



APOIO À TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS DE TURISMO: UM ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIA DE VIAGENS

**Dissertação para obtenção grau de Mestre em Gestão Estratégica e
Desenvolvimento do Turismo**

Susana Maria Silva Pestana Fernandes

Orientador: Professor Doutor Nuno Jardim Nunes

Funchal, Maio de 2006



AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Doutor Nuno Jardim Nunes por ter aceite a orientação deste trabalho bem como toda a disponibilidade e as sugestões que forneceu.

À minha família, em particular ao meu marido, agradeço todo o apoio e incentivo que sempre me prestaram.

À Agência de Viagens, administração e a todos os colaboradores, quero agradecer a oportunidade, colaboração e motivação prestadas ao longo deste trabalho.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	MOTIVAÇÃO	3
1.2	OBJECTIVOS	6
1.3	CONTRIBUIÇÃO DA DISSERTAÇÃO	7
1.4	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	8
2	EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS NA ÁREA DO TURISMO: AGÊNCIAS DE VIAGENS	9
2.1	Legislação das Agências de Viagens	12
2.2	Caracterização das Agências de Viagens.....	15
2.3	Competências e Especialização das Agências de Viagens.....	19
2.4	O Agente de Viagens.....	21
2.5	Produtos Turísticos.....	23
2.6	Motivo da Viagem	26
2.7	Tecnologias de Informação nas Agências de Viagens	28
2.7.1	Comércio Electrónico	30
2.7.2	XML – Extensible Markup Language	32
2.8	Processos de Negócio e Objectivos	33
2.8.1	Processos de Negócio	33
2.8.2	Objectivos	34
2.8.3	Gestão Estratégica e Gestão por Objectivos.....	34

3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO 38

3.1 Os Sistemas de Informação nas Organizações.....	38
3.2 A importância dos sistemas de informação no Turismo	40
3.3 Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão	40
3.4 Ferramentas.....	42
3.4.1 Data Warehouse	43
3.4.2 OLAP – Online Analytical Processing.....	44
3.4.3 Data Mining	45
3.5 Intranet.....	46

4 BALANCED SCORECARD 50

4.1 Perspectiva Financeira.....	52
4.2 Perspectiva do Cliente	53
4.3 Perspectiva dos Processos Internos	57
4.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	58
4.5 Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégia	60

5 DA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD À CONCEPÇÃO DA INTRANET 63

5.1 Descrição da Empresa	63
5.1.1 Departamento de Incoming – Individuais.....	65
5.2 Implementação do Balanced Scorecard	66
5.2.1 Missão da Organização	66
5.2.2 Visão da Organização.....	66

5.2.3	Estratégia da Organização	67
5.2.4	Factores Críticos de Sucesso	67
5.2.5	Objectivos	67
5.2.6	Definição dos Indicadores.....	73
5.2.7	Metas	74
5.2.8	Alinhamento das Iniciativas	74
5.2.9	Sistema de Feedback	75
5.3	Concepção da Intranet	75
5.3.1	Windows Sharepoint Services	77
5.3.2	Caracterização dos Utilizadores	78
5.3.3	Política de Segurança	79
5.3.4	Sistema de Alertas	80
5.3.5	Conteúdos da Intranet	81
<hr/>		
6	CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	84
<hr/>		
6.1	Conclusões	84
6.2	Desenvolvimentos Futuros.....	87
<hr/>		
7	BIBLIOGRAFIA	88
<hr/>		

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Números de turistas em Portugal, Fonte: DGT	9
Figura 2 – Dormidas de Estrangeiros por países de origem, Fonte DGT	10
Figura 3 – Nº de Hospedes Entrados em 2004, por país de residência habitual, Fonte: DREM.....	10
Figura 4 – Recurso aos serviços das agências de viagens, Fonte: INE/DGT.....	12
Figura 5 – Recurso aos serviços das Agências de viagens por países de residência, Fonte INE/DGT.....	12
Figura 6 – Motivo da viagem a Portugal, de 1990-2003, Fonte INE/DGT.....	27
Figura 7 – Residentes (com 15 ou mais anos) que realizaram viagens turísticas, segundo o motivo da viagem. Fonte INE	28
Figura 8 – Medidas essenciais da perspectiva de clientes, adaptado de Kaplan e Norton (1997), p. 72	54
Figura 9 – Quatro processos de Gestão, Fonte: adaptado de Sousa e Rodrigues (2002), p. 120.....	60
Figura 10 – Representação geral dos processos do departamento de individuais da Agência de Viagens.....	71
Figura 11 – Modelo dos Perfis dos Utilizadores	78
Figura 12 - Criação de um alerta	80
Figura 13 – Office PivotChart – Visualização dos Novos Clientes, por Origem e por Tipo de Entidade na Intranet	82
Figura 14 – Office PivotChart – Visualização do Volume de Vendas por Produto	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratégias para as Agências de Viagens, resumido por Mário Baptista (2003, pp. 262)	17
Tabela 2 – Estratégias para as Agências de Viagens, resumido por Mário Baptista (2003, pp. 263)	18
Tabela 3 – As Questões do Balanced Scorecard, Sousa e Rodrigues (2002), p. 61	51
Tabela 4 – Perspectiva Financeira, Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues, (2003), p 270	53
Tabela 5 – Perspectiva Clientes, Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues (2003), p. 271	54
Tabela 6 – Perspectiva dos Processos Internos, Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues (2003), p. 272	58
Tabela 7 – Perspectiva de Aprendizagem e crescimento, Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues. (2003), p. 273	59
Tabela 8 - Listagem de Indicadores	73

RESUMO

A nova visão do agente de viagens como consultor de viagens coloca novos desafios ao seu posicionamento no mercado. As agências de viagens necessitam de uma política de inovação, conhecimento e tecnologias da informação e comunicação (TICs) que lhes permitam possuir vantagem competitiva.

Esta dissertação aborda o Balanced Scorecard, este método foi utilizado por apresentar um conjunto de perspectivas que permite acompanhar o desempenho de uma empresa prestadora de serviços de turismo, nomeadamente do departamento de incoming – individuais de uma Agência de Viagens, de modo a apoiar e melhorar o processo de gestão da mesma.

O Balanced Scorecard visa traduzir a estratégia da empresa em objectivos e medidas dentro de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A implementação deste método facilitou os processos de análise reduzindo a informação necessária para a tomada de decisão a um número de indicadores que traduzem o negócio do departamento.

Inclui-se neste estudo a modelação do negócio do departamento de “incoming – individuais” de modo a representar as actividades principais sobre as quais, o departamento se baseia e funciona. Pretendeu-se distinguir quais as actividades e recursos envolvidos na concretização dos objectivos tendo em atenção a sequência das actividades, os serviços prestados e as fontes de informação utilizadas.

Esta dissertação descreve ainda a utilização de um sistema de informação baseado numa Intranet, que é o meio ideal para comunicar toda a informação relevante da empresa, podendo ser acedida por todos os funcionários do departamento da Agência de Viagens, com grandes benefícios, quer em termos de gestão, quer em termos funcionais, permitindo a partilha de informação interna melhorando assim a comunicação entre os vários intervenientes. A possibilidade de aceder à base de dados através da intranet permite o acompanhamento permanente do desempenho da unidade de negócio, facilitando o apoio à gestão, em todos os níveis decisórios. Desta forma, os gestores poderão verificar o efeito das suas iniciativas na consecução dos objectivos estratégicos.

A intranet permitiu construir uma nova cultura dentro da organização, uma cultura fundamentada na troca de informação e colaboração, sendo o elo de ligação entre as diversas fontes de informação.

ABSTRACT

The new vision of the travel agent as a travel consultant places new challenges to his position in the market. More than ever they need the innovation the knowledge and the Information & Communication Technologies (TICs) which will give them the necessary competitive advantage.

This dissertation approaches the Balanced Scorecard. This method was used because it presents a set of perspectives that allows following the performance of a Travel Agency - in this particular case its Fits Department - in order to support and improve its management process.

The Balanced Scorecard aims to express the strategy of the company in objectives and measures according to four perspectives: the financial, customer, internal processes and learning and growth. The implementation of the Balanced Scorecard made the analysis processes easier by reducing the necessary amount of information used in decision taking to a number of indicators which translates into the department business.

This study includes the business modelling of the Travel Agency's Fit's Department in order to map the main activities upon which this department is based on and functions. The aim was to determine which where the activities and resources used in achieving the Department's objectives, taking into consideration the sequence of the activities, the services provided and the information sources used.

This dissertation also describes the use of a system of information based on an Intranet, considered to be the ideal way to convey the Company's information to all employees who will be able to access it.

This will bring great benefits, either in management and functional terms, allowing the sharing of internal information and thus improving the communication between co-workers.

The possibility to accede to the database through the Intranet allows a constant following of the performance of the department, facilitating support to the management in all decision levels.

This way manager will be able to verify the effect of their initiatives in the achievement of the strategic objectives.

The Intranet allowed a new culture inside the organization, a culture based on information exchange and contribution, acting as the connecting link between the various sources of information.

PALAVRAS-CHAVE

- Apoio à Tomada de Decisão;
- Agências de Viagens
- Balanced Scorecard
- Intranet

LISTA DE ABREVIATURAS

APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

ATAA – Associação Americana das Transportadoras Aéreas

CRM – Customer Relationship Management

CRS – Central Reservations System

DGT – Direcção Geral do Turismo

DRT – Direcção Regional do Turismo

ETC – European Travel Commission

EU – União Europeia

EUA – Estados Unidos da América

IATA – International Air Transport Association

ICEP – Instituto de Comércio Externo Português

INE – Instituto Nacional Estatística

OLAP - Online Analytical Processing

OMT – Organização Mundial Turismo

OTA - Open Travel Alliance

PIB – Produto Interno Bruto

RAM – Região Autónoma da Madeira

TIC's – Tecnologias Informação e Comunicação

WTTC – World Travel & Tourism Council

XML – Extensible Markup Language

1 INTRODUÇÃO

A informação é, hoje em dia, um dos motores da actividade humana. As organizações precisam de informação para poderem executar e prosseguir a missão e cumprir os objectivos a que se propõem.

A realização de uma simples acção ou a decisão de optar por uma determinada alternativa exige informação. Para o efeito, as organizações recorrem ao uso de sistemas de informação que proporcionam os meios adequados para o suporte à tomada de decisão.

A distribuição dos produtos/serviços na indústria turística por meio da Internet está a alterar a gestão das agências de viagens. Estas empresas prestadoras de serviços de turismo estão a tomar consciência de que é necessário transformar o pessoal de atendimento em consultores de viagens. Para tal, necessitam de uma política de inovação, conhecimento e tecnologias da informação e comunicação (TICs) para possuírem vantagem competitiva.

Ao dar consultoria aos clientes, a agência de viagens procura não apenas satisfazê-los mas também surpreendê-los com um atendimento personalizado e diferenciado, onde a qualidade do relacionamento humano e da troca de experiências entre quem compra e quem vende desempenha grande influência.

Com recurso aos sistemas de informação de apoio ao negócio, as Agências de Viagens podem analisar de uma forma integrada os dados dos seus clientes e os dados operacionais da sua actividade. O acesso à informação armazenada e a capacidade de combinar e analisar grandes quantidades de dados permitem criar novos conhecimentos que representam um valor acrescentado em relação aos seus concorrentes. A informação essencial para uma correcta tomada de decisão aumenta o poder de negociação dentro da cadeia de valor do sector, estimulando o aparecimento de novas áreas do turismo com a aposta em novos produtos turísticos.

“ A informação, oportuna e precisa, proporcionada pelas novas tecnologias é um factor crítico de sucesso não só para o desenvolvimento do turismo mas também para o êxito das operações turísticas.” (Cunha, 2003, pp. 233)

A informação é crítica para o funcionamento da organização, em especial para o processamento, comunicação e armazenamento nas actividades de gestão: análise e tomada de decisão para o planeamento, calendarização, controlo, avaliação e supervisão. Qualquer organização necessita de dispor de um sistema de informação que suporte devidamente as suas necessidades de informação a todos os níveis de decisão, constituindo este um elemento central no desenvolvimento da sua capacidade competitiva.

Actualmente uma Agência de Viagens tem de assentar o seu negócio em dois pilares fundamentais: a qualidade dos recursos humanos e a tecnologia.

Em relação aos recursos humanos, é necessário ter uma base de bons profissionais preparados para enfrentar um cliente cada vez mais exigente e uma tecnologia cada vez mais versátil e em evolução.

Silva & Neves (2003) referem que, cada vez mais, as organizações procuram profissionais capacitados e predispostos a enfrentar os desafios da flexibilidade e da rápida adaptação a que são submetidos. Para Cardoso (2001) as pessoas devem ter uma preparação base e flexibilidade que permita que depois de enquadradas em determinada função possam passar para outras a que se possam adaptar consoante as necessidades das organizações.

Em relação à tecnologia, a criação de um ambiente propício a inter-relações pessoais, onde o trabalho em equipa e o interesse pelas pessoas devem ser privilegiados, tornam-se imprescindível para as organizações que desejam sustentar-se pelo conhecimento. As organizações tornam-se mais flexíveis e facilita a comunicação, aproximando pessoas, incentivando a partilha do conhecimento e, como consequência, possibilitando o desenvolvimento da criatividade e da inovação. (Silva & Neves, 2003)

Todo o conhecimento sobre o negócio que a organização realiza, o seu exterior e a possibilidade de interacção com as entidades externas relevantes para o negócio, é fundamental para apoiar o processo de decisão.

1.1 MOTIVAÇÃO

O alargamento dos mercados, a privatização, a forte concorrência, a evolução dos conhecimentos científicos e tecnológicos foram alguns acontecimentos que obrigaram as organizações a começarem a gerir de um modo diferente que não o de simplesmente responder aos problemas do dia a dia.

De acordo com as tendências do moderno desenvolvimento empresarial, existem três grandes factores que influenciam positivamente as organizações (Carneiro, 2002): a informação como tradução dos níveis de conhecimento, os sistemas como forma de abordar a eficiência empresarial e o desenvolvimento de novas técnicas de gestão como modo de garantir a organização adequada das actividades e das estratégias. Para se conseguir a integração destes três domínios, são necessárias habilidades, estruturas, sistemas e estratégias que permitam aos gestores serem mais eficazes na tomada de decisão, no planeamento, na resolução de problemas e que lhe criem capacidades para competir melhor e para conseguir organizações com elevados níveis de desempenho.

Para uma melhor gestão, de acordo com Ansoff citado por Tavares (2004, pp. 97), é necessário três passos fundamentais: o da elaboração dos objectivos da empresa, a escolha das estratégias e o confronto dos resultados com os objectivos. Os objectivos são formulados ao nível geral da empresa, sendo trabalhados posteriormente a nível departamental e individual, é indicado o que a empresa pretende realizar. Determinam os níveis de desempenho desejados e para que estes possam ser atingidos é necessário um conjunto de regras, a estratégia. A definição da estratégia é fundamental para que as empresas tenham sucesso, é necessário, em primeiro lugar, saber para onde quer ir, determinar o ponto de chegada, e em seguida, definir qual o caminho e para que seja bem sucedido todos os funcionários da empresa devem receber toda a informação necessária sobre o planeamento que irá ser efectuado, clarificando a razão de ser dos objectivos estipulados. Os funcionários possuem necessidade de obter reconhecimento sobre a sua actividade profissional, que lhe permita compreender se está agindo correctamente e se está a atingir os objectivos que lhe foram confiados ou, caso contrário se deve corrigir para se tornar mais eficaz.

Para apoiar o processo de gestão das Agências de Viagens torna-se necessário que existam métodos que permitam traduzir a estratégia em iniciativas a todos os níveis

organizacionais, alinhando pessoas e processos. O método desenvolvido por Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard, ajuda os gestores a articular os seus objectivos, medi-los para comparar e a comunicar a todos os intervenientes.

A contabilidade tradicional, geralmente, está baseada em valores do passado, não se preocupando com as capacidades e atitudes que produzirão valor para o futuro. Possuir apenas informação gerada pela contabilidade financeira não é suficiente para uma gestão eficaz, os indicadores financeiros por si só não são suficientes porque não informam se a empresa está a aumentar vantagem competitiva e se está a melhorar o relacionamento com os clientes e fornecedores. O Balanced Scorecard contempla os aspectos da contabilidade e a necessidade de construir capacidades de longo prazo, pois reflecte a visão, a missão e a estratégia de uma empresa considerando as perspectivas financeiras, dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Cortes (2005) afirma que o Balanced Scorecard é um modelo de gestão muito potente no contexto do suporte à decisão, que procura traduzir a estratégia de uma empresa num conjunto de objectivos operacionais. A avaliação de desempenho para cada um dos objectivos é conseguida através da medição de indicadores de natureza financeira e não financeira.

O Balanced Scorecard é um método de clarificação, comunicação e alinhamento. Define os objectivos estratégicos que permitem atingir a visão, clarificando o significado de cada um deles e quantifica as metas a atingir. Assim, a estratégia é descrita, compreendida e executada, permitindo gerir a execução e obter resultados. Os padrões de desempenho estabelecidos, políticas e procedimentos claramente definidos são essenciais para criar o sentimento de seguir caminhos seguros e bem delineado.

A tecnologia exerce um papel essencial, tanto na comunicação e armazenamento de dados como no apoio à tomada de decisão. A tomada de decisão nas organizações exige uma maior participação das pessoas, colocando em evidência os procedimentos, visando o estabelecimento de um pensamento comum. Quanto maior a capacidade das TICs, maior é a capacidade de beneficiar com a partilha de informação, possibilitando também o aumento da comunicação interna das empresas conduzindo a profundas evoluções organizacionais.

As técnicas tradicionais de processamento da informação baseadas no manuseamento dos documentos em papel encontram-se actualmente fora de uso. Torna-se prioritário a adequação do sistema de informação à estratégia da empresa. Como tal, a intranet é o meio perfeito para comunicar toda a informação relevante da empresa, permitindo uma maior facilidade e rapidez no acesso à informação geral e específica da empresa e permitindo, também, a partilha da informação a todos os funcionários mantendo-os actualizados sobre o negócio.

O suporte à decisão é determinante no funcionamento de uma organização, a qualidade de informação e a sua exploração através de formas dinâmicas influenciam a correcta tomada de decisão. A intranet deve ser o elo de ligação entre as diversas fontes de informação existentes, viabilizando a transformação de informação em conhecimento para a empresa, uma vez que se concentra em um único ambiente informações isoladas, informações de gestão e informação útil para o trabalho diário dos funcionários. Assim, a intranet é a técnica ideal para comunicar a estratégia, os objectivos, o planeamento e mostrar resultados.

Podemos concluir que, a utilização de uma intranet simplifica, acelera e facilita as interacções nas empresas, cria um modelo de troca de informação que permite melhorar as bases disponíveis ao negócio na tomada de decisão, nomeadamente relatórios e informações regulares, facilitando o acesso a toda a informação necessária para a empresa.

1.2 OBJECTIVOS

A presente dissertação aborda o processo de tomada de decisão numa Agência de Viagens, mais concretamente na unidade de negócio de Incoming – Individuais. Este objectivo é conseguido através de uma caracterização das empresas prestadoras de serviços na área do Turismo, em particular as Agências de Viagens; análise dos processos e procedimentos que dão origem à informação; análise das ferramentas de Apoio à Tomada de Decisão existentes com vista a implementar uma intranet que permita a divulgação da informação necessária à tomada de decisão.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Como contribuição deste trabalho, espera-se:

- Descrição das principais características de uma empresa prestadora de serviços na área do Turismo, nomeadamente uma Agência de Viagens;
- Proposta e utilização do método Balanced Scorecard como forma de apoiar o processo de gestão;
- Apresentar os benefícios da utilização da intranet como suporte para divulgação da informação essencial para a tomada de decisão.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está dividido em seis capítulos, sendo o primeiro destinado à contextualização do leitor em relação ao trabalho efectuado.

