícil de posicioná-lo na matriz, pois algumas atrações possuem um alto uso de tecnologias (exemplo: parques temáticos), enquanto que outros (exemplo: atrações naturais) praticamente não utilizam TI na produção dos seus produtos. Portanto, esse setor está posicionado no meio do eixo de produção e no meio do eixo de marketing.

A hotelaria está localizada no alto dos dois eixos, porém, não tão alto quanto as companhias aéreas. Os Sistemas de Informações Computadorizados, que possuem o histórico de cada hóspede, auxiliam bastante no marketing e na venda de quartos para o hotel. O impacto da TI na produção, entretanto, é bem menor. Os hotéis, tradicionalmente, não utilizam a tecnologia tão prontamente como as companhias aéreas, contudo, isto está mudando. Cada vez mais estão se instalando Sistemas de Administração Hoteleiras, sistemas de controle de energia e sistemas de controle de quartos, tornando a operacionalização do hotel mais eficiente. Assim, a indústria hoteleira tem se movido ao longo do tempo, para o topo dos eixos da matriz.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As operações do turismo no futuro funcionarão através de tecnologias que serão utilizadas também para interagir com fornecedores, clientes institucionais e individuais. A indústria será mais padronizada e interconectada. E isso irá melhorar os serviços, como também possibilitará que as organizações de turismo gerenciem a competitividade dentro desse novo ambiente imposto pelos desenvolvimentos contemporâneos, tais como as desregulamentações e globalização (BUHALIS, 1998).

A administração da informação nas organizações ligadas ao Turismo é extremamente crítica para o sucesso delas, devido principalmente à intensidade dessas informações. A Tecnologia da Informação foi utilizada inicialmente para reduzir os custos de processamento de transações e facilitar o armazenamento dos dados, mas de uma década para cá, tornou-se uma arma estratégica importante para alcançar a vantagem competitiva (SHELDON, 1997). As empresas que mais aproveitam os benefícios provenientes da Tecnologia de Informação são aquelas que reconhecem que a informação é um importante recurso e que deve ser gerenciada cuidadosamente.

Apesar dos potenciais benefícios que a TI pode proporcionar, ela não garante lucratividade e ainda pode piorar a posição competitiva da empresa na indústria. As organizações deveriam entender que a TI contribui para ambos os lados do negócio, ou seja, pode trazer lucros, mas irá trazer custos também (BUHALIS, 1998). Assim, ignorar ou subutilizar a TI poderá deixar a empresa vulnerável no mercado (PORTER; MILLAR, 1998). Portanto, o maior desafio é conscientizar e treinar os gerentes para que eles se tornem usuários eficientes e inovadores da TI e possam utilizá-la nas tomadas de decisões e processos operacionais.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APPLEGATE, Linda; MCFARLAN, F. Warren; MCKENNEY, James L. **Corporate information systems management: text and cases**, 4.ed. Boston: Irwin, 1996.

BUHALIS, Dimitrios. Strategic use of information technologies in the tourism industry. **Tourism Management**. London, v. 19, n. 5, p. 409-421, 1998.

CASH JR., James I.; KONSZYNSKI, Benn R. Os sistemas de informações reformulam as fronteiras competitivas. In: MCGOWAN, William G. **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, cap.3, p. 97-113.

CATTANI, Antônio David. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

COOPER, Chris; FLETCHER, John; WANHILL, Stephen; GILBERT, David; SHEPHERD, Rebecca. **Turismo, princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ALVES, Murilo Maia. **Gerência estratégica da tecnologia da informação: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: LTC, 1992.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, John C.; VENKATRAM, N.; OLDACH, Scott. Aligning business and IT strategies. In: LUFTMAN, Jerry N. **Competing in the information age**: strategic alignment in practice. New York: Oxford University Press, 1996. cap.2, p. 21-42.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VICHI, Maria Cristina. Administrando a transformação organizacional: em busca da organização de alto desempenho. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MARTINS, Filipe Bruno de Araújo Ramos; MENDES FILHO, Luiz Augusto Machado; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins. Descriptive study of Internet use in Brazilian Real Estate. In: WORLD CONGRESS ON THE MANAGEMENT OF ELECTRONIC COMMERCE, 3., Canada. 2002. **Anais...** Hamilton: McMaster University, 2002.

MCFARLAN, F. Warren. A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. cap.1, p. 85-97.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENDES FILHO, Luiz Augusto Machado. **Impactos da adoção da internet na hotelaria**: a percepção dos gerentes de médio e grande porte de Natal/RN. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

MENDES FILHO, Luiz Augusto Machado; MARTINS, Filipe Bruno de Araújo Ramos; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins. The Internet adoption in the hotel industry: a multiple cases study in Brazilian hotels. In: INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE, 2002, Seattle. **Anais...** Pennsylvania: Idea Group, 2002. 1 CD-ROM.

MENDES FILHO, Luiz Augusto Machado; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins. The impact of the Internet adoption in the hotel industry: the opinion of hotel

managers in Bangor-Maine (USA). In: RIBEIRO, J. L. D.; FOGLIATTO, F. S.; GUIMARÃES, L. B. de M. (ed.) **Production and distribution challenges for the 21th centuri**. Porto Alegre: ABEPRO, 2001. ccp.5, p. 192-198.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. rev., São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

POON, A. **Tourism, technology and competitive advantage**. Wallingford: CAB Internacional, 1993.

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, Cynthia;

PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 61-84.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PHILLIPS, P. A.; MOUTINHO, L. **Strategic planning systems in hospitality and tourism**. Wallingford: CAB Internacional, 1998.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHELTER, W. Tourism 2000: an information business. In: SCHELTER, W. et al (Eds.) Proceedings of ENTER – International Conference on Information and Communications Technologies in Tourism. Springer- Verlag, Vienna, New York, p. 20-26, 1994.

SEYBOLD, Patricia B.; MARSHAK, Ronni T. **Clientes.com**: como criar uma estratégia empresarial para a Internet que proporcione lucros reais. São Paulo: Makron Books, 2000.

SHELDON, P. **Tourism information technology**. Wallingford: CAB Internacional, 1997.

SHETH, Jagdish N.; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAPSCOTT, D.; CASTON A. **Mudança de Paradigma**: a nova promessa da tecnologia de informação. São Paulo: McGraw Hill, 1995.

VAN HOOFF, Hubert B. et al. Technology needs and perceptions: an assessment of the U.S. lodging industry. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Ithaca, v.36, n.5, p. 64-69, 1995.

WERTHNER, Hannes; KLEIN, Stefan. **Information technology and tourism**: a challenging relationship. New York: Springer, 1999.

Abstract

There are many opportunities and challenges presented to the tourist activities after the technology revolution emerged in the 90's. The development of information technology had a strong effect in the operation, structure and strategy of the tourist organizations. A mix of innovation management, marketing, vision and mainly, the strategic use of the information technology will make the success of these organizations in the future. Through of the study of concepts of strategy and information technology, the contribution of this paper is to verify how these tools can bring an impact in the business among the industries, and particularly, the tourism industry.

Key words: *strategy; information technology; tourism.*