No segundo capítulo apresenta-se as principais características das empresas prestadoras de serviços na área do Turismo, em particular as Agências de Viagens. São abordados, de uma forma sucinta, aspectos ligados à caracterização de uma Agência de Viagens; competências e especialização; o agente de viagens; produtos turísticos; Tecnologias de Informação e Objectivos.

No terceiro capítulo apresenta-se os conceitos e definições relacionadas aos sistemas de informação. Neste capítulo chama-se a atenção para o conceito da Intranet.

No quarto capítulo procede-se à apresentação do método Balanced Scorecard, efectua-se uma análise às quatro perspectivas e aos indicadores.

No quinto capítulo, apresenta-se o estudo de caso aplicando o método do Balanced Scorecard e desenvolvendo uma intranet para a divulgação da informação pela Agência de Viagens, mais concretamente para o departamento de incoming-Individuais.

No sexto capítulo são apresentados, de modo sumário, os resultados obtidos na presente dissertação e algumas sugestões para uma possível continuação do trabalho desenvolvido.

2 EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS NA ÁREA DO TURISMO: AGÊNCIAS DE VIAGENS

O turismo, praticamente em todo o mundo, é uma das principais fontes de riqueza e emprego. De acordo com o ICEP (Instituto de Comércio Externo Português) o turismo é um dos mais importantes sectores da economia portuguesa, representando cerca de 8% do PIB e absorvendo perto de 10% do emprego. O World Travel & Tourism Council (WTTC) estima que em 2005 o turismo tenha contribuído com cerca de 10.6% do PIB e tenha criado 220 milhões de empregos. Para o período entre 2007-2016 esta organização prevê que a indústria do turismo aumente 4.2% por ano. O aumento do número de turistas traduzida nas receitas que proporciona, na mão-de-obra que ocupa e nos efeitos multiplicadores que induz em várias áreas tem levado os agentes económicos a adoptar um conjunto de medidas dinamizadoras. Por esta razão, muitos têm sido os investimentos na área do turismo, em actividades variadas, entre elas a criação de agências de viagens que têm como principal objectivo fazer as adequações de todos os serviços turísticos às necessidades dos clientes.

Portugal tem conseguido manter a sua participação a nível mundial, o país posicionou-se, em 2004, em 19º lugar no "ranking" dos principais destinos turísticos, com 11,6 milhões de turistas, como se pode constatar na Figura 1, e na 21ª posição no "ranking" das receitas, com 6,3 mil milhões de euros.

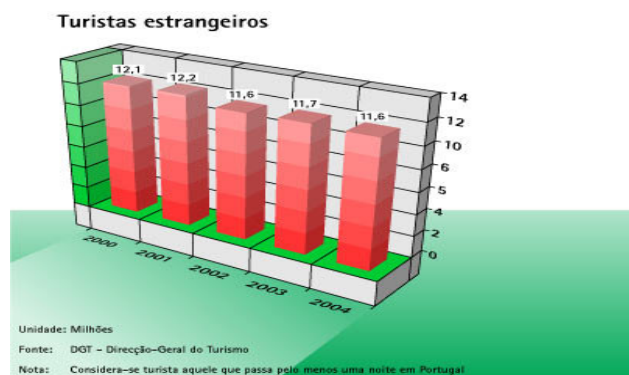


Figura 1 – Números de turistas estrangeiros em Portugal, Fonte: DGT

A maior parte dos turistas que visitam Portugal são oriundos da Europa Ocidental, particularmente dos países da UE. Esta situação pode constatar-se através da repartição das dormidas de estrangeiros em 2004, pelos principais países de origem: Reino Unido (30.8%), Alemanha (16.4%) e Espanha (10.4%) (ver Figura 2).

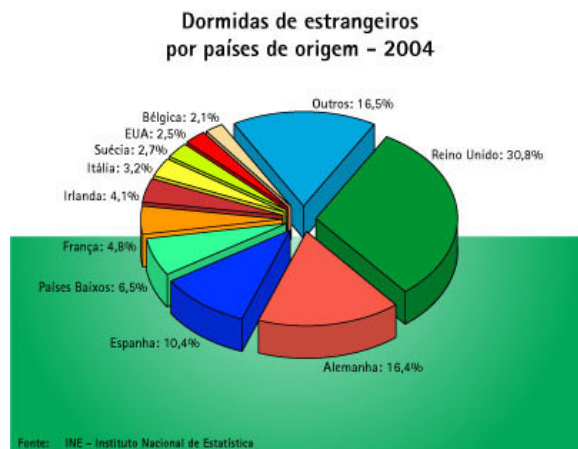


Figura 2 – Dormidas de Estrangeiros por países de origem, Fonte DGT

Em relação à Região Autónoma da Madeira, a maior parte dos turistas hospedados em Unidades Hoteleiras, que visitaram em 2004 esta Ilha são oriundos de Portugal, seguido pelo Reino Unido, conforme pode-se constatar na Figura 3.

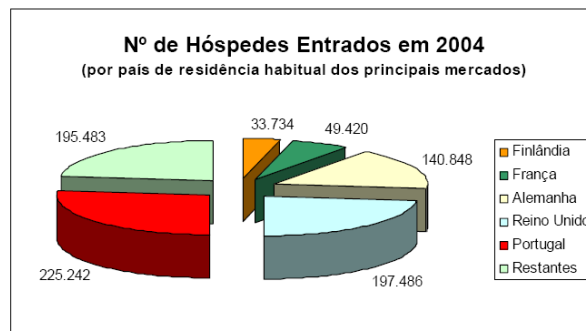


Figura 3 – Nº de Hóspedes Entrados em 2004, por país de residência habitual, Fonte: DREM

Os agentes de viagens prevêem para o Inverno 2005/06 e para o Verão 2006, como opção mais provável, uma estabilização na evolução do volume de vendas (46.3% das respostas) e um crescimento do volume de vendas (40.5% das respostas) respectivamente. Os agentes de viagens da RAM prevêem para o Inverno 2005/06 e Verão 2006 uma manutenção do volume de vendas, 55.2% e 44.8% respectivamente. (DGT)

A APAVT (Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo) refere que as agências de viagens são os principais distribuidores de produtos e serviços turísticos, sendo responsáveis por 70% da distribuição dos bilhetes das companhias aéreas e cerca de 30 a 40% das reservas dos hotéis.

As agências de viagens funcionam como intermediários entre os fornecedores e os potenciais consumidores, são as agências de viagens que compram os serviços turísticos a pedido dos seus clientes.

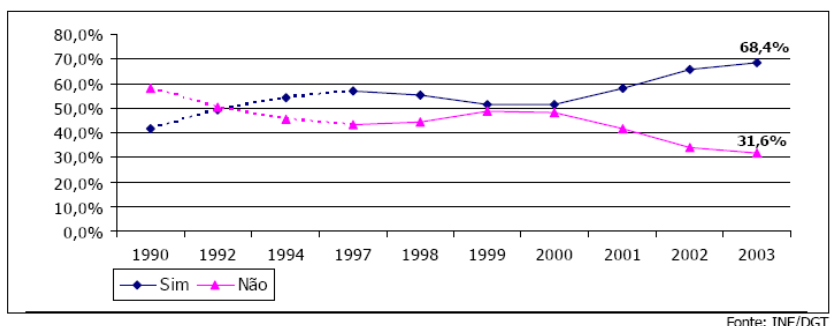
De acordo com Foster (1992?, pp. 63), os agentes de viagens são os retalhistas das indústrias de viagens.

Para Fernández e Blanco (1996, pp.11), as agências de viagens são empresas de serviços que levam o produto turístico ao consumidor.

Baptista (2003, pp. 261) refere que a agência de viagem é um “*elemento essencial para que se passe da promoção à distribuição/captação de clientes*”.

A agência de viagens é o intermediário visível na cadeia de distribuição, vendendo o transporte, alojamento, excursões ou outras actividades turísticas directamente ao público. Estes produtos, por sua vez, podem ser vendidos em separado ou através de pacotes turísticos. Um pacote turístico, geralmente, é composto por transporte, alojamento, transferes (entre o aeroporto e o hotel escolhido e vice-versa), assistência durante a viagem (no local de destino), entre outros serviços que podem também estar incluídos. No entanto, um pacote turístico pode ser elaborado de acordo com as necessidades de um indivíduo ou de um grupo, quando um pacote é dirigido a um grupo pode estar incluído a organização de congressos ou de incentivos.

Em 2003 e de acordo com a Direcção Geral do Turismo (DGT), 68.4% dos turistas estrangeiros que visitaram Portugal recorreram aos serviços das agências de viagens, como podemos constatar na Figura 4.



Fonte: INE/DGT

Figura 4 – Recurso aos serviços das agências de viagens, Fonte: INE/DGT

Segundo os mercados emissores, o Reino Unido, a Alemanha e a Holanda, foram os que mais recorreram aos serviços prestados pelas agências de viagens no ano de 2003, correspondendo a 79.6%, 76.0 % e 75.4%, respectivamente.

País de Residência	Anos (%)						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Alemanha	76,1	76,3	72,1	71,1	75,0	72,8	76,0
Espanha	35,9	35,4	30,1	35,7	42,6	40,2	39,9
França	52,3	47,2	42,5	39,5	47,9	48,1	51,0
Holanda	74,0	70,9	72,0	65,4	71,3	68,5	75,4
Reino Unido	84,4	82,5	76,6	73,8	80,1	80,4	79,6
E.U.A.	70,0	74,9	82,2	67,7	73,8	71,6	69,6
Outros	73,8	72,7	70,2	68,4	72,8	68,4	73,8
Total	56,8	55,4	51,5	51,6	58,2	66,0	68,4

Fonte: INE/DGT

Figura 5 – Recurso aos serviços das Agências de viagens por países de residência, Fonte INE/DGT

2.1 Legislação das Agências de Viagens

No final de 2005, segundo a DGT encontravam-se licenciadas e em funcionamento 1525 estabelecimentos de agências de viagens em Portugal Continental, estes balcões concentravam-se 34.6% no distrito de Lisboa (528 balcões) e 17.7% no Porto (270 balcões).

Na RAM, segundo a Direcção Regional do Turismo (DRT) existem 70 Agências de Viagens, estando 62 localizadas no concelho do Funchal (90%).

De acordo com a DGT para uma empresa ser licenciada como Agência de Viagens é necessário:

1. Ser uma sociedade comercial, um estabelecimento individual de responsabilidade limitada ou uma cooperativa;
2. Prever no seu objecto o exercício da actividade de agência de viagens e turismo;
3. Ter um capital social mínimo realizado no valor de € 99 759,58;
4. Que os seus gerentes, administradores, directores ou titulares tenham idoneidade comercial;
5. Prestar as seguintes garantias:
 - a. Caução – Que garanta o cumprimento das obrigações emergentes do exercício da actividade, no montante de 5% do valor das vendas das viagens organizadas efectuadas pela agência no ano anterior, sendo que o montante garantido não pode ser inferior a € 24 939, 89, nem terá de ser superior a € 249 398, 95. A caução pode ser prestada por seguro-caução, garantia bancária, depósito bancário ou títulos da dívida pública portuguesa à ordem da Direcção Geral do Turismo.
 - b. Seguro de responsabilidade civil – Que cubra os riscos decorrentes da sua actividade, no montante mínimo de € 74 819,68, de acordo com a apólice uniforme aprovada pelo Instituto de Seguros de Portugal.
6. Que a denominação dos estabelecimentos não seja igual ou de tal forma semelhante a outras já existentes que possa induzir em erro. E que as suas instalações sejam autónomas e estejam exclusivamente afectas à actividade da agência.

As agências de viagens devem indicar sempre o número do seu alvará, bem como a localização dos seus estabelecimentos nos papéis timbrados, folhetos publicitários e programas.

No caso de haver alterações dos dados constantes do processo de licenciamento, por exemplo mudança de gerentes, administradores, directores ou titulares; alteração da denominação social ou nome de estabelecimento; substituição dos contratos de garantias; localização da sede social; encerramento de estabelecimentos, ou outros, a agência de viagens tem de comunicar à Direcção Geral do Turismo essas mesmas alterações, no prazo de 30 dias após a sua verificação, acompanhada de documentação comprovativa. Caso haja o encerramento de estabelecimentos, devem ser remetidos o

respectivo alvará e o livro de reclamações. No caso de mudança de estabelecimento deve ser adquirido novo livro de reclamações, ou enviado o livro já existente à Direcção Geral do Turismo, para averbamento da nova morada.

As agências de viagens e turismo, como qualquer outra empresa, têm de possuir um livro de reclamações para uso dos clientes. No caso de ser solicitado pelos clientes este deverá ser imediatamente facultado e o original da reclamação efectuada deverá ser remetido à Direcção Geral do Turismo.

Segundo o Decreto-lei nº 209/97 de 13 de Agosto e o Decreto-lei nº 12/99 de 11 de Janeiro, as Agências de Viagens e Turismo são empresas cujo objecto compreenda o exercício das seguintes actividades:

Actividades Próprias:

- Organização e venda de viagens turísticas;
- Reserva de serviços em empreendimentos turísticos, em casas e empreendimentos de turismo no espaço rural, nas casas de natureza e nos estabelecimentos, iniciativas ou projectos declarados de interesse para o turismo;
- Bilheteira e reserva de lugares em qualquer meio de transporte;
- Representação de outras agências de viagens e turismo, nacionais ou estrangeiras, ou de operadores turísticos estrangeiros, bem como a intermediação na venda dos respectivos produtos;
- Recepção, transferência e assistência a turistas.

Actividades acessórias:

- Obtenção dos documentos necessários à realização da viagem;
- Organização de congressos e eventos semelhantes;
- Reserva e venda de bilhetes para espectáculos e outras manifestações públicas;
- Realização de operações cambiais para uso exclusivo dos clientes, de acordo com as normas reguladoras da actividade cambial;
- Comercialização de seguros de viagens e bagagens em conjugação e no âmbito de outros serviços por si prestados;
- Venda de guias turísticos e outras publicações semelhantes;
- Transporte turístico efectuada no âmbito de uma viagem turística;

- Prestação de serviços ligados ao acolhimento turístico, nomeadamente, a organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico.

Na realização de viagens turísticas e na recepção, transferência e assistência de turistas, as agências de viagens podem utilizar os meios de transporte que lhes pertençam ou alugar a outras agências.

O exercício da actividade de Agência de Viagens e Turismo encontra-se enquadrado nas disposições dos diplomas legais:

- Decreto-Lei nº 209/97 de 13 Agosto, alterado pelo Decreto-Lei nº 12/99 de 11 Janeiro (regulamenta o acesso e o exercício da actividade das Agências de Viagens e Turismo)
- Portaria nº 784/93 de 6 Setembro. (Determina as taxas devidas pelas concessões de licenças e autorizações).

2.2 Caracterização das Agências de Viagens

Para Cunha (2005, pp. 305), uma agência de viagens exerce as seguintes actividades: organiza e vende viagens turísticas, efectua reservas em meios de transporte e em empreendimentos turísticos, faz a recepção e a assistência de turistas no momento da viagem.

De acordo com o tipo de clientes que servem, podemos classificar as agências de viagens em três tipos:

- Receptivas (Incoming) – este tipo de agência de viagens faz a recepção dos turistas em representação de outras agências ou de operadores turísticos estrangeiros, efectua transferes, vendem excursões e fazem todo o tipo de reservas dos serviços que os turistas desejam durante a sua estada. A sua actividade consiste principalmente como representante das agências emissoras. Tratam do recebimento dos turistas, informando sobre as actividades que podem realizar durante as suas férias, proporcionando novos serviços.

- Emissoras (outgoing) – são agências que vendem viagens para o estrangeiro ou para outro local do próprio país onde está situada, podendo especializar-se em determinados tipos de negócio (por exemplo, turismo religioso). A sua actividade consiste em proporcionar informação aos clientes e realizar todas as reservas pretendidas com os prestadores dos serviços, seja alojamento, rent-a-car, transportadoras, operadores turísticos, etc.
- Emissoras – Receptivas – uma agência de viagens pode ser receptiva e emissora ao mesmo tempo, ou seja, podem organizar o receptivo por parte de outra agência e vender viagens para outros destinos.

Segundo o estudo da APAVT sobre as Agências de Viagens em Portugal e citado por Baptista (2003), as agências podem ser comparadas pela sua dimensão e caracterizada pelo seu tipo de actividade, localização, forma de sociedade, etc. Sendo, ainda apresentado, na Tabela 1 e 2, as estratégias alternativas relacionadas com os respectivos factores críticos de sucesso.

Tabela 1 – Estratégias para as Agências de Viagens, resumido por Mário Baptista (2003, pp. 262)

	Agência de Pequena Dimensão	Agência de Grande Dimensão
Trabalhadores:	5	250
Vol. Negócios:	798.000,00	69.831.700,00
Nº Estabelecimentos:	1	28
Localização:	Pequena cidade Interior	Dispersão Nacional e Estrangeiro
Tipo Actividade:	Outgoing e Mercado Interno	Outgoing e Incoming e produto próprio
Estrutura Accionista:	Familiar	SA com capital concentrado
Factores Críticos De Implementação Para Cada Alternativa Estratégica	<p>-Especialização por produto, por melhor conhecimento do produto, formação de quadros, selecção de clientes, parcerias, etc.</p> <p>-Especialização por cliente / serviço, definindo factores de diferença, inovar e surpreender, serviço pós-venda, base dados.</p> <p>-Alianças/Parcerias, abrindo capital, escolher parceiros sinérgicos, partilhar informação, etc.</p> <p>-Alienação do negócio, definir o melhor timing e modo de saída, auditar e avaliar a empresa previamente, seleccionar potenciais interessados, etc.</p>	<p>-Crescer com parceiros internacionais, identificando mercados, seleccionando parceiros, definindo formas de parceria, etc.</p> <p>-Fusão entre empresas nacionais, Analisar carteira de clientes, definir concorrentes futuros e estratégias de produto e posicionamento, seleccionar empresas complementares, organizar em áreas estratégicas de negócio, manter imagem e filosofia, etc;</p> <p>-Crescimento por integração vertical, tornar-se apetecível pelos outros parceiros de cadeia, definir negócios a integrar.</p> <p>-Rentabilizar/reorganizar, abandonar áreas de negócio não rentáveis, desenvolvimento tecnológico, valorização de recursos humanos, definir regras e procedimentos, etc.</p> <p>-Focalizar clientes, mercados, produtos, avaliar negócios mais rentáveis, analisar o risco de perder clientes, liderar a inovação de produtos, gerir a base de dados dos clientes, etc.</p>

As agências de pequena dimensão com uma actividade vocacionada para o turismo de portugueses no estrangeiro e em Portugal apostam na: inovação, melhoria de desempenho e negociações de parceria ou alianças estratégicas. No caso das agências de viagens de grande dimensão estão direccionadas para o turismo de portugueses no estrangeiro (outgoing), turistas estrangeiros em Portugal (incoming) e com produtos próprios: parcerias internacionais, fusões entre empresas e focalização.

Tabela 2 – Estratégias para as Agências de Viagens, resumido por Mário Baptista (2003, pp. 263)

	Agência de Nicho	Agência de Média Dimensão
Trabalhadores:	3	33
Vol. Negócios:	598.557,00	4.489.181,00
Nº Estabelecimentos:	1	4
Localização:	Onde há base de tráfego	Lisboa, Porto e Faro
Tipo Actividade:	Outgoing e Mercado Interno	70% Outgoing e 30% Incoming
Estrutura Accionista:	2 Blocos Accionistas	4 Sócios
Factores Críticos De Implementação Para Cada Alternativa Estratégica	<p>-Manter a qualidade do produto, seleccionar fornecedores, estabelecer parcerias, inovar o processo de controlo, rejeitar a não qualidade, etc.</p> <p>-Aprofundar a diferenciação / especialização, analisar as tendências do segmento, atender às necessidades do cliente, aumentar a diferenciação, personalizar a oferta, etc.</p> <p>-Divulgação / Comunicação, arranjar boa base de dados, criar imagem de marca forte, coerência entre imagem e empresa, apostar na Internet, etc.</p> <p>-Expansão das vendas / Gestão do Preço, avaliar o preço que o mercado está disposto a pagar, saber o que o cliente mais valoriza, transmitir ao cliente o valor adicional do produto, apostar numa rede de parcerias, etc.</p>	<p>-Ganhar dimensão, por expansão geográfica, integração vertical, fusão, acordos, parcerias, etc.</p> <p>-Focalização no segmento / produto em área do negócio, parcerias, bases de dados de marketing, novos destinos, etc.</p>

A empresa de nicho, aposta no binómio preço/qualidade, na relação com os fornecedores, na diferenciação, na imagem de marca e em redes de parcerias tendo como estratégia de base um marketing agressivo. Por último, as empresas de média dimensão estão vocacionadas para o outgoing, pretendendo crescer através de expansão, integração vertical, fusão ou parcerias com outros grupos.

2.3 Competências e Especialização das Agências de Viagens

As pessoas estão cada vez mais preocupadas em ter momentos de lazer, de descanso, conhecer novos lugares ou apenas querem sair da rotina, mas durante o período de férias as pessoas procuram satisfazer, no mínimo, as condições correspondente às que têm asseguradas no seu dia a dia. Em muitos casos, as pessoas obtêm informações sobre o destino que pretendem visitar e sobre os meios que irão utilizar e adquirem directamente os serviços desejados, mas noutros casos, preferem dirigir-se a intermediários que estabelecem relações directas com os fornecedores e são as agências de viagens as principais fontes de informação dos produtos disponíveis para a maioria destes potenciais clientes.

O cliente ao querer efectuar uma viagem enfrenta um conjunto variado de questões:

- Destino – Pretende muitas vezes saber se existe algum destino em voga para essa altura do ano ou se já possui uma ideia acerca do destino que pretende visitar, necessita de informação acerca dos hábitos locais, usos e costumes, se é uma zona onde seja preciso tomar alguma precaução, nomeadamente, vacinas e adopção de outras medidas de protecção para reduzir o risco de aquisição de doenças.
- Preço – O preço de um produto turístico influencia a compra do cliente. A relação qualidade/preço é outro aspecto considerado, levando o cliente a comparar entre diversos produtos.
- Meio de transporte – Para efectuar a viagem seleccionada, o cliente necessita de informação acerca dos transportes que terá que usar para chegar ao destino. No caso de ser através de avião, o voo poderá ser directo ou com diversas escalas e a sua duração depende do destino escolhido.
- Alojamento – O cliente questiona-se sobre os tipos de alojamento existentes no destino pretendido, podendo optar por alugar-se num hotel ou em apartamento e optando, também, por um dos sistemas de refeições existente, isto é, só em alojamento, com meia pensão, pensão completa ou com tudo incluído. A localização do alojamento é também um dos principais factores que influenciam a escolha do alojamento dependendo da preferência do cliente e do tipo de viagem.

Um cliente ao comprar através de uma Agência de Viagens beneficia de:

- **Qualidade de Serviço** – O cliente pode contar com a opinião de um profissional sobre as diferentes opções existentes, recebendo orientação, aconselhamento e atendimento personalizado. A Agência de Viagens dispõe de uma gama mais ampla de opções de produtos, as quais o cliente pode não conhecer ou não ter recursos para explorar individualmente. Beneficiam, também, da competência do pessoal com conhecimento sobre os serviços, em especial sobre os destinos, a situação geográfica, o clima, a situação política, atractivos turísticos, tipo de infra-estruturas, etc.
- **Comodidade** – Todas as reservas dos serviços solicitados pelo cliente, desde o transporte aéreo, o alojamento ou excursões, são efectuadas pela Agência de Viagens não tendo o cliente de se preocupar em ter que contactar uma variedade de fornecedores. O cliente efectua um pagamento único por todos os componentes de uma viagem aumentando a conveniência do processo de compra e eliminando a necessidade de fazer pagamentos em separado para os diversos serviços.
- **Preço** – As Agências de Viagens, geralmente, possuem condições mais económicas, devido ao poder de negociação existente entre os intermediários e as principais companhias aéreas, operadores turísticos, hotéis, rent-a-cars, etc. Os clientes podem optar por diversas formas de pagamento, a pronto pagamento ou a crédito. O pagamento a crédito é também uma das vantagens de efectuar a reserva numa Agência de Viagens, além de muitas facilitarem o pagamento a 30 dias, algumas também já possuem protocolos com Bancos que permite um empréstimo para as férias pretendidas.
- **Segurança** – As fortes relações comerciais e de confiança com os diversos fornecedores dá a garantia de que todos os serviços solicitados irão ser cumpridos.

Beni (1997, pp. 191) menciona que as agências de viagens devem “...*facilitar e resolver todos os problemas dos turistas a fim de que possam realizar as viagens da maneira mais satisfatória possível*”.

Já Foster (1992?, pp. 68) afirma que o agente de viagens deve providenciar um local conveniente onde os potenciais viajantes possam em primeiro lugar obter toda a informação necessária para se decidirem sobre a compra e depois a efectuarem.

2.4 O Agente de Viagens

Para Fernández e Blanco (1996), um agente de viagens deve concentrar a sua actuação fundamentalmente no aconselhamento comercial e não apenas na venda. Esta nova visão do agente de viagens como consultor coloca novos desafios ao seu posicionamento no mercado.

Como tal, a vantagem competitiva das agências de viagens pode ser alcançada através de uma política virada para as necessidades dos seus clientes e fornecedores, tendo a necessidade de criação de novos produtos / serviço. Ir de encontro às necessidades dos clientes é cada vez mais uma tarefa delicada, já que os mesmos estão mais sofisticados nos seus desejos. A satisfação das necessidades dos clientes implica uma constante atenção às exigências destes de modo a estabelecerem-se relações douradoras e de confiança entre a empresa e os clientes. Para tal, as agências de viagens necessitam de identificar e seleccionar o mercado ou segmento, pois através da segmentação de mercado é possível identificar oportunidades de negócio. A empresa ao identificar grupos de clientes com características comuns, concentra forças para satisfazer esses clientes fornecendo-lhes os serviços mais adequados. De acordo com Ribeiro (1998, pp. 69) a segmentação do mercado é fundamental pois permite à empresa identificar o seu objectivo com mais precisão, objectivo este que diz respeito à satisfação das necessidades de determinados clientes.

Interessa às agências de viagens seleccionar algumas diferenças que sensibilizam o seu mercado alvo obtendo a preferência do cliente, através da diferenciação as agências de viagens utilizam os seus pontos fortes e as aptidões que são valorizadas pelos clientes. A obtenção e o uso da informação proporcionada pelos clientes são essenciais para maximizar o valor do negócio. (Shapiro e Varian, 1999)

Teixeira (1998, pp. 83) afirma que a responsabilidade de um funcionário é a obrigação de se empenhar da melhor forma possível, na realização das funções que lhe foram atribuídas. Como tal, os funcionários das agências de viagens devem:

- Possuir Conhecimento do Produto:

O cliente desloca-se a uma agência de viagem à procura de conhecimento sobre os produtos turísticos, o agente deve transmitir de uma forma clara e simples a maior quantidade de informação possível. É importante demonstrar interesse pela decisão tomada pelo cliente, fazendo-o com que se sinta importante e tornando-o fiel à empresa. É imprescindível que um bom profissional deva continuar a sua formação e a obter novas informações. Deve proporcionar ao cliente todo o tipo de material promocional e informativo sobre os produtos existentes. Necessita assim, de ter acesso a informações sobre ofertas de última hora, novos produtos e produtos existentes. Este tipo de informação precisa de estar disponível e actualizado ao alcance de todos.

- Proporcionar Segurança:

O agente de viagens necessita proporcionar segurança ao transmitir todas as informações pretendidas pelo cliente, deverá possuir um carácter dinâmico e alegre que transmita entusiasmo e segurança. Planear todos os itinerários pretendidos pelos clientes, reservando e calculando com precisão os horários dos meios de transportes que irão ser utilizados.

A maneira que o agente de viagens comunica com o cliente, em conjunto com o conhecimento do produto que vende é uma das principais chaves para o sucesso de uma agência de viagens. Os clientes esperam ser recebidos afectuosamente com um sorriso verdadeiro, enquanto que é esperado dos funcionários uma atitude profissional, recebendo os clientes da mesma maneira independentemente do stress do dia. Um sorriso amigável à chegada do cliente irá mostrar um aspecto positivo da agência e fazer com que o cliente se sinta em casa e efectuar a compra que necessita.

- Possuir Criatividade:

O agente de viagens tem de oferecer sempre um produto que esteja de acordo com as expectativas dos clientes. No caso de não ser possível oferecer o produto desejado pelo cliente, o agente tem de oferecer outro que o substitua e que o cliente fique satisfeito. Tem de actuar com criatividade, rapidez e eficácia.

2.5 Produtos Turísticos

Os produtos turísticos escolhidos pelos agentes de viagens têm por vista a maximização dos lucros que obtêm através da venda de produtos comissionáveis. Muitos fornecedores oferecem maior comissão às agências que são membros de uma organização, pois é a organização que negocia com os fornecedores, possuem um maior poder de negociação, fazendo com que os membros da organização vendam os produtos pertencentes a esses fornecedores. No entanto, a concorrência existente entre os operadores turísticos origina uma diminuição das margens, pelo que o ponto morto de vendas é cada vez mais elevado.

Segundo Domingues (2001) citado por Dias (2005, pp. 132) o produto turístico pode ser definido como sendo “*o conjunto de elementos ou actividades realizadas pelo homem destinadas à satisfação das necessidades do cliente ou turista*”.

Para Costa, Rita e Águas (2001) citando Smith (1988), o produto turístico é um conjunto de tudo o que se pode consumir, experimentar, observar e apreciar durante uma viagem.

Para o turista “*o produto turístico é a experiência completa resultante da compra de viagens ou facilidades, desde a hora em que saem de casa até ao seu regresso*”. (Foster, 1992?, pp. 85)

A satisfação das necessidades dos consumidores constitui um dos pilares do desenvolvimento da actividade turística. As atracções, o transporte, o alojamento, a restauração e a animação são os principais elementos do produto turístico, o qual pode ser alargado a tudo o que o turista consome ou observa durante o período de estada.

Os produtos turísticos possuem características distintas de todos os outros tipos de produtos. Em primeiro lugar, os produtos turísticos não podem ser armazenados, logo podem ser considerados, altamente perecíveis. O consumo turístico é condicionado pela presença do cliente, é o cliente que se desloca até ao local de consumo do produto turístico não havendo hipótese de mudar a oferta para outro sítio. Além do mais, o produto turístico é imaterial, só podem ser observados e experimentados no momento do consumo.

Apresenta-se algumas particularidades dos produtos turísticos:

- **Intangibilidade:** a essência do produto turístico é intangível, apenas podendo ser observada e experimentada no acto do consumo. A intangibilidade impede que o produto turístico possa ser experimentado antes da decisão de compra, contrariamente ao que sucede com a aquisição de, por exemplo, uma viatura ou um televisor.
- **Não armazenamento:** os produtos turísticos não podem ser armazenados, a produção do serviço está fixada num tempo e espaço determinado. Quando um determinado serviço não é utilizado já não é possível recuperá-lo, por exemplo, um bilhete para um evento que não tenha sido utilizado não tem mais validade, a capacidade de produção não-utilizada nos períodos de menor procura não pode ser transferida para os períodos de maior procura, ao contrário de uma loja de pronto-a-vestir que armazena as roupas da colecção anterior para colocar à venda nos períodos de saldos ou uma fábrica de electrodomésticos que armazena a produção para depois ser enviada aos intermediários que os irão vender aos consumidores finais.
- **Rigidez:** os produtos turísticos não apresentam muita elasticidade, adaptando-se lentamente às variações da procura.
- **Local de consumo distante:** especialmente nas viagens internacionais, o local de consumo encontra-se a centenas de quilómetros de distância do domicílio do turista.
- **Produção no local de consumo:** para consumi-lo o consumidor terá de se deslocar ao local onde é produzido. O local de produção coincide, espacial e temporalmente, com o local de consumo, existindo uma forte interacção entre o produtor e o consumidor. Ao contrário dos outros produtos onde a produção ocorre anteriormente ao consumo e em local distinto
- **Subjectividade:** o produto turístico apresenta um valor diferente para cada cliente. O que satisfaz um por motivos emocionais ou expectativas criadas pode não satisfazer a outro.

- **Heterogeneidade e complementaridade:** o produto turístico nem sempre é homogêneo, uma variação de algum dos subprodutos que o compõem torna-o diferente de uma oferta anterior.

O produto turístico é uma compra antecipada de expectativas e posteriormente constitui uma experiência que são aspectos intangíveis e difíceis de ser mensurados. Tal como o produto informação, só após a sua experiência é que o consumidor sabe se o valor pago foi bem atribuído ou não.

Shapiro e Varian (1999) sugerem o uso da informação sobre os clientes para fornecer produtos / serviços e preços personalizados, vendendo os produtos / serviços a diferentes preços para diferentes clientes, consoante o que os clientes estão dispostos a pagar. Isto significa oferecer os produtos / serviços diferentes para segmentos diferentes. Por exemplo, as companhias aéreas costumam praticar preços personalizados, num mesmo voo oferecem uma variedade de classes com preços diferentes. As Agências de Viagens devem personalizar os produtos/serviço de modo a gerar mais valor para os consumidores, para tal torna-se necessário conhecer os clientes. Uma análise ao mercado ajuda a diferenciar os diversos clientes, proporcionando para necessidades diferentes produtos diferentes.

Para as agências de viagens que pretendem oferecer ao público uma gama completa de serviços de transportadoras aéreas, necessitam de possuir uma licença da Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA). A IATA tem por missão representar e servir a indústria do transporte aéreo, promovendo a segurança do transporte e a harmonização de procedimentos a nível internacional. A IATA pretende promover o transporte aéreo em bases regulares, económicas e seguras, em benefício dos povos do mundo; desenvolver o comércio aéreo e estudar os problemas relacionados; prover os meios de colaboração entre as transportadoras aéreas nos serviços de transporte aéreo internacional; cooperar com a Organização de Aviação Civil Internacional – OACI – e com as outras organizações internacionais.

Entre as iniciativas da IATA para facilitar o transporte aéreo, está o aumento da eficácia em vários aspectos logísticos do transporte aéreo, como passagens, conferência de bagagens, atendimento terrestre e intercâmbio electrónico de dados. Articulada com os

governos, seguindo acordos bilaterais, a organização também acompanha os preços do transporte aéreo, através das conferências de tráfego.

Actualmente, a IATA associa e representa um total de 270 transportadoras que asseguram mais de 98% de todos os voos regulares a nível mundial. A finalidade da certificação IATA é reconhecer, formalmente, os agentes que estão autorizados a vender e a emitir bilhetes de companhias aéreas internacionais, todos os bilhetes de transportadoras aéreas emitidos por uma agência certificada pela IATA permite que estes sejam reconhecidos em todo o mundo. Os agentes de viagens com certificação IATA aceitam o pagamento dos clientes em nome das companhias aéreas.

2.6 Motivo da Viagem

Os produtos exigidos pelos diferentes tipos de consumidores variam de acordo com o motivo que leva as pessoas a viajar.

“Consideram-se tradicionalmente como motivações principais dos turistas um conjunto de factores que também diferenciam os destinos turísticos e que levam um turista a deslocar-se da sua residência habitual para outro local.” (Vieira, 1997, pp. 48)

A Organização Mundial de Turismo (OMT) classifica o motivo da viagem em três categorias: lazer, recreio e férias; negócios e actividades profissionais e outras, que incluem as visitas a amigos e familiares, além de outros agrupamentos não especificados.

Para o ICEP são contemplados os seguintes motivos:

- Lazer, Recreio e Férias: repouso, gastronomia, compras, viagem de núpcias, desporto não profissional ou assistência a acontecimentos culturais e recreativos;
- Profissionais/Negócios: reuniões, seminários, conferências, congressos, missões, feiras e viagens de incentivo;
- Visita a Familiares e Amigos: visitas a familiares e/ou amigos, participação em funerais, casamentos e outros eventos familiares;

- Outros Motivos: inclui os motivos de saúde (tratamentos e cuidados de saúde em locais como termas, sanatórios e estâncias de recuperação), religião e peregrinação, trânsito (no país, numa região) e outros motivos não discriminados.

Em geral, o turismo de lazer tende a dispersar-se pelos destinos, enquanto que o turismo de negócios concentra-se em centros económicos. Na área das viagens de lazer, um número cada vez maior de pessoas têm diferentes expectativas do turismo, procuram experiências mais significativas ou intensas. No sector de turismo de negócios, o segmento MICE – meetings, incentive, coventions and expositions, está a tornar-se importante, a participação em eventos e convenções têm sido reconhecidas internacionalmente como componente fundamental do turismo de negócios. Os visitantes movidos pelo desejo de estar com amigos e parentes são importantes porque as suas viagens têm boa probabilidade de repetirem-se.

De acordo com um estudo efectuado pelo INE/DGT, relativamente ao motivo da viagem dos turistas estrangeiros que visitaram Portugal durante o período 1990-2003, o motivo “lazer” representou sempre mais de 80% dos motivos de visita a Portugal, sendo o segundo maior motivo as viagens relacionadas com Negócio / Actividades Profissionais / Congressos, como se pode observar na Figura 6.

Motivo da Viagem	Anos									
	1990	1992	1994	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Lazer	86,8	88,2	84,2	87,9	86,6	84,7	83,7	85,4	83,5	85,0
Negócios*	6,8	6,2	8,5	7,1	8,4	10,6	11,6	11,4	13,8	11,4
Compras	1,0	0,3	1,0	0,4	0,5	0,7	0,8	0,1	0,1	0,1
VFR**	1,9	2,6	3,4	2,8	1,7	2,0	2,6	2,2	1,5	1,7
Religião	0,3	0,3	0,5	0,2	0,3	0,4	0,1	0,3	0,1	0,2
Desporto	0,5	0,8	0,9	0,6	0,5	0,6	0,6	0,3	0,6	0,9
Outros Motivos	2,7	1,6	1,5	1,0	2,0	1,0	0,6	0,3	0,4	0,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Negócios/Actividades Profissionais/Congressos

** Visita a Familiares e Amigos

Fonte: INE/DGT

Figura 6 – Motivo da viagem a Portugal, de 1990-2003, Fonte INE/DGT

Segundo o INE no ano de 2004 efectuaram pelo menos uma visita por motivos de Lazer, Recreio e Férias 2 872,8 milhares de indivíduos portugueses correspondendo a cerca de 32.4% da população residente com 15 ou mais anos. A Visita a Familiares e Amigos foi o motivo de viagem para 1 401,2 milhares de indivíduos, enquanto que 400,2 milhares viajaram por motivos Profissionais/Negócios, representando 15,8% e 4,5%, respectivamente, da população com 15 ou mais anos, respectivamente. (ver Figura 7)

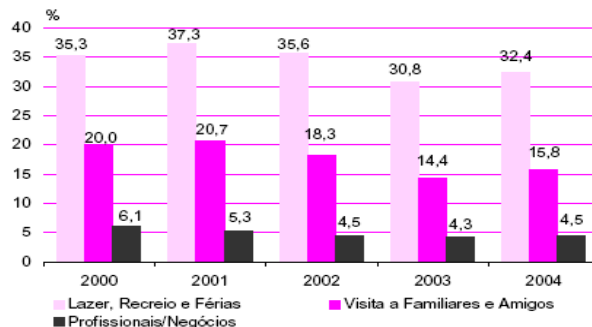


Figura 7 – Residentes (com 15 ou mais anos) que realizaram viagens turísticas, segundo o motivo da viagem. Fonte INE

2.7 Tecnologias de Informação nas Agências de Viagens

A tecnologia de informação e comunicação representa um factor dinâmico e poderoso, responsável por numerosas transformações, ajuda as organizações a perceber e a captar as alterações provenientes do meio envolvente. Os avanços tecnológicos facilitaram a distribuição dos serviços turísticos, tornando os produtos turísticos acessíveis a nível global.

As novas tecnologias estão a proporcionar uma melhor integração entre bases de dados partilhadas, sistemas próprios e sistemas assentes na web. Há que aproveitar as novas tecnologias para incrementar a capacidade de relacionamento com os turistas / consumidores (B2C) e entre os agentes do sector do turismo (B2B).

A Internet possibilitou o acesso a numerosas e diversificadas ofertas em termos de destinos, pacotes, meios de transporte, entre outros, fazendo com que os clientes consultem o destino pretendido para as suas férias e efectuem reservas on-line. A capacidade de comunicar a oferta turística de uma forma diferenciada e a criação de serviços on-line são desafios para a competitividade das empresas prestadoras de serviços turísticos, a Internet, a intranet e as bases de dados permitem uma nova aplicação dos conteúdos, imagens e documentos que potenciam a promoção turística.

“Como o consumidor passou a ser mais informado e mais individualista os operadores passaram a ter de oferecer uma mais variada gama de opções que possibilitam melhores experiências de viagens e neste domínio, a qualidade, o rigor e a clareza da informação

oferecida são elementos essenciais da satisfação proporcionada pelas novas tecnologias.” (Cunha, 2003, pp. 234)

Para a “Internet World Stats”, citado pela ETC e de acordo com as estatísticas de Dezembro 2005, a nível mundial existe cerca de 1.018 milhões de utilizadores da Internet representando cerca de 15.7% da população mundial, na Europa 35.9% da população são utilizadores da Internet, aproximadamente 290 milhões de utilizadores e em Portugal existem 6.09 milhões de utilizadores que representam cerca de 58% da população.

É previsível que a adopção da Internet, com as suas características de flexibilidade e acessibilidade, desencadeie uma expansão nas ligações electrónicas entre empresas. No entanto, as novas tecnologias podem facilitar o trabalho a uma Agência de Viagens, influenciando as seguintes áreas:

- Melhor gestão dos clientes – uma base de dados de clientes actualizada permite uma gestão dos contactos com os clientes em função dos produtos consumidos anteriormente. O CRM transforma dados dispersos em informações úteis e centralizadas, que devem ser utilizadas por todos em benefício do cliente e da organização, ajuda a organização a maximizar o valor de cada interacção com o cliente. A sua utilização permite estabelecer um relacionamento com os clientes de forma personalizada, com as informações disponíveis sobre os clientes as organizações podem tratar clientes diferentes de formas diferentes. A estratégia do CRM é fidelizar os clientes, fornecer serviços personalizados, adquirir melhor conhecimento dos clientes e diferenciar-se dos concorrentes. Através de uma melhor compreensão das necessidades dos clientes, é possível obter a segmentação do mercado para identificar onde podem ser construídas relações lucrativas e duradoras.
- Melhor serviço de venda – A utilização de tecnologias multimédia proporciona um suporte ao processo de venda, podendo o agente de viagens apresentar os diferentes produtos/serviços ou informações que poderão incentivar o cliente a adquirir um produto de valor superior;
- Maior informação – O acesso à Internet permite às Agências de Viagens conhecer os produtos dos fornecedores de um modo mais rápido, tomando assim conhecimento sobre as últimas ofertas e promoções existentes. Ainda pode

recolher mais informações sobre os produtos e destinos que promovem ou onde querem dar a conhecer a sua oferta de produtos/serviços.

Muitas empresas internacionais de turismo estão a considerar implementar a futura geração de call center, com data warehousing e com capacidades data mining que ajudam a reconhecer os clientes, percebendo as suas compras e providencia um cruzamento de oportunidades.

A tecnologia acessível dá oportunidade a todas as pessoas pertencentes à empresa de atingir objectivos que antes não imaginavam. Constituindo um incentivo para a qualidade e produtividade dos funcionários.

2.7.1 Comércio Electrónico

No sector do turismo as soluções e-commerce estão a tornar-se numa componente crítica para o sucesso. Esta tecnologia e as suas aplicações de negócio estão a conduzir a novas estratégias competitivas de modo a reduzir custos, aumentar produtividade e a aumentar o acesso através da Internet. As Agências de Viagens estão a usar a Internet e o e-mail num esforço para agradar os novos hábitos de compra, ao mesmo tempo os fornecedores estão a desenvolver soluções que permitem os clientes e as Agências de Viagens a aceder directamente aos seus produtos e serviços.

Nos EUA apareceram as agências de viagens virtuais, estas agências são baseadas na Internet e oferecem as mesmas informações de voo, preços e promoções de passagens aéreas, alojamento e aluguer de veículos. Além disso, oferecem uma variedade de informações como câmbio de moeda, mapas das cidades e encontram-se disponíveis 24 horas por dia, temos como exemplos de agências de viagens virtuais a Microsoft Expedia Travel, Travelocity, Amazon.com e em Portugal a Netviagens e a Exit.

As agências de viagens virtuais têm a vantagem de poder aceder a vários sistemas de reserva, podendo oferecer diversos preços devido a alianças estratégicas. Actualmente é possível reservar e comprar uma viagem para Paris, seleccionar o tipo de quarto pretendido, o tamanho da cama, etc.

A Internet está a influenciar a escolha dos produtos turísticos por parte dos consumidores, está a tornar-se o maior canal de distribuição ganhando importância em termos de informação na escolha e na compra dos produtos / serviços turísticos.

Como canal de venda, a Internet permitiu às Agências de Viagens oferecerem os seus serviços on-line e no domicílio do comprador. O potencial do desenvolvimento do comércio electrónico começou a ser percebido por muitas Agências de Viagens que instalaram os seus sites na Web, permitindo informar os seus clientes sobre os produtos existentes, promoções de última hora, conselhos de viagem e até fazer a reserva de um produto/serviço por correio electrónico.

De acordo com “Pew Internet & American Life Project” citado pela European Travel Commission (ETC), refere que 65% dos utilizadores da Internet, nas zonas urbanas dos Estados Unidos, compram ou efectuam reservas de serviços turísticos.

De acordo com o inquérito relativo “à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2005” efectuado pelo INE 32.8% dos inqueridos utilizaram a Internet para serviços relativos a viagens e alojamentos, sendo que 16.2% compraram viagens e alojamento através da Internet.

Segundo a Direcção Regional do Turismo, num estudo realizado em 2001/2002, 44.5% dos turistas em férias na Região Autónoma da Madeira tomaram conhecimento da Ilha da Madeira através de familiares / amigos, 40.7% através de uma Agência de Viagens e 11.4% através da Internet.

As companhias de aviação de tarifas *low cost* provocaram uma verdadeira revolução no sector. Estas companhias aéreas alteraram o modelo de venda de viagens, uma vez que o acesso às mesmas é feito exclusivamente via Internet.

As companhias aéreas passaram a disponibilizar os seus produtos através da Internet, reduzindo assim os seus custos. Segundo a ATAA (Associação Americana das Transportadoras Aéreas) citado pela APAVT, o custo de processar um bilhete de avião, é de:

- 8 Dólares, através de um CRS (Central Reservations System) utilizado por uma Agência de Viagens;

- 6 Dólares através de uma agência de viagens que contacta directamente a companhia aérea;
- 1 Dólar o bilhete electrónico reservado directamente pelo cliente à companhia aérea.

A fim de reduzir os custos e a fazer face à intensa concorrência do sector onde se inserem, as companhias aéreas reduziram o valor pago às Agências de Viagens, uma medida gravosa dado que mais de 50% das receitas das Agências de Viagens em Portugal provinham da venda de bilhetes de aviação. Para fazer face a esta situação as Agências de Viagens começaram a cobrar aos seus clientes uma comissão fixa de serviço, tornando-se consultores de viagens, cobrando assim pela informação disponibilizada.

2.7.2 XML – Extensible Markup Language

Actualmente, o comércio electrónico está a ser conduzido através de “standard Internet”, a XML é uma linguagem standard que permite mudar ente diferentes aplicações, simplificando e standardizando processos.

“A XML é uma (meta)linguagem de marcação de documentos, completamente independente das plataformas hardware e software que a utilizam.” (Sousa, 2002, pp.7)

A Open Travel Alliance (OTA) ajuda a indústria turística a tirar o máximo proveito da Internet. As empresas turísticas e os responsáveis pela distribuição dos produtos trabalham em conjunto com a OTA de modo a transformar a venda dos produtos/serviços turísticos a nível global, isto será possível com o desenvolvimento das comunicações usando o XML. A OTA fornece especificações que encoraja o desenvolvimento de sistemas que ajudam a criar e a suportar novos serviços de modo a permitir um conhecimento da procura e expectativas dos turistas. Amadeus, Le Meridien Hotels & Resorts, Delta Airlines, United Airlines e US Airways são alguns exemplos de membros da OTA.

A XML e a Internet providenciam oportunidades à indústria turística de comunicar através de vários canais usando uma linguagem comum.

2.8 Processos de Negócio e Objectivos

As organizações diferenciam-se umas das outras, todas elas têm estruturas, objectivos, estilos de liderança, tarefas e ambientes envolventes diferentes.

As organizações, por um lado, são abertas e dependem do meio social e físico que as envolve, pois necessitam de recursos financeiros e de legitimidade política fornecida por outras instituições governamentais, por outro lado, também influenciam o meio envolvente onde estão inseridas.

“As relações do sistema do turismo com o meio envolvente são biunívocas, pois o turista influencia o meio e estes também o influencia, originando alterações mútuas nos dois macro-sistemas: o do turismo e o do meio envolvente.” (Sarmiento, 2003, pp.27)

2.8.1 Processos de Negócio

A modelação dos processos de negócio é cada vez mais uma tarefa fundamental para as organizações. Para modelar os processos de negócio é necessário conhecer todas as actividades e os recursos de informação consumidos e produzidos, compreende um conjunto de actividades realizadas na empresa, associadas à informação que manipula e utilizando os recursos, sendo geralmente inter-departamentais.

Os processos de negócio dão uma grande importância ao modo como o trabalho é efectuado, mais do que a descrição dos produtos ou serviços que resultam do processo. (Gomes, 2001)

Os processos de negócio de uma organização são uma sequência de actividades, que processam vários *inputs* e produzem vários *outputs* e que possuem objectivos. Podem ser realizados por pessoas e/ou de forma automática, por exemplo, um processo de negócio numa agência de viagens poderá ser a contratação com um fornecedor.

2.8.2 Objectivos

Os objectivos constituem aquilo que a organização pretende atingir. Engloba os valores que se pretende obter no futuro como resultado da actividade da organização. (Cardoso, 2001)

Gomes (2001) refere que os objectivos contribuem para controlar os passos intermédios, até se atingir as metas traçadas pela missão organizacional. Facilitam a comunicação com os colaboradores no esclarecimento das políticas e desafios organizacionais, e são elementos muito concretos, que servem para medir os níveis intermédios de eficácia e eficiência, acerca do funcionamento parcial ou total das organizações. [(Ivanvevich *et al.*, 1997) apud (Gomes, 2001, pp. 44)]

Os objectivos devem ser mensuráveis, priorizados e calendarizados, difíceis para exigirem empenhamento e esforço. No entanto, devem ser possíveis de executar afim de não criar um ambiente de desilusão. Quando os objectivos se encontram bem definidos são um instrumento de múltiplas finalidades na avaliação de desempenhos, no controlo, na coordenação, bem como em todas as fases do processo de decisão.

2.8.3 Gestão Estratégica e Gestão por Objectivos

A Gestão Estratégica e a Gestão por Objectivos surgiram depois dos anos cinquenta, devido às mudanças económicas, sociais, culturais e políticas que afectaram o funcionamento das organizações e na forma de proceder à sua gestão. Um dos aspectos que teve significado no plano económico foi a aproximação cada vez mais estreita entre países e as alterações tecnológicas alteraram o funcionamento das organizações.

Estes dois métodos de gestão basearam-se em pressupostos, tais como: a atenção ao cliente, o reconhecimento e a potenciação do valor de cada organização e das suas vantagens competitivas, a antecipação dos acontecimentos por meio de planeamento do futuro, a inovação, a descentralização, a participação dos colaboradores e o controlo sistemático dos resultados (Tavares, 2004)

A Gestão por Objectivos foi criada por Peter Drucker nos anos 50, mais precisamente em 1954, a qual pode ser descrita como um processo de participação, onde gestores e trabalhadores de uma organização, identificam em conjunto objectivos colectivos e individuais, definem áreas vitais de actuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades de negócio, estabelecendo as contribuições de cada um dos colaboradores envolvidos.

Nesta época as organizações geriam-se por processos de gestão, concebidos e orientados a partir de si próprias, sem a atenção devida ao exterior, mais orientada para resolver problemas do que para aproveitar oportunidades, operando em função do presente que, em virtude da mudança rápida que então se fazia sentir, rapidamente as conduzia a trabalhar no passado. (Tavares, 2004)

Muitos dos procedimentos na Gestão por Objectivos são semelhantes ou complementares à Gestão Estratégica, devido a isto muitas empresas vêem vantagem em aplicá-las simultaneamente.

A Gestão por Objectivos apresenta alguns aspectos em comum com a Gestão Estratégica, a necessidade dos clientes, dando uma resposta original e eficaz de modo a dar uma rentabilidade para a organização; o reconhecimento do mercado e o seu potencial de crescimento. No entanto, também apresenta algumas ideias próprias, o conceito de objectivo, que devem ser estipulados em termos concretos, quantificados e referidos a um determinado período ou espaço de tempo. Insiste na necessidade de uma estrutura articulada de objectivos, dos mais gerais para os mais particulares, constituindo um sistema de orientação de todos na organização e a determinação de objectivos individuais com a participação dos seus responsáveis.

No entanto, existem três críticas clássicas quanto à sua aplicação nas organizações:

- Os gestores tendem a definir metas pouco ambiciosas ou irrealistas;
- Os objectivos raramente resultam de um processo participativo e descentralizado;
- Não promove o trabalho de equipa.

A partir do momento em que passa a existir um nível básico de compreensão, os indivíduos e as equipas de toda a unidade de negócio devem traduzir os objectivos estratégicos de nível mais alto em objectivos de unidade de negócio e individuais. As

organizações com programas de gestão por objectivos devem vincular estes aos objectivos e medidas articuladas no Balanced Scorecard.

O processo da Gestão por Objectivos deve ser accionado com a preocupação de dar toda a informação necessária aos colaboradores da organização sobre o plano que se pretende realizar, clarificando a razão de ser dos objectivos globais e do seu interesse para a posição e sucesso desta no sector concorrencial. Deve ser realizado de forma a permitir a participação dos indivíduos na fixação dos objectivos e deve ser acompanhado pelas chefias que tudo deverão fazer para ajudar os seus colaboradores a serem bem sucedidos e a atingir os objectivos que lhe foram confiados.

Tavares refere que a gestão por objectivos tem como ideias chaves o planeamento, a participação, a motivação e o auto-controlo. (Tavares, 2004, pp. 215)

Ao utilizarmos a Gestão por Objectivos aliada ao Balanced Scorecard, a organização estará favorecendo o alinhamento da organização com a estratégia, fazendo com que faça parte do trabalho diário da organização sendo comunicada a todos os seus colaboradores.

O Balanced Scorecard coloca a estratégia no centro dos processos de gestão permitindo a análise da organização através das perspectivas financeira, clientes, de processos internos e aprendizagem e crescimento, dando uma visão equilibrada do desenvolvimento da organização. Este método prevê o acompanhamento da organização através de indicadores e metas, permitindo uma correcção e um ajustamento das acções para poderem chegar aos resultados propostos. A avaliação deve ser periódica e não apenas no final do ano, permitindo assim ao agente de viagens corrigir desvios e orientar-se de forma a ter mais oportunidades de atingir os objectivos que estão a seu cargo.

As agências de viagens quando definem os objectivos gerais, não diferem das empresas dos outros sectores económicos. As empresas turísticas devem preocupar-se com as condicionantes que o mercado determina, estar preparada para se adaptar aos mercados da procura (expectativas e desejos) e aos novos processos tecnológicos. Uma vez estipulado os objectivos a atingir é necessário estipular quais os indicadores que permitem avaliar o progresso do desempenho ao longo do tempo, aos vários níveis da gestão da agência de viagem.

Ao estruturar as perspectivas do Balanced Scorecard identifica-se de forma mais clara os factores críticos de sucesso, ou seja, os factores que devem ser privilegiados para que os objectivos identificados pela organização sejam concretizados. Uma organização ao adoptar o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão desenvolve uma série de indicadores que têm como intenção estimular o princípio de criação de valor e de auto desenvolvimento da organização, de modo a ter maior poder de competitividade.

3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O avanço da tecnologia tem proporcionado novas formas de criar e armazenar dados. Diariamente as organizações acumulam dados sobre diversos processos (comerciais, facturação, contabilidade), através de técnicas apropriadas é possível extrair informação que proporcione conhecimento. A existência desta informação pode contribuir para uma melhoria da gestão das organizações, sugerindo tendências e particularidades, visando uma rápida e eficaz acção dos gestores.

3.1 Os Sistemas de Informação nas Organizações

De modo a compreender o posicionamento e a evolução do desempenho da empresa é necessária informação que permita aos gestores analisar as tendências e a obter perspectivas que os ajudem no processo de tomada de decisão.

As empresas necessitam de sistemas de informação que suportem devidamente as suas necessidades de informação a todos os níveis de decisão, constituindo este um elemento central no desenvolvimento da sua capacidade competitiva. A inovação na gestão da tecnologia ocupa assim um papel cada vez mais importante na gestão empresarial.

De acordo com Laudon e Laudon (2004) *“um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que reúne, processa, armazena e distribui informação destinada a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controlo de uma organização”*. (Laudon & Laudon, 2004, pp. 7)

Para Silva & Videira (2001) um sistema de informação é *“ um conjunto integrado de recursos (humanos e tecnológicos) cujo objectivo é satisfazer adequadamente a totalidade das necessidades de informação de uma organização e os respectivos processos de negócio”*. (Silva & Videira, 2001, pp. 11)

O sistema de informação pode ser entendido como um conjunto de meios e procedimentos cuja finalidade é assegurar informação útil necessária às diversas funções e níveis da organização e à sua envolvente externa. (Varajão, 1998, pp.4)

As organizações têm consciência da informação como recurso estratégico que lhes permitem competir de modo diferente através da criação de novos negócios, do estabelecimento de relações de força com clientes e fornecedores e da sua própria renovação interna. Torna-se possível obter informação sobre o volume de negócios realizado por tipo de produto (alojamento, rent-a-car, pacote, cruzeiros, entre outros produtos vendidos numa agência de viagens), por tipo de cliente (individual ou empresa), por destino escolhido, qual o tipo de férias, a razão da escolha, entre muitos outros. Para concorrer no mercado turístico, as organizações necessitam de saber quem são os seus clientes e o que querem de modo atingirem as metas estipuladas. A informação disponível permite que aqueles que tomam decisões escolham as estratégias operacionais mais eficazes.

Como as organizações se encontram divididas em nível estratégico, administrativo, conhecimento e operacional, e em áreas funcionais, vendas e marketing, fabricação, finanças, contabilidade e recursos humanos, existem diferentes tipos de sistemas: sistema de nível operacional, sistema de nível de conhecimento, sistema de nível de gestão e sistema de nível estratégico (Laudon e Laudon, 2000, pp. 40).

- **Sistema de nível operacional** – envolve a realização de actividades e tarefas básicas da organização, está ligado aos gerentes operacionais;
- **Sistema de nível de conhecimento** – apoia a empresa de forma que as tarefas sejam implementadas com a máxima eficiência e eficácia.
- **Sistema de nível de gestão** – dão apoio aos gestores médios, principalmente na tomada de decisão, actividades de controlo e administrativas.
- **Sistema de nível estratégico** – apoiam os gestores de topo a enfrentar questões estratégicas que têm de ser tomadas para um horizonte temporal de vários anos. Um gestor ao mais elevado nível de decisão tem necessidades críticas de informação em qualidade, quantidade, âmbito e oportunidades que lhe são essenciais para gerir e tomar decisões a longo prazo.

Os sistemas de informação não só apoiam a tomada de decisão, como também, ajudam os gestores e os trabalhadores a analisar problemas, visualizar e a tirar valor da informação para a construção de novos produtos. (Laudon e Laudon, 2000).

Para Silva & Videira (2001) existe um conjunto de razões que levam as organizações a investir em sistemas de informação. Estes autores afirmam que os sistemas de informação podem:

- Reduzir custos operacionais, através da automação e reformulação dos procedimentos;
- Satisfazer os requisitos de informação dos utilizadores;
- Contribuir para a criação de novos produtos e serviços;
- Melhorar o nível de serviço prestado aos clientes actuais e facilitar a aquisição de novos clientes;
- Melhorar e automatizar a relação com os parceiros de negócio;
- Melhorar o desempenho de pessoas e máquinas. (Silva & Silveira, 2001, pp.18)

3.2 A importância dos sistemas de informação no Turismo

A indústria turística disponibiliza uma grande quantidade de informação, havendo a necessidade desta ser recolhida e analisada. Os sistemas de informação no turismo constituem a base organizacional da tomada de decisão e da gestão turística, disponibilizando on-line uma informação completa e actualizada sobre o mercado. Independentemente da sua dimensão ou da sua quota de mercado, os sistemas de informação permitem às organizações obter vantagens competitivas, facilitando o seu funcionamento interno, alterando a forma de gerir, originando novas oportunidades de negócio e identificando novos mercados e produtos. Os sistemas de informação contribuem para a eficácia do planeamento, organização, controlo e proporcionando informação para a tomada de decisão.

3.3 Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão

O conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes aumenta significativamente as oportunidades de uma empresa tomar as melhores decisões. Os Sistema de Apoio à Decisão (SAD), são sistemas direccionados aos gestores

intermédios, possuem grande capacidade analítica, e uma variedade de modelos destinados a analisar uma grande quantidade de dados, tanto externos como internos.

Os responsáveis pela tomada de decisão precisam de informações concisas e fiáveis sobre operações, tendências e mudanças correntes. (Laudon e Laudon, 2000)

Gomes (2001) afirma que *“um sistema de apoio à decisão é um sistema computacional destinado aos gestores organizacionais, que inclui dados, ferramentas analíticas e vários modelos, com o intuito de os ajudar na tomada de decisões semi-estruturadas e não estruturadas”*. (Gomes, 2001, pp. 25)

Gerir a informação é crucial quer para a acção da empresa, o processo de tomada de decisão, quer para a sua capacidade de controlar e corrigir os resultados. Os sistemas de apoio à tomada de decisão têm como principal objectivo fornecer um conjunto de indicadores de negócio, em tempo real e deve basear-se nas fontes de dados da empresa, permitindo, aos utilizadores, um acesso rápido e fácil à informação relevante à análise do negócio e à tomada de melhores decisões.

Todos os gestores para poderem efectuar a gestão da empresa encontram vários tipos de problemas e dificuldades. Para poderem dar resposta necessitam de informação que permita analisar os seus pontos fracos e fortes, as ameaças e as oportunidades, de modo a definir, implementar e controlar a sua estratégia. A informação deve ser sintetizada no que diz respeito às variáveis chaves, pelo que se torna fundamental definir qual a informação necessária para cada gestor, no apoio à tomada de decisão. (Rascão, 2004)

A gestão recorre a técnicas em que a informação é planeada e disponibilizada para uso dos colaboradores. O Balanced Scorecard é uma ferramenta de apoio para visualizar e acompanhar as decisões a serem tomadas. Preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho organizacional, incorporando, também, um conjunto de indicadores na óptica dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento para o sucesso a longo prazo.

A implementação de um Balanced Scorecard nas organizações visa facilitar a análise do negócio, reduzindo a informação necessária para a tomada de decisão a um número mínimo de indicadores vitais e críticos que traduzem o negócio da organização, concentrando-se no que é essencial para a organização. É crucial que os indicadores

sejam analisados periodicamente, sendo necessário disponibilizá-los numa forma clara aos colaboradores da organização, de modo a melhorar todas as decisões empresariais, a todos os níveis organizacionais.

O Balanced Scorecard deve ser mostrado a toda a empresa, unidades de negócio, departamentos, equipas e indivíduos, de modo a aumentar a informação para a tomada de decisão, é necessário aceder à informação adequada e atempadamente. Para a sua implementação a administração deve comunicar a visão estratégica e os objectivos a todos os colaboradores, devendo, o Balanced Scorecard, incorporar uma estratégia clara e os objectivos que serão utilizados. Este tipo de informação não deve ser restrito à administração e gestores de topo, sendo necessário que a avaliação do desempenho seja mostrado a toda a empresa. Aumentando assim, a informação para a tomada de decisão e uma resolução mais rápida dos problemas.

Com a análise dos resultados, a informação crítica sobre o desempenho é utilizada e revista pela empresa, por forma a identificar e implementar melhorias, desde intervenções simples até as mais estratégicas. Desta forma, o processo de gestão está focado num conjunto de indicadores vitais para o negócio, possibilitando uma actuação pró-activa na identificação e implementação de medidas preventivas, aos vários níveis de forma integrada.

3.4 Ferramentas

As organizações dependem cada vez mais da informação existente nos sistemas de informação, tornando-se necessário recorrer a ferramentas específicas de modo a proceder à divulgação da informação pelos vários colaboradores de acordo com as suas necessidades e funções.

Necessitam de desencadear mecanismos capazes de fazer face aos diversos desafios e actividades, desta forma, a vantagem competitiva pode ser alcançada tendo em atenção a necessidade de criação de novos produtos e serviços, verificando as novas entradas no sector de mercado, sem nunca perder de vista os seus competidores tradicionais. Esta análise à cadeia de valores de uma organização é, geralmente, suportada por ferramentas e tecnologias. Muitas vezes, de forma a tirar o máximo proveito das novas

tecnologias, as organizações procedem à reengenharia de processos ou eliminação de alguns procedimentos desnecessários, levando a novas estruturas organizacional.

A informação, que estas ferramentas colocam ao dispor das organizações, torna-se em um elemento essencial do conhecimento do negócio, podendo os gestores agir de modo a criar condições favoráveis ao sucesso.

3.4.1 Data Warehouse

Uma data warehouse é uma base de dados desenhada para apoiar a tomada de decisão nas organizações, apoiando na gestão de grandes volumes de dados.

Devido a uma variedade de factores (desde um maior conhecimento por parte dos clientes, mais acesso a informações sobre os destinos e um aumento dos destinos concorrenciais), cada vez é mais importante as empresas turísticas poderem contar com informação sobre os seus clientes, tornando-se esta necessária para a tomada de decisão, definição de estratégias e possuir vantagem competitiva sobre a concorrência.

Do ponto de vista organizacional, existem várias razões que levam uma organização a optar pela existência de uma data warehouse, nomeadamente, alterações a nível de mercado, mudança ao nível da estrutura organizacional e a própria estrutura. As organizações em contacto com meios envolventes altamente competitivos precisam de ter todos os seus recursos canalizados com o intuito de alcançar os objectivos organizacionais. (Gomes, 2001, pp. 26)

“Um Data Warehouse é um repositório de dados provenientes de várias fontes, orientado por assuntos, integrado, variante no tempo, e não volátil, especialmente construído e estruturado de forma a facilitar os processos de tomada de decisão.” (Santos e Azevedo, 2005, pp.175)

“Data Warehouse é repositório analítico de dados utilizado em soluções de suporte à decisão.” (Cortes, 2005, pp. 312)

“As data warehouse habilitam os decisores a aceder aos dados quantas vezes precisarem sem afectar o desenvolvimento dos sistemas operacionais subjacentes.”
(Laudon & Laudon, 2004, pp. 242)

As data warehouse contêm grandes quantidades de informação, os dados por sua vez são recolhidos dos sistemas operacionais existentes e de fontes externas, permitindo assim acrescentar valor à informação existente nas empresas. A construção de uma data warehouse numa organização, tem por objectivo o fornecimento de informação aos colaboradores da organização, numa perspectiva de tomada de decisão em torno do negócio.

O acesso à informação existente numa data warehouse pode ser feito recorrendo às ferramentas abaixo indicadas:

3.4.2 OLAP – Online Analytical Processing

As ferramentas OLAP permitem aos analistas, gestores e executivos uma análise rápida e consistente de informação multidimensional partilhada através de uma variedade de vistas bastante complexas, ou seja, transforma os dados brutos em informação útil que reflecte os factores reais que afectam o negócio da empresa. As ferramentas OLAP permitem aos utilizadores analisar os dados em dimensões múltiplas, por exemplo produtos, vendedor, tempo, etc. As vendas podem diferenciar por períodos de tempo (mensal, trimestral, semestral, anual), os produtos poderão ser divididos por categorias (Hotéis, Rent a Car, Circuitos, Avião)

Fornece ao decisor um instrumento dinâmico, rápido e uniforme. A estrutura é dinâmica, pois novos cubos poderão ser criados conforme a necessidade. Rápido, porque ao agrupar os dados as quantidades de informações são limitadas e o prazo de resposta do sistema são instantâneos. Uniforme, porque o decisor tem acesso ao conjunto dos dados da sua empresa ou do seu departamento num único sistema e num único formato.

A visualização fornecida pela tecnologia OLAP permite aos utilizadores explorar e analisar os dados por via de interfaces, abrindo novas perspectivas de análise através de “drill-down” e “drill-up” nas bases de dados.

“Drill-down” e “drill-up” consiste na navegação ao longo das dimensões na direcção de maior ou menor detalhe. As operações “drill-down” podem ser sucessivamente realizadas até se atingir o mais fino grão de informação que se encontra realizado em cada dimensão. As dimensões representam categorias distintas de análise, ou seja, são as categorias que se pretende analisar numa dada medida (exemplos típicos de dimensões são produto, tempo, localização, funcionários, etc.). Os factos são o elemento central dos dados a serem analisados, enquanto que as dimensões referem-se a atributos em torno desses factos. As medidas são os valores quantitativos, que existem na *data warehouse*, que se pretende analisar (exemplos típicos de medidas são volume de vendas, custo e lucro).

A análise de dados através do OLAP é feita tendo em conta uma única medida sobre diversas dimensões. Por exemplo, se a medida for “produtos vendidos” e se as dimensões forem “tempo” e “funcionário”, com o “tempo” igual ao mês de Janeiro e o “funcionário” igual a Maria, o sistema OLAP irá calcular a quantidade de produtos vendidos no mês de Janeiro pela funcionária Maria.

A existência de múltiplas dimensões permite efectuar a consolidação de dados em várias hierarquias, fornecendo a facilidade de seleccionar as perspectivas sobre as quais deseja visualizar e analisar os factos.

No caso do sector do turismo, esta ferramenta é principalmente utilizada em questões relacionadas com as vendas, permite ainda às empresas identificar potenciais clientes. Possibilita o estabelecimento de estratégias que proporcionam programas de fidelização dos clientes, verificando quais os produtos necessários à sua satisfação.

3.4.3 Data Mining

Data Mining é uma “*actividade de exploração (ou mineração) de dados com intuito de descobrir padrões e conhecimento que não se encontra explicitamente discriminado num conjunto de dados.*” (Cortes, 2005, pp. 312)

“*Aplicação de métodos e técnicas em grandes base de dados, para encontrar tendências ou padrões com o intuito de descobrir conhecimento.*” (Santos e Azevedo, 2005, pp. 10)

O objectivo do Data Mining é extrair informação válida, previamente desconhecida e de máxima abrangência, a partir de grandes bases de dados. Uma empresa que utilize aplicações Data Mining estreita o relacionamento com os consumidores finais, uma vez que é capaz de criar parâmetros para entender o comportamento dos clientes, identificar afinidades entre as escolhas dos produtos e serviços, prever hábitos de compras e detectar fraudes. Ao encontrar determinados padrões de comportamento, repetição de determinada frequência, as ferramentas de Data Mining indicam a presença de oportunidades em relação aquele público consumidor, servindo de apoio à tomada de decisão.

Nas organizações, existem vários domínios relacionados com a tomada de decisão, onde é possível aplicar o Data Mining:

- Segmentação de mercado – identificar as características comuns dos clientes que compram determinados produtos, permite agrupar os clientes de acordo com as suas características, gerar uma lista de clientes para um determinado produto;
- Análise de Mercado – permite identificar associações entre serviços que são normalmente adquiridos juntos;
- Análise de Tendência – procurar padrões nas preferências dos clientes existentes para seleccionar futuros clientes e revelar potenciais clientes para um novo produto.

3.5 Intranet

A intranet é uma infra-estrutura baseada nas normas e nas tecnologias da Internet que são utilizadas para partilhar informação entre os membros de um grupo bem definido e limitado – normalmente os colaboradores de uma organização ou empresa. O conceito de intranet ultrapassa o plano tecnológico, consagrando uma atitude nova face à gestão da informação. A introdução de intranets nas empresas origina alterações extremamente importantes, a difusão da informação é feita através da rede e não apenas por meio de

documento. Desde modo, toda a informação importante para os colaboradores é processada e transmitida através da intranet.

Segundo Alin, Lafont e Macary (2000) uma intranet coloca a informação no centro do sistema. Ao integrar as mensagens, documentos e outra informação, procura-se melhorar a comunicação entre as diferentes entidades da organização. A empresa beneficiará, se instalar uma intranet que permita informar acerca do calendário dos grandes eventos, publicar o organigrama, relatório de vendas, criação de documentos base, publicar as normas da empresa, quais os procedimentos de funcionamento, entre outras actividades.

Deve permitir a todos os colaboradores aceder ao máximo de informação da empresa, os colaboradores têm sempre necessidade de sinais fortes, por parte da administração, para sentir que pertencem ao grupo e que participam nos objectivos. (Alin, Lafont e Macary, 2000). A não existência de informação na empresa faz com que os colaboradores fiquem mal informados e insatisfeitos. Para que uma empresa tenha sucesso, todos os envolvidos devem conhecer os objectivos e as metas, esta informação não deve ficar restrita às reuniões da administração, é importante para a empresa que todos trabalhem juntos em busca dos objectivos comuns.

O domínio da intranet é vasto, engloba todas as aplicações que podem ser distribuídas para responder às necessidades da empresa, de workflow, de acesso à base de dados e de toda a espécie de formulários. As aplicações, que podem ser objecto de intranet, possuem um ponto comum: melhorar a comunicação e a troca de informação. Na prática, a intranet permite partilhar documentos, distribuir documentos modelos, criar listas de discussão sobre assuntos de trabalho, deve facilitar a gestão dos processos burocráticos, administrativos e produtivos, automatizando-os e melhorando o controlo e incrementado deste modo o desempenho das actividades dos colaboradores.

Cada função da empresa pode ser directamente contemplada por um desenvolvimento de uma intranet, pode interessar aos seguintes serviços:

- Recursos Humanos – calendário anual, calendário de formação, gestão das férias, deslocações, etc.
- Estratégia, Financeiro e Contabilidade – acesso aos resultados do departamento e da empresa, painel de bordo, facturação, contas correntes, etc.

- Marketing e Comercial – catálogo dos produtos, acompanhamento das rendas, situação dos estudos de marketing, resultado dos inquéritos de satisfação, etc.

A utilização de uma intranet não é exclusiva de empresas de grande dimensão. De facto, pode ser usada por empresas de qualquer dimensão, podendo circular dados e informação da mais diversa natureza, tais como, documentação interna, políticas de procedimento, informações de marketing e brochuras de produtos.

A implementação de uma intranet numa organização apresenta as seguintes vantagens (Carneiro, 2002, pp.111):

- A sua implementação é rápida e relativamente fácil;
- Reduz o tempo de muitas operações internas de uma organização;
- Permite uma maior eficiência operacional;
- Proporciona simplicidade e rapidez nos processos de formação de pessoal;
- É uma excelente plataforma para divulgação de informação interna sobre marketing, políticas de pessoal, resultados operacionais e linhas principais das políticas empresariais;
- Fornece os recursos da Internet sem o risco de invasão, pois a informação da intranet é acessível apenas à organização a que pertence e ao pessoal devidamente autorizado;
- Proporciona uma melhor comunicação entre os utilizadores;
- Facilita o acesso à informação necessária por outros departamentos, o que permite a fundamentação mais rápida de decisões empresariais;
- Recolhe dados e informação vindas de várias fontes e possibilita a partilha de conhecimentos e experiências;
- Permite novas oportunidades de negócio, na medida em que provoca sinergias interdepartamentais;
- A grande diferença entre a intranet e outras técnicas de armazenamento e de comunicação de dados é o facto de que a informação está concentrada num só lugar. Isto permite a economia de espaço nos servidores, mas também otimiza todos os processos de actualização;
- Todos os utilizadores operam com as mesmas ferramentas e com os mesmos formatos. Contribuindo para evitar a duplicação da informação ou os erros devidos a diferentes apresentações do mesmo documento.

- Possibilidade de trabalhar com processos que permite procurar documentos, imagens e outros índices comuns. Isto simplifica notoriamente a comunicação e garante que os utilizadores lidam com documentação actualizada e devidamente controlada através de diferentes formas de linguagem.

A instalação de uma intranet atinge todo o pessoal de uma empresa e modifica consideravelmente a circulação da informação e a própria empresa, devendo ser encarada como um novo meio de comunicação interna. A intranet é um meio rápido, flexível e robusto de partilha de informação entre todos os colaboradores.

A informação existente numa intranet é diversificada e com diferentes níveis de confidencialidade, é necessário garantir o correcto acesso às mesmas, introduzindo controlos de acesso através de operações de autenticação baseada em usernames e passwords. (Carneiro, 2002)

É fundamental que a intranet seja actualizada com frequência. A participação e a interactividade de todos os intervenientes são de extrema importância para o desenvolvimento e manutenção de uma intranet.

É uma ferramenta de gestão e de comunicação da política da empresa. Tudo o que circula pela empresa pode ser colocado na intranet de forma simples e objectiva, desde documentos, informação de marketing, relatórios de gestão ou seja, todo o tipo de informação necessária ao desenvolvimento do negócio, proporcionando um aumento da competitividade.

Os sistemas de informação, se forem utilizados correctamente, podem abrir caminhos a novas oportunidades, auxiliando não só a racionalização dos procedimentos e fluxos de informação, como também reorganizando o negócio.

4 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton, é um instrumento de gestão estratégica, baseado numa visão estratégica a longo prazo. Nas empresas de serviços turísticos torna-se necessário mostrar objectivos concretos com a estratégia aplicada para apoiar os gestores na tomada de decisão.

Segundo Tavares citando Ansoff “*a estratégia consiste no conjunto de decisões e directrizes que permitem definir um campo de actuação para a empresa e uma orientação de crescimento*”. (Tavares, 2004, pp. 100)

Os indicadores financeiros são cada vez mais insuficientes para a avaliação do desempenho da empresa, pois estes indicadores fornecem informação em relação ao passado, não se preocupando com as capacidades e atitudes que produzirão valores para o futuro.

O Balanced Scorecard garante uma perspectiva mais abrangente do desempenho das diversas áreas do negócio, foram introduzidos outros indicadores de natureza não financeira, que traduzem todos os factores críticos de sucesso das empresas no actual meio competitivo. “*Passou-se a dar atenção a um leque mais vasto de indicadores relacionados com a qualidade, a quota de mercado, a satisfação dos clientes e dos trabalhadores, capacidade de antecipação na apresentação de novos produtos, tempo de resposta às solicitações dos clientes, por se reconhecer que estes têm maior ligação com os factores que determinam o desempenho financeiro das empresas.*” (Sousa e Rodrigues, 2002, pp. 47)

Kaplan e Norton definiram quatro perspectivas distintas através das quais uma empresa deve ser analisada: financeira, clientes, processos e organização interna e aprendizagem e crescimento. Para cada uma destas perspectivas, e de acordo com a visão e a estratégia da organização, são estabelecidos os objectivos, os factores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as acções que serão tomadas.

Epstei e Manzoni, citados por Sousa e Rodrigues (2002, pp. 50), atribuem ao Balanced Scorecard três importantes características:

- Apresenta num único documento uma série de indicadores que fornecem uma visão mais completa do desempenho da empresa.
- Este documento deve ser curto e estar associado ao sistema de informação da empresa para maior detalhe.
- Em vez de listar indicadores de uma forma ad hoc, o Balanced Scorecard agrupa os indicadores em quatro caixas, cada uma das quais capta uma perspectiva diferente do desempenho da empresa, mas todas ligadas à sua visão e estratégia.

As quatro perspectivas permitem efectuar uma análise entre os indicadores externos, para os accionistas e para os clientes, e os indicadores internos, os processos, inovação, aprendizagem e crescimento. As empresas, tendo por base as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, têm de dar resposta a quatro questões, as quais são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – As Questões do Balanced Scorecard, Sousa e Rodrigues (2002), p. 61

PERSPECTIVA	QUESTÃO
Financeira	Como é que podemos cuidar dos interesses dos accionistas?
Cliente	Como é que os clientes nos vêem?
Processos Internos	Como é que nos podemos distinguir?
Aprendizagem e crescimento	Como podemos continuar a aperfeiçoar-nos e a criar valor?

Na perspectiva financeira a questão que se coloca é como é que a empresa pode criar valor aos accionistas. Na perspectiva dos clientes, interessa saber qual a imagem que o cliente tem da empresa, com finalidade de identificar os aspectos que são valorizados. Nos processos internos a questão que se coloca é saber em que processos é que a empresa se pode destacar, diferenciando-se da concorrência, com a finalidade de satisfazer os objectivos dos clientes e os financeiros. Finalmente, na aprendizagem e crescimento a questão é saber se a empresa pode continuar a aperfeiçoar-se, a desenvolver-se e a criar valor.

O Balanced Scorecard deve limitar o número de indicadores utilizados, centrando-se naqueles que são essenciais para a gestão da empresa, neste caso para as empresas de prestação de serviços turísticos - uma Agência de Viagens. As quatro perspectivas ajudam os gestores a perceberem as inter relações e a melhorarem os processos de tomada de decisão e de resolução de problemas.

O Balanced Scorecard possui um conjunto de indicadores, geralmente construídos a partir dos dados dos sistemas operacionais. É necessário a construção de uma base de dados que possibilite uma integração e organização de dados, de forma a reflectirem os objectivos.

4.1 *Perspectiva Financeira*

Em ambientes competitivos os indicadores financeiros não são suficientes para apontarem a criação ou destruição de valores através das acções estratégicas, a sua utilização isolada faz centrar a gestão em resultados de curto prazo prejudicando a criação de valor a longo prazo. Os indicadores da perspectiva financeira permitem avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução estão ou não a contribuir para melhorias efectivas do desempenho financeiro.

Os objectivos e os indicadores das outras três perspectivas devem focalizar-se nos objectivos financeiros. Cada indicador seleccionado tem de constituir um elo da cadeia de relação de causa efeito que termina na melhoria do desempenho financeiro. “Os objectivos e medidas financeiras precisam de desempenhar um papel duplo, definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objectivos e medidas de todos os outros perspectivas do Balanced Scorecard.” (Kaplan e Norton, 1997, pp. 50)

A perspectiva financeira permite medir e avaliar os resultados económicos que o negócio proporciona, tendo em conta a satisfação dos accionistas que visam a maximização da rentabilidade e do lucro. Inclui medidas como: a receita operacional, vendas, retorno sobre capital investido, etc. Na Tabela 4 apresentamos os principais factores críticos e os possíveis indicadores de desempenho da perspectiva financeira indicados por Jordan, Neves e Rodrigues, (2003, pp. 270).

Tabela 4 – *Perspectiva Financeira*, Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues, (2003), p 270

PERSPECTIVA FINANCEIRA	
Como encaramos os accionistas?	
Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rentabilidade: Capacidade de gestão de activos e dos resultados.	RCI – Rentabilidade do capital investido RCP – Rentabilidade dos capitais próprios RV – Rentabilidade das vendas RPA – Resultados por acção
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais	Quota de mercado Volume de negócios; Taxa de crescimento volume negócios
Criação de valor: Capacidade para a criação de valor para os accionistas	EVA – Economic value added CVA – Cash value added CFROI – Cash flow return on investment

4.2 *Perspectiva do Cliente*

Para as agências de viagens o cliente é um factor de sucesso. O *Balanced Scorecard* permite avaliar como a agência de viagens está perante o cliente, de forma a realizar os objectivos financeiros.

Para as agências de viagens obterem um desempenho financeiro superior, as unidades de negócios têm de criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes, para tal precisam de identificar os segmentos de mercado dos seus actuais e potenciais clientes. “Reconhecer as características dos clientes e as suas necessidades é hoje uma das condições para definir uma estratégia organizacional, que dê à organização uma vantagem competitiva sobre a concorrência e a liderança do mercado.” (Tavares, 2004, pp. 127)

No entanto, para a sobrevivência da organização é necessário obter indicadores não financeiros que avaliem a perspectiva do cliente. As agências de viagens podem incluir medidas como o índice de satisfação dos clientes, fidelização dos clientes, captação de novos clientes, quota de mercado e rentabilidade dos clientes.

Na Tabela 5 apresentamos os principais factores críticos e os possíveis indicadores de desempenho da perspectiva dos clientes indicados por Jordan, Neves e Rodrigues, (2003, pp. 271).

Tabela 5 – Perspectiva Clientes, Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues (2003), p. 271

PERSPECTIVA DOS CLIENTES	
Como lidar com os nossos clientes?	
Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rentabilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa.	EVA – Economic value added/Cliente RVC – Rentabilidade vendas / cliente
Satisfação: Atingir elevados níveis da satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes Tempo de entrega/serviço Cumprimento de prazos
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais	Quota de mercado Volume de negócios de novos clientes
Fidelização: Capacidade para manter os clientes actuais	Crescimento volume negócios clientes actuais Nº clientes repetentes/Nº clientes ano

A maioria das empresas utiliza um grupo de medidas que podem ser agrupadas na seguinte cadeia formal de relações de causa-efeito. (ver Figura 8)

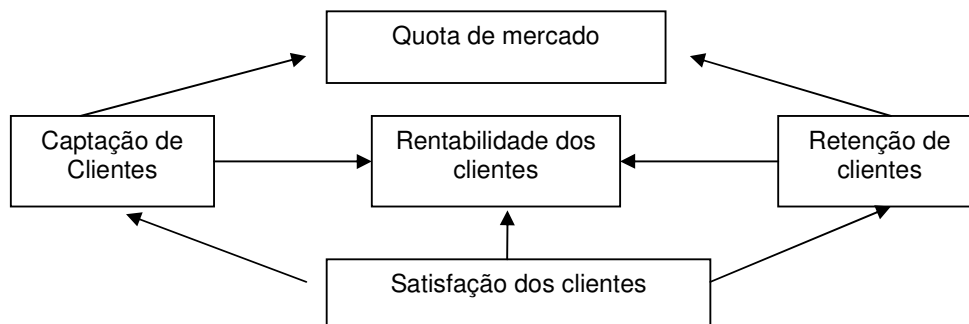


Figura 8 – Medidas essenciais da perspectiva de clientes, adaptado de Kaplan e Norton (1997), p. 72

Quota de Mercado: A medição da quota de mercado nos segmentos alvo, permite avaliar até que ponto a empresa consegue penetrar no mercado alvo, se assim acontecer a estratégia definida está a conduzir aos resultados esperados. Reflecte a proporção de

negócio num determinado mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido.

Retenção de Clientes: É importante conhecer o número de clientes que a empresa consegue fidelizar no período em análise, pois para manter ou aumentar a participação de mercado é preciso assegurar a retenção dos clientes actuais. A retenção de clientes controla a intensidade com que a unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com os clientes.

Captação de Clientes: Muitas agências de viagens têm como objectivo aumentar a sua base de clientes, medindo o número de clientes que conseguem atrair. O indicador de captação de clientes acompanha a velocidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes. A captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas dos novos clientes nesses segmentos.

De acordo com Sousa e Rodrigues (2002), as empresas que têm elevados custos de marketing para captar novos clientes, como é o caso das agências de viagens, devem analisar se os seus esforços foram recompensados. Para tal, é necessário analisar o número de respostas dos clientes às propostas e os custos de aquisição de cada cliente, assim como o rácio entre os resultados obtidos de novos clientes e os custos suportados para a sua captação.

O custo de atrair novos clientes é muito maior do que o da retenção dos já existentes. *“Custa muito menos vender novos produtos e serviços a clientes já existentes que a clientes novos. As vendas para quem já nos conhece requerem pouca apresentação de marketing, não exigem verificações de crédito e ocupam muito menos tempo.”* (Heskett, Jr. e Schlesinger, 1997, pp. 68)

Rentabilidade dos Clientes: É importante para as empresas medir não só a extensão dos negócios desenvolvidos, mas também a rentabilidade obtida. O indicador financeiro como a rentabilidade dos clientes pode revelar que determinado cliente alvo não é rentável. Isto acontece com clientes recentes, cujos custos de aquisição são elevados, não tendo ainda sido compensados pelas margens obtidas nas vendas. Deve ser analisada a evolução da rentabilidade esperada, para decidir se interessa ou não continuar apostar nesses clientes.

Satisfação dos Clientes: O grau de satisfação dos clientes é a medida que proporciona o feedback permitindo à organização saber até que ponto está a captar e a reter novos clientes. A satisfação dos clientes actuais numa agência de viagens é essencial para que voltem a procurar e que a recomendem. Os clientes insatisfeitos, não se limitam a levar discretamente seus negócios para outro lugar, mas levam outros consigo devido às suas críticas. (Heskett, Jr. e Schlesinger, 1997)

Sarmiento (2003) afirma que Kotler (1994) define satisfação do cliente como sendo a resultante da percepção do desempenho do serviço e da produção do bem, em relação às suas expectativas. (Sarmiento, 2003, pp. 105)

O consumidor tornou-se cada vez mais exigente com a qualidade dos serviços, isto devido principalmente ao aumento da oferta de produtos diferenciados. Um serviço de má qualidade, desencoraja o cliente a voltar a solicitar novos serviços e transforma-o em embaixador malévolo, que se empenha em prevenir outros potenciais clientes contra a empresa prestadora de serviços.

Para Bee (1995, pp. 7) a excelência no atendimento ao cliente depende de quatro princípios fundamentais:

- A empresa proporciona um excelente atendimento e o cliente é o centro em toda a empresa;
- Todos os funcionários estão cientes e comprometidos com a visão de excelência no atendimento ao cliente;
- Todos os funcionários são formados para proporcionar o mais elevado nível de atendimento ao cliente;
- Sistemas e procedimentos são desenhados para dar impulso ao atendimento ao cliente.

Para oferecer um bom atendimento aos clientes é necessário saber em primeiro lugar: quem são os clientes? Um bom relacionamento com os clientes é fundamental, é muito mais fácil proporcionar a qualidade de atendimento que o cliente deseja se o funcionário souber quais as suas necessidades.

4.3 Perspectiva dos Processos Internos

O estabelecimento de objectivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o Balanced Scorecard e os sistemas tradicionais adoptados para medir e avaliar o desempenho das organizações.

Nesta perspectiva, as estratégias estão voltadas para o atendimento das expectativas dos accionistas e dos clientes. Cada empresa, a fim de criar valor para os clientes e produzir determinados resultados financeiros, usa processos internos que optimizam esses resultados. “ *As medidas baseadas nos clientes devem ser traduzidas em medidas relativas a processos internos que possam ser melhorados para satisfazer as expectativas daqueles, uma vez que o desempenho da empresa perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e acções desenvolvidas no seu interior.*” [Sousa e Rodrigues (2002, pp. 88)].

Os procedimentos devem ser sempre direccionados e impulsionados pelas necessidades do cliente. Cada empresa tem um conjunto específico de processos para criar valor para os clientes e para gerar resultados financeiros. Este conjunto de processos constitui a fonte da sua vantagem competitiva. Os processos internos são extremamente úteis aos funcionários no sentido de desenvolverem acções que asseguram o melhor atendimento possível ao cliente.

Esta perspectiva, visa analisar como está o desempenho nos processos críticos, a melhoria dos processos internos é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro. Inclui a identificação de processos através dos quais a empresa deve atingir para obter os objectivos financeiros e dos clientes.

Na Tabela 6 apresentamos os principais factores críticos e os possíveis indicadores de desempenho da perspectiva dos processos internos indicados por Jordan, Neves e Rodrigues, (2003, pp. 272).

Tabela 6 – *Perspectiva dos Processos Internos*, Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues (2003), p. 272

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
Quais os processos que geram valor?	
Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções.	Lead Time / Tempo do ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as actividades que não são geradoras de valor	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	Taxa de rejeições; Conformidades
Eficiência e eficácia: Optimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados.	Produtividade; Taxa utilização da capacidade;

4.4 *Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento*

A perspectiva de aprendizagem e crescimento dirige a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas necessárias ao sucesso da organização. Actualmente, a intensidade da concorrência exige uma melhoria permanente da capacidade da empresa para proporcionar criação de valores para os clientes e para os accionistas. Os objectivos das perspectivas anteriores só serão alcançados se houver aprendizagem e crescimento dos recursos humanos ao desenvolverem as suas actividades.

Os gestores e os trabalhadores devem estar envolvidos num processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento de cada actividade da organização. Se as empresas quiserem alcançar objectivos a longo prazo, não podem esquecer: as pessoas e os sistemas e procedimentos organizacionais, sendo estes as principais fontes para a aprendizagem e crescimento.

Kaplan e Norton (1997) consideram que existem três indicadores principais relativos aos trabalhadores: satisfação, retenção e produtividade. A satisfação dos trabalhadores é um factor importante para que estes se sintam motivados no desempenho das suas tarefas. Tavares (2004) refere que a satisfação dos trabalhadores é atingida quando as suas necessidades encontram uma resposta minimamente satisfatória. Os salários e outras

formas de recompensa económica são importantes meios de satisfação, mas não os únicos e, em muitos casos, também não são os principais, sendo a formação, as oportunidades de carreira, o clima humano factores igualmente importantes.

Os trabalhadores que se encontram ligados à empresa há algum tempo, conhecem os valores da organização, os processos organizacionais e as necessidades dos clientes por terem desenvolvido relações de longa data. Os funcionários permanecem no emprego por tempo suficiente não só para começar a aprender suas atribuições e delas desincumbir-se bem, mas também passam a conhecer os clientes, os seus interesses e necessidades específicas. (Heskett, Jr. e Schlesinger, 1997)

A produtividade dos trabalhadores permite avaliar o resultado dos esforços desenvolvidos para aumentar as capacidades dos trabalhadores, para fomentar a inovação, para melhorar os processos internos e para satisfazer os clientes.

Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2003), na perspectiva de aprendizagem e crescimento, uma empresa deve ter em consideração, a satisfação, a qualificação e a tecnologia para poderem alcançar o sucesso organizacional. Na Tabela 7 apresentamos os principais factores críticos e os possíveis indicadores de desempenho da perspectiva de aprendizagem e crescimento indicados por Jordan, Neves e Rodrigues, (2003, pp. 273).

Tabela 7 – Perspectiva de Aprendizagem e crescimento, Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues. (2003), p. 273

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
Existe capacidade para crescer de forma sustentada?	
Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	Índice de satisfação do pessoal; Montante de prémios e incentivos;
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos	Nº de colaboradores qualificados Nº horas de formação
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico	Nº postos de trabalho informatizados; Investimento em TI por trabalhador

As perspectivas do Balanced Scorecard estão todas interligadas, mostram o desempenho e os resultados em toda a empresa. Pretende, assim, ligar o controlo operacional com a visão e a estratégia de longo prazo.

4.5 *Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégia*

O Balanced Scorecard é um sistema de comunicação e alinhamento da organização a novas estratégias, bem como para clarificar e implementar a estratégia. A estratégia e as decisões estratégicas têm de estar relacionadas com as realidades exteriores à organização, sendo preciso responder a um conjunto de necessidades a que a organização vai dedicar-se: quais os produtos, os mercados que pretende escolher para a sua actividade, que objectivos pretende prosseguir, que rentabilidade pretende obter, entre outros.

Com o Balanced Scorecard as empresas deixam de utilizar unicamente os indicadores financeiros como indicadores de desempenho, possuindo quatro processos de gestão que relacionam os objectivos estratégicos a longo prazo, com as acções desenvolvidas no curto prazo.

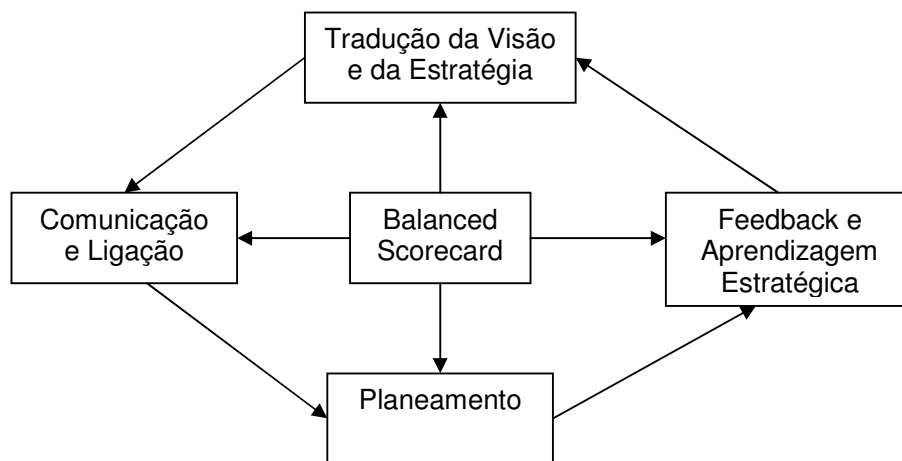


Figura 9 – Quatro processos de Gestão, Fonte: adaptado de Sousa e Rodrigues (2002), p. 120

Tradução da visão e estratégia: O processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard tem início com a tradução da estratégia da unidade de negócio em objectivos estratégicos específicos. A empresa, no estabelecimento das metas financeiras, deve ter como prioridade a receita e o crescimento do mercado, a rentabilidade ou a geração de fluxo de caixa. Na perspectiva do cliente, a empresa deve ter uma definição clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais está a competir. De seguida, deve ser identificado os objectivos para os processos internos, o Balanced Scorecard revela os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para os clientes e accionistas. Os objectivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento, apresenta os motivos para investimentos significativos no pessoal, sistemas de informação e procedimentos organizacionais. Estes investimentos produzem melhorias importantes para os processos internos, para os clientes e finalmente para os accionistas.

Comunicação e ligação: Os objectivos e as medidas estratégicas deverão ser transmitidas a todos os funcionários, pois a comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objectivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. (Kaplan e Norton, 1997)

O Balanced Scorecard incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os administradores da empresa, para a formulação e implementação da estratégia adequada.

A implementação de uma intranet permite incrementar a comunicação na organização, é a ferramenta ideal para apresentar estratégias, objectivos, metas, iniciativas e resultados. A intranet é uma ferramenta de gestão e de comunicação da política da empresa, tudo o que circula pela empresa pode ser colocado na intranet de forma simples e objectiva, proporcionando todo o tipo de informação necessária ao desenvolvimento do negócio.

Planeamento: Para alcançar os objectivos financeiros estabelecidos, a empresa deve estabelecer metas para os processos de atendimento aos clientes, processos internos e os objectivos de aprendizagem e crescimento, ou seja, o planeamento permite à empresa integrar os seus planos de negócio e os objectivos financeiros.

Se os gestores utilizarem as metas como base para a afectação de recursos e para o estabelecimento de prioridades irão seleccionar as iniciativas mais eficazes de modo a atingir os objectivos estratégicos. A definição da estratégia e a identificação dos respectivos indutores faz com que os gestores concentrem-se nos processos principais

para o sucesso estratégico da empresa. Através de uma série de relações de causa e efeito, a empresa atinge um desempenho financeiro superior.

Feedback: O Balanced Scorecard permite que a estratégia implementada, possa ser alterada de modo permitir que a empresa alcance os objectivos propostos. A função principal dos processos de feedback é saber se os objectivos financeiros estipulados foram alcançados, não só a nível global da empresa mas também a nível de todos os departamentos e trabalhadores

Para que os indicadores sejam analisados é necessário possuir uma data warehouse que capture, integre e organize os dados, de forma a reflectir os objectivos. O acesso, detalhe, relevância e utilização da informação depende das funções dos colaboradores envolvidos. A tecnologia OLAP permite explorar os indicadores em diferentes dimensões e níveis de detalhe.

Estes quatro processos de gestão fazem com que o Balanced Scorecard constitua a base da gestão estratégica, integrado e interactivo, devendo ser utilizado como um instrumento de comunicação, informação e aprendizagem. A empresa necessita de compreender que a implementação da estratégia tem que ser vista como um processo equilibrado de criação de valor e não como um processo de controlo financeiro.

As medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informação para os funcionários de todos os níveis da organização de maneira que todos tenham acesso às metas que deverão atingir.

5 DA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD À CONCEPÇÃO DA INTRANET

Este capítulo apresenta a organização da Agência de Viagens e em particular o seu departamento de “incoming – individuais”, onde foram aplicados o método do Balanced Scorecard e a utilização de uma intranet.

A aplicação do Balanced Scorecard permitiu traduzir a estratégia da empresa em objectivos estratégicos, definindo também as metas, juntamente com as iniciativas necessárias para atingi-las, abrangendo as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Foram identificados os processos do departamento de incoming-individuais, estipulando quem eram os responsáveis e os objectivos estratégicos de cada processo. Após a análise da modelação de negócio efectuada à organização, e tendo em atenção os sistemas de informação existentes, decidiu-se desenvolver uma intranet de modo a divulgar a informação necessária aos colaboradores, proporcionando uma melhor divulgação da informação e apoio à tomada de decisão.

5.1 Descrição da Empresa

A referida organização está no ramo do turismo há mais de duas décadas, possuindo alguns balcões na Região Autónoma da Madeira. Manter o consumidor fiel, proporcionando-lhes serviços de elevada qualidade com empenho, dinamismo e profissionalismo e identificando previamente as necessidades dos clientes de modo a satisfazê-los tem sido uma das preocupações da organização, pois os consumidores estão mais exigentes tanto em relação ao produto, quanto ao atendimento e preço.

A Agência de Viagens estudada possui duas grandes áreas de negócio:

- Incoming – a qual integra os negócios decorrentes de deslocamentos de individuais e de grupos ao arquipélago da Madeira, por razões de ordem pessoal ou profissional;
- Outgoing – a qual integra os negócios decorrentes de deslocamentos de individuais e de grupos para fora do arquipélago da Madeira, por razões de ordem pessoal ou profissional;

A estrutura organizacional representa as unidades organizacionais e as associações existentes entre si. Cada uma destas unidades goza de alguma autonomia, possuindo procedimentos próprios, partilhando com as outras unidades organizacionais a execução dos processos organizacionais. Os procedimentos são mais numerosos e detalhados à medida que descemos numa organização. Cada unidade possuindo os seus próprios procedimentos, estabelece formas de guiar a acção, todas as tarefas são descritas ao pormenor, indicando como devem ser realizadas.

A organização detém cerca de 50 funcionários divididos pelo “incoming”, “outgoing” e administrativos. 91,5 % dos funcionários possuem um computador para desempenhar as suas funções diárias, todos os computadores encontram-se ligados à Internet e cada funcionário possui endereço electrónico individual e Messenger, permitindo uma maior ligação aos clientes e fornecedores.

Nesta fase foram identificados todos os sistemas de informação existentes na Agência de Viagens. O sistema operacional existente permite efectuar todos os registos dos serviços prestados aos clientes, dispondo ainda de informação sobre os clientes, fornecedores, contratos e ofertas. Além deste sistema, a organização dispõe de outros sistemas, o sistema de contabilidade e de recursos humanos.

A agência de viagens possui site na Internet, podendo ser lido em português e em inglês. O mesmo apresenta informações gerais sobre a empresa, sobre a RAM, sobre outros destinos e informação sobre os produtos / serviços, estando esta dividida nas áreas de negócio da empresa (incoming e outgoing).

A empresa dispõe de uma Data Warehouse com toda a informação gerada pelo sistema operacional e para a análise do negócio possui uma ferramenta comercial que dada a

sua versatilidade os utilizadores encontram-se aptos a efectuar várias consultas pela simples alteração das variáveis de análise do cubo OLAP. A utilização da base de dados possibilita aos gestores de topo manipular um maior número de informação, escolhendo os dados de acordo com as necessidades dos departamentos, incentivando e motivando-os à análise dos mesmos.

5.1.1 Departamento de Incoming – Individuais

O estudo está centrado na área de negócio de “*incoming*”, mais concretamente nos individuais, designada por FIT – *Foreign Individual Travel*. É esta a área de negócio que presta serviço aos turistas que tomam a decisão de visitar a Região Autónoma da Madeira, por motivos de lazer, recreio e férias. O departamento de individuais faz a recepção dos turistas em representação de outras agências ou de operadores turísticos estrangeiros. O departamento FIT's ao contrário do Departamento de Grupos ou Excursões trata das reservas de alojamento, rent-a-car, efectua os transferes, vendem excursões, prestam assistência efectuando todo o tipo de reservas que os turistas desejam durante a sua estada, proporcionando assim novos serviços. Enquanto que o departamento de Grupos responde a todos os aspectos técnicos ligados à organização de grupos, incentivos, conferências e congressos garantindo todos os serviços ligados à sua promoção, organização e realização. O departamento de excursões organiza e realiza as diversas excursões à volta da Ilha, tanto para grupos, como para individuais.

O departamento de “*incoming-Individuais*” regula-se por uma política de servir os seus clientes com qualidade, de acordo com as necessidades dos clientes vendendo os produtos turísticos em função dessas necessidades.

Os seus principais clientes são Agências de Viagens Nacionais e Estrangeiras, no entanto, também possui clientes directos que contactam via Internet ou por outro meio de comunicação existente na empresa.

A divulgação / promoção efectuada pelo departamento Incoming – individuais é feita principalmente através de contactos porta a porta e em feiras, sendo também utilizado a Internet, e-mail e é feita publicidade em algumas revistas nacionais da especialidade.

5.2 Implementação do Balanced Scorecard

Pretendeu-se com a implementação do Balanced Scorecard melhorar a gestão do departamento, apresentando os objectivos, as metas e as iniciativas. Através deste método a organização clarifica e obtém consenso sobre a estratégia, comunicando-a através da organização, permite ainda alinhar os objectivos departamental com a estratégia e a proceder a revisões periódicas de modo a obter um feedback para aprender e melhorar a estratégica.

5.2.1 Missão da Organização

A definição da missão consiste no propósito da empresa, sendo a partir da definição da missão que é elaborada a estratégia. É uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro. A criação da missão visa difundir o espírito da empresa por todos os seus colaboradores e congregar esforços para atingir os seus objectivos.

Deve ter em atenção o domínio das competências centrais mais relevantes para a satisfação dos factores críticos de sucesso do negócio. A missão envolve também a definição do negócio da organização, expresso em que produtos, para que mercados e para satisfazer que necessidades.

5.2.2 Visão da Organização

A visão consiste nos resultados que devem ser alcançados pela empresa em um determinado período de tempo, servindo como rumo e unidade de acção para a mesma. É o cenário desejável quanto ao que a organização pretende ser no futuro, que funciona como factor de motivação e coesão para todos os funcionários.

5.2.3 Estratégia da Organização

A definição da estratégia é da responsabilidade dos quadros de gestão de topo da empresa, sendo um factor essencial para o desenvolvimento da empresa. A estratégia consiste na maneira como a empresa espera alcançar as metas, poderá ser descrita sob a forma de um documento onde deverá mencionar quais os seus clientes, as perspectivas de crescimento e a previsão de rentabilidade. São decisões que devem ser tomadas, tendo em consideração a missão da empresa, para atingir os objectivos de longo prazo.

Qualquer estratégia para ser implementada com sucesso ao longo do tempo, requer o empenhamento, a energia e a criatividade de todos, o que só é possível se houver um sentido ético capaz de motivar as pessoas e criar-lhes um sentimento de orgulho pelo seu trabalho. A sua elaboração exige complexos conjuntos de informação que tenham em atenção: a definição e caracterização das áreas de negócio onde a empresa vai operar, a consciencialização dos diversos recursos que são necessários ou que estão disponíveis para o funcionamento normal e os mercados e concorrência onde prestará os seus serviços.

5.2.4 Factores Críticos de Sucesso

Os factores críticos de sucesso são as variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação de valor. Como consequência, os factores críticos de sucesso são áreas de actividade que deverão receber constante e cuidadosa atenção de gestão.

5.2.5 Objectivos

O processo de definição dos objectivos deve ter em conta os diversos interesses envolvidos na organização, contribui decisivamente para desenvolver a coordenação das suas actividades e dos seus funcionários. Facilitam a comunicação com os colaboradores

no esclarecimento das políticas e desafios organizacionais, sendo elementos acerca do funcionamento das organizações.

Os objectivos de uma empresa constituem uma natural extensão da sua missão, devendo ser concretos, afim de cumprir com a sua principal função, que é dirigir a actividade da empresa.

Os objectivos devem apresentar as seguintes características essenciais:

- Poder ser quantificado e medido;
- Explicitar o prazo para a sua realização;
- Indicar quem são as pessoas ou equipas encarregues de alcançar as metas estipuladas.

Os objectivos desta empresa prestadora de serviços de turismo foram estipulados tendo em conta as diversas perspectivas do Balanced Scorecard.

5.2.5.1 Objectivos Estratégicos da Perspectiva Financeiros

Nesta fase, definem-se os objectivos financeiros de longo prazo que devem apresentar metas ambiciosas e, devem ainda, ser decorrentes da visão de futuro e reflectir o desempenho financeiro esperado. Os objectivos financeiros devem de servir de meta principal para as outras perspectivas do Balanced Scorecard.

Nesta perspectiva poder-se-á identificar qual o posicionamento que a empresa deverá ter por forma a ser considerada um investimento atractivo por parte dos accionistas, poderão ser incluídas algumas medidas tradicionais como rentabilidade, vendas, redução de custos, etc.

A partir do controlo dos objectivos financeiros a Agência poderá realizar o acompanhamento da operacionalidade da empresa e tomar decisões no momento certo, proporcionando uma melhor gestão.

5.2.5.2 Objectivos Estratégicos da Perspectiva Clientes

Hoje em dia as empresas precisam de satisfazer os clientes, disponibilizando um conjunto de benefícios que os clientes esperam. Para tal, a ênfase deve ser na construção do relacionamento com os clientes. Medir a satisfação dos clientes, a retenção e a captação de novos clientes é o resultado eficiente do atendimento e da satisfação das necessidades por eles apresentadas.

Nesta etapa foram definidos os objectivos estratégicos da perspectiva clientes. A Agência de Viagens presta serviços de turismo, desde o transporte aéreo ao fornecimento de excursões, é necessário criar valor com o intuito de satisfazer e reter os clientes.

5.2.5.3 Objectivos Estratégicos da Perspectiva Processos Internos

O objectivo desta perspectiva é avaliar o desempenho da inovação, da operação e da pós-venda dentro da cadeia de valor. Assim, nesta fase foram definidos os objectivos estratégicos da perspectiva dos processos internos, os quais a Agência de Viagens necessita dar especial atenção para poder atingir os objectivos dos administradores e dos clientes. Através desta perspectiva, procura-se validar os esforços realizados pela empresa para a melhoria dos seus processos internos. Foram então, identificados os processos do departamento de inoming-individuais, da Agência de Viagens, tendo sido efectuado um desdobramento dos processos de modo a facilitar a visão, estipulando quem eram os responsáveis e os objectivos estratégicos de cada processo.

5.2.5.4 Processo de Negócio

A modelação dos processos de negócio representa as actividades principais sobre as quais uma organização funciona. Com a modelação dos processos de negócio pretende-se indicar quais são as actividades e recursos envolvidos na concretização dos objectivos estipulados, tendo em atenção a sequência das actividades e dos serviços prestados.

Uma vez que este estudo está centrado sobre o departamento Incoming-Individuais apenas são representados os principais processos desta unidade de negócio. Do ponto de vista da operacionalidade o sector de Incoming-Individuais desenvolve a sua actividade em cerca de seis processos principais:

1. Contratação e Elaboração da Oferta

Este processo é desencadeado através da recepção de um pedido de um cliente ou de forma espontânea, onde os fornecedores são contactados e é elaborado a oferta de tarifários confidenciais, promoções ou ofertas de última hora;

2. Divulgação das Ofertas e Promoções

Após a elaboração das ofertas, estas são enviadas aos clientes (Agências e Operadores);

3. Reserva dos Serviços

São as actividades relacionadas com o contacto com os clientes agências e com os fornecedores que irão prestar o serviço;

4. Assistência durante a estada

Este processo descreve todas as actividades desde a chegada à saída dos clientes finais;

5. Serviço pós-venda

Descreve as actividades pós-venda, desde a emissão da factura até ao inquérito de satisfação às Agências de Viagens Nacionais e Estrangeiras;

6. Controlo Operacional e Gestão

Este processo descreve as actividades de controlo realizadas, verificação das facturas dos fornecedores, análise mensal, controlo das contas correntes, controlo dos objectivos, etc.

A Figura 10 mostra os processos incluídos no departamento de individuais. Trata-se de um diagrama de actividades, estando representado um conjunto de actividades num hexágono orientado. A visão geral apresentada poderia ser a de todos os processos organizacionais da Agência de Viagens, caso fosse feita a análise de toda a empresa.

Neste caso são apenas apresentados os processos principais do departamento em estudo.

Uma das principais responsabilidades do departamento de Incoming Individuais é o estabelecimento de contratos com os fornecedores (Hotéis, Rent-a-Cars e outras empresas de fornecimento de serviços turísticos) de modo a efectuar ofertas competitivas aos diversos clientes de diferentes mercados, proporcionando excelentes negócios do ponto de vista Preço/Qualidade. Como se pode observar na Figura 10 o processo de Incoming Individuais é constituído por seis processos principais, todos os processos são da responsabilidade do departamento de Incoming Individuais. No entanto, dentro do processo de Divulgação, Pós-Venda e Controlo Operacional e Gestão existem algumas actividades que são efectuadas por outros departamentos existentes na Agência de Viagens, nomeadamente, o departamento de Marketing (no envio de ofertas, promoções e tarifários) e o departamento de Contabilidade (verificação de facturas e controlo das contas correntes).

5.2.5.5 Objectivos Estratégicos da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:

Para que as empresas possam prosperar, precisam de criar um conjunto de funções e qualificações que permitam aumentar o desempenho da aprendizagem e crescimento estando implícito a capacidade e competência que a empresa precisa para se tornar competitiva, ou seja, esta perspectiva reflectirá as necessidades de mudança face a novos desafios do mercado.

Os objectivos das medidas da perspectiva da aprendizagem e crescimento são as forças que irão mover a empresa no sentido de criar a infra-estrutura que ela precisa para atingir os objectivos definidos nas outras três perspectivas, são exemplos de necessidades nesta área o investimento em formação e o investimento em tecnologia.

Uma vez seleccionados os objectivos a adoptar, torna-se necessário escolher um ou mais indicadores que permitam avaliar o progresso do desempenho ao longo do tempo e assegurar que são consistentes entre si.

5.2.6 Definição dos Indicadores

Nesta fase foram estabelecidas os indicadores, operacionalmente viáveis, para cada um dos objectivos estratégicos do Balanced Scorecard estabelecidos para o departamento de individuais da Agência de Viagens. Os indicadores permitem visualizar se a empresa está no caminho certo.

Tendo a visão e os objectivos já definidos, a escolha dos indicadores deve reflectir da forma mais directa o objectivo analisado, devem reflectir o que é efectivamente necessário e importante para a empresa.

Para a Perspectiva Financeira os indicadores que melhor reflectiam os objectivos foram: Volume de Vendas, Margem Bruta e Prazo Médio de Recebimento.

No que se refere à Perspectiva dos Clientes foram considerados o Índice de Satisfação, Número de Clientes Novos e respectivo volume de vendas e o índice de fidelização.

Em relação aos Processos Internos, o indicador considerado foi o volume de vendas das actividades de promoção efectuadas e o índice de realização dos programas planeados.

Finalmente, para a perspectiva Aprendizagem e Crescimento o índice de satisfação interna e o índice de utilização dos sistemas de informação foram os indicadores que melhor reflectiam os objectivos considerados.

Tabela 8 – Listagem de Indicadores

PERSPECTIVA	INDICADOR
Financeiro	Volume de Negócios
	Margem Bruta
	Prazo Médio Recebimento
Clientes	Índice de satisfação
	Nº de clientes novos e respectivo volume de vendas por origem
	Índice de Fidelização
Processos Internos	Volume Vendas
	Índice de Realização de Programas
Aprendizagem e Crescimento	Índice de satisfação Interna
	Índice de utilização do sistema de informação

5.2.7 Metas

As metas são o valor objectivo que se deseja obter para um indicador num determinado período de tempo.

A Agência de Viagens estudada estabeleceu para cada um dos objectivos as metas a atingir. A definição das metas é crucial para a eficácia do modelo apresentado, uma vez que é através do acompanhamento que é verificado se os índices estabelecidos pela empresa estão a ser atingidos ou não.

Como o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado para impulsionar a mudança organizacional, para cada objectivo deve ser definido metas arrojadas, de modo a proporcionar mudanças significativas na empresa e para garantir que sejam atingidos os objectivos de longo prazo.

O objectivo principal de mensurar é permitir aos gestores perceberem onde a empresa está e o que pode ser feito para aperfeiçoar ainda mais o seu desempenho.

5.2.8 Alinhamento das Iniciativas

Após a definição dos objectivos estratégicos, dos indicadores e das metas, foram identificadas as iniciativas que ao serem executadas irão permitir que os objectivos estratégicos da Agência de Viagens sejam atingidos.

As iniciativas constituem acções que a Agência de Viagens deverá executar para que os objectivos definidos sejam eficazmente atingidos.

As iniciativas são traduzidas em acções, projectos ou programas que servem como meio para se atingir os objectivos e testar a própria estratégia escolhida. Impulsionam a mudança organizacional no sentido de esta se conseguir adaptar à envolvente e competir com a concorrência, que cada vez mais, se apresenta forte e agressiva.

Nesta etapa, as iniciativas estratégicas existentes na empresa devem ser alinhadas de modo a garantir que as metas sejam atingidas. No caso das metas não estarem a ser atingidas, a empresa deverá definir novas iniciativas.

5.2.9 Sistema de Feedback

Nesta etapa foram definidos os relatórios de avaliação do desempenho do departamento, através de quadros e gráficos com indicação dos indicadores e metas, os coordenadores devem ser capazes de perceber quando precisam rever as iniciativas.

A avaliação periódica do *Balanced Scorecard* visa analisar se os objectivos estão a ser atingidos ou não. Muitas vezes, as acções são realizadas conforme o planeado, mas os resultados não são atingidos. Nestes casos, deve-se fazer uma revisão do que está estabelecido e reafirmar ou não a estratégia inicial.

Toda a lógica de implementação de um *Balanced Scorecard* é baseada nas relações de causa-efeito que são geradas entre as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento). Como as dependências estão identificadas torna-se mais fácil atacar com precisão os estrangulamentos e as limitações que ocorram no negócio.

5.3 Concepção da *Intranet*

O *Balanced Scorecard* visa comunicar e transmitir a estratégia e os objectivos da organização de forma periódica com o intuito de transmitir qual a direcção que a organização vai tomar para atingir a estratégia formulada. Também é necessário avaliar os resultados obtidos, no caso de não serem os resultados esperados é necessário adoptar medidas correctivas ou então alterar a estratégia adoptada para que o sucesso da organização seja alcançado.

O fluxo de informação dentro da organização deve contribuir para a integração de esforços e auxiliar a coordenação e planeamento de toda a actividade. De modo a

melhorar a qualidade da comunicação de informação dentro do departamento, foi implementada uma intranet permitindo a comunicação da visão estratégica, dos objectivos, do planeamento e dos resultados a todos os colaboradores. Concentrando-se em um único ambiente toda a informação necessária para a tomada de decisão.

O processo de comunicação, o acesso à informação e a satisfação das necessidades de todos os colaboradores do departamento são o ponto de partida para o desenvolvimento da Intranet.

No que toca à definição de políticas internas, existem alguns cuidados que não devem ser esquecidos, os quais destacamos:

1. Âmbito da intranet: a administração deve decidir que informação estará disponível na Intranet e quem tem acesso a esse tipo de informação;
2. Participação dos colaboradores do departamento: os colaboradores deverão utilizar a informação disponível e comunicar em caso de anormalidades e no caso de haver informação necessária que não esteja disponível;
3. Perfis de acesso: deverão ser definidas políticas que definam a que tipo de informação têm acesso os colaboradores do departamento.

A análise da estrutura e a identificação dos sistemas de informação existentes permite definir o propósito principal da Intranet, o público-alvo que se pretende atingir, bem como o nível de operacionalidade que se pretende.

Espera-se que a medição de cada um dos indicadores, nas quatro perspectivas, introduza práticas de melhoria nos processos de negócio e que tornem possível determinar o alinhamento estratégico que permitirá obter um diferencial competitivo. Os indicadores que servem de direcção para que se alcance os objectivos têm como fundamento avaliar e controlar o desempenho de cada perspectiva, permitindo um feedback da gestão da empresa.

A intranet é o ambiente de trabalho ideal para a partilha de informação dinâmica e interligada, privilegiando a informação interna à organização funcionando como um veículo de informação entre a organização e o funcionário.

Uma intranet numa organização ajuda a:

- Proporcionar um acesso à informação actualizada;
- Contribuir para a eficiência operacional;
- Permite uma melhor coordenação e comunicação;
- Partilhar experiências;
- Fomentar a criatividade e a inovação dos colaboradores.

Pretende-se, assim, desenvolver uma intranet de acesso restrito ao pessoal do departamento com vista à melhoria da comunicação interna, através da divulgação de informação relevante ao departamento. Para tal é preciso que a intranet:

- Contemple as necessidades de informação da unidade de negócio em estudo;
- Possua um padrão de linguagem conhecido e que seja entendido por todos os indivíduos que irão utilizá-lo;
- Apresente as medidas de desempenho do negócio;
- Apresentação de fácil entendimento e utilização.

A intranet para ser implementada com sucesso é importante que todos conheçam os benefícios. O desenvolvimento de uma intranet melhora a comunicação entre os colaboradores e a própria empresa, a acessibilidade e a facilidade na obtenção das informações cruciais ao negócio podem ser uma mais valia na competitividade da empresa.

O desenvolvimento de uma intranet com base na tecnologia *Windows Sharepoint Services* permitirá a divulgação da informação para o departamento de Incoming Individuais.

5.3.1 Windows Sharepoint Services

Uma intranet baseada no *Windows Sharepoint Services* eleva a gestão de informação para um nível superior, fornecendo formas de colaboração entre departamentos e grupos de trabalho, facilitando o trabalho conjunto em documentos, tarefas, contactos eventos, agendas e objectivos. O ambiente do *Windows Sharepoint Services* foi desenhado para criar intranets de uma forma fácil, intuitiva e a um custo reduzido. Interliga locais,

pessoas, conhecimento e processos comerciais facilitando a criação de organizações inteligentes. A total integração com os programas do Office 2003 permite que os membros da equipe trabalhem em conjunto, usando as ferramentas que utilizam diariamente.

As intranets baseadas no *Windows Sharepoint Services* são compostas por *web parts*, estas são criadas para serem adicionadas às páginas e configuradas pelos gestores dos sites e pelos utilizadores, criando desta forma aplicações web completas, orientadas a equipas, departamentos ou projectos. Deste modo poderá ser criado portais de informação dinâmicos que apresentam informações de uma forma organizada e conveniente. As *Web Parts* são usadas para apresentar listas, imagens, textos e outros conteúdos. Quando uma *Web Part* encontra-se numa vista partilhada, todos os utilizadores visualizarão a mesma página e qualquer alteração efectuada será também visualizada por eles. No entanto, se as alterações efectuadas na vista pessoal só serão visualizadas pelo próprio utilizador.

5.3.2 Caracterização dos Utilizadores

Nesta fase, procedeu-se à identificação dos possíveis utilizadores tendo em atenção as funções desempenhadas dentro do departamento, formação e experiência. Os possíveis utilizadores, foram divididos primeiro tendo em conta as suas funções operacionais (se utilizavam os programas informáticos durante as suas actividades diárias ou não), os que não utilizavam foram excluídos da lista de possíveis utilizadores. Assim, o grupo, de possíveis utilizadores, foi novamente subdividido em outros dois grupos, aqueles que utilizam todos os dias introduzindo os dados no sistema, designado por “reservas” e aqueles que utilizam pontualmente o sistema para efectuarem determinadas consultas, designados por “decisor”.

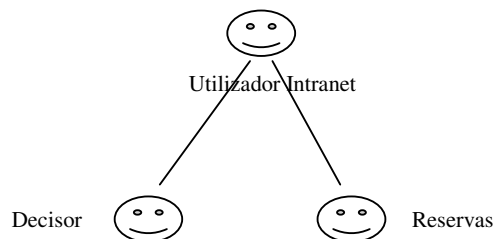


Figura 11 – Modelo dos Perfis dos Utilizadores

O coordenador do Departamento de “Incoming-Individuais” e o coordenador da “Contratação” serão os utilizadores que possuirão mais acesso à informação disponível. O coordenador do Departamento de “Incoming-Individuais” irá controlar os objectivos estipulados para o departamento, ou seja, se os objectivos estão ou não a ser atingidos, tendo a necessidade de analisar grandes quantidades de informação de modo a tomar decisões, será ele quem terá conhecimento dos resultados do departamento e divulgará aos seus colaboradores. O Coordenador da Contratação irá utilizar a informação existente para melhorar as negociações, ficando com uma perspectiva do volume de compra efectuado aos fornecedores e que clientes comprem esses serviços.

Com base nos perfis dos utilizadores e no negócio, o sistema deverá satisfazer as necessidades dos utilizadores e deverá ter em conta os objectivos do negócio.

5.3.3 Política de Segurança

É fundamental que sejam definidos parâmetros de segurança de acesso aos documentos e à informação disponibilizada na intranet. Os administradores da intranet controlam o acesso à mesma, podendo por predefinição, adicionar, eliminar ou alterar os possíveis utilizadores, concedendo-lhes acesso a vários níveis.

Foi especificado quais os funcionários que teriam acesso à intranet. Na sequência da criação de acesso à intranet os utilizadores recebem uma mensagem via e-mail a informar que possuem acesso à mesma. Os diversos utilizadores foram divididos em grupos do site, alguns ficaram a pertencer ao grupo “Leitor” e outros pertencentes ao grupo “Contribuinte”. Os utilizadores pertencentes ao grupo “Leitor” apenas possuem acesso de leitura, podem visualizar, não podendo efectuar alterações, os utilizadores pertencentes ao grupo “Contribuinte” podem visualizar e adicionar conteúdos às bibliotecas e listas existentes na intranet.

5.3.4 Sistema de Alertas

O sistema de alertas existente no “Windows Sharepoint Services” permite notificar os utilizadores de quaisquer alterações efectuadas ao conteúdo da intranet. Os alertas podem ser criados para uma lista ou uma biblioteca, podendo o utilizador ser notificado quando é efectuada alguma alteração ao ficheiro, quando é adicionada informação nova ou ainda quando é eliminada informação.

Após a modificação de um documento existente, o utilizador que possui um alerta para esse mesmo documento recebe uma mensagem com o aviso da respectiva alteração, sendo possível especificar a frequência com que pretendem receber os alertas, podendo escolher receber um alerta “imediatamente” ou através de resumos diários ou semanais, como podemos observar na Figura 12.

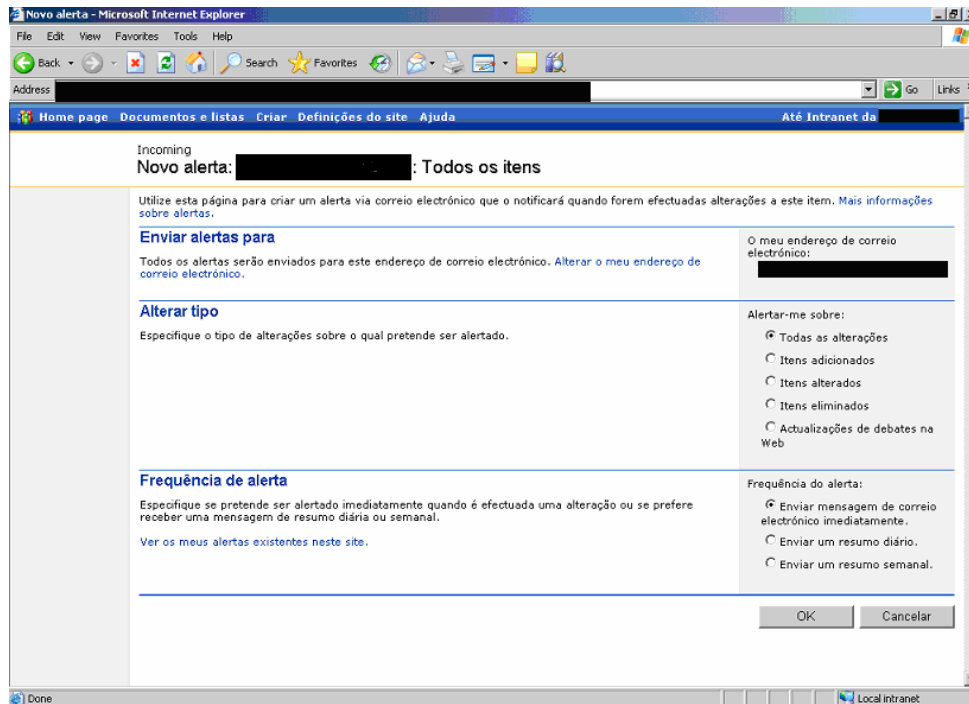


Figura 12 – Criação de um alerta

5.3.5 Conteúdos da Intranet

O *Windows Sharepoint Services* permite organizar documentos e informação por tópicos, apresentando uma fácil visualização da informação existente, comunicando e partilhando a informação mais relevante para a actividade do negócio. Os conteúdos a disponibilizar na intranet, deverá cobrir grande parte das áreas de interesse de todos os intervenientes no processo de negócio, destacando-se as seguintes:

- a) Informação Geral da Empresa: visão, missão, organigrama;
- b) Informação Especifica do Departamento: objectivos, metas, planeamento, relatórios, clientes, fornecedores, etc.
- c) Anúncios
- d) Informação diversa: Calendário de eventos turísticos, calendários de feriados, etc

5.3.5.1 Biblioteca de Documentos

A Biblioteca de Documentos é uma zona onde são colocados diversos documentos com informação a partilhar aos funcionários do departamento. A informação foi organizada por tópicos para permitir uma visualização mais fácil, estando a informação relacionada com os processos de negócio do departamento. É nesta zona que se encontra toda a informação relacionada com os objectivos permitindo assim uma comunicação a todos os funcionários do departamento.

5.3.5.2 Biblioteca de Imagens

A zona da Biblioteca de Imagens permite a colocação de fotografias de interesse ao negócio, nomeadamente fotografias de novas unidades hoteleiras existentes na região, restaurantes e excursões que estejam a ser vendidas aos clientes, ficando a conhecer o produto que estão a aconselhar e a vender.

5.3.5.3 Web Parts

A intranet, usando o *Windows Sharepoint Services*, permite uma ligação à base de dados existente através do “*Office PivotView*” e “*Office PivotChart*”, onde os coordenadores poderão efectuar uma pesquisa em tempo real, ficando com a noção de como está o negócio no momento da pesquisa, podendo visualizar o volume de vendas no período, volume de venda total ou por produto ou por cliente, quais os clientes novos por tipo de origem. As Figuras 13 e 14 apresentam exemplos de informação que poderão ser visualizados através de Web Parts.

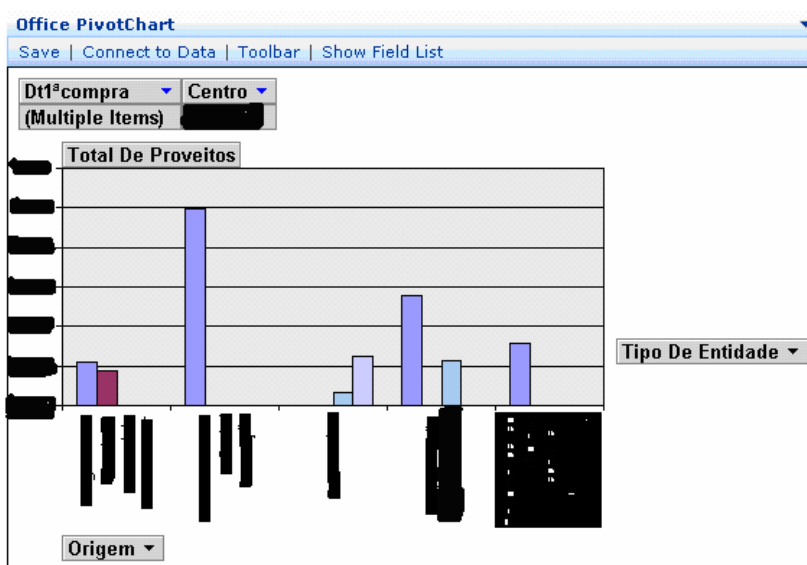


Figura 13 – Office PivotChart – Visualização dos Novos Clientes, por Origem e por Tipo de Entidade na Intranet

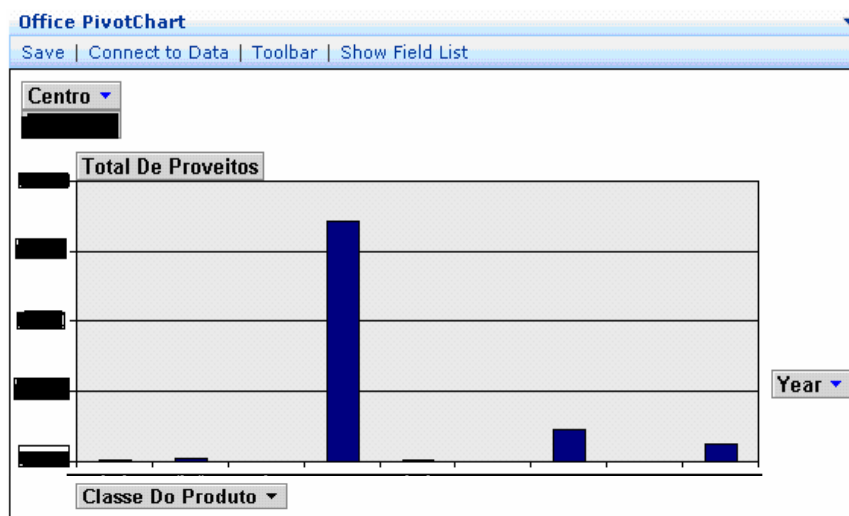


Figura 14 – Office PivotChart – Visualização do Volume de Vendas por Produto

5.3.5.4 Debates

Nesta zona da intranet, o coordenador do departamento ou a administração poderão colocar questões ou pedir sugestões aos colaboradores, formando uma área de debate sobre um assunto específico.

5.3.5.5 Inquérito

A zona dos inquéritos fornece uma forma rápida de efectuar uma consulta aos membros do departamento, por exemplo, o inquérito sobre a utilização da intranet.

No entanto, a maior parte dos conteúdos apresentados na Intranet contêm informação das diversas bases de dados existentes. No desenvolvimento da mesma foi tido em conta a necessidade de informação para o departamento, procurando conciliar uma interface amigável e intuitiva para o utilizador.

A eficiência da Intranet é dada através da comunicação, de forma inovadora, fazendo com que um maior número de funcionários sejam participantes no processo de comunicação. Com a implementação da intranet pretende-se maximizar os processos de comunicação dentro do departamento Incoming-Indivíduos, aumentando a satisfação dos elementos activos da Agência de Viagens.

6 Conclusões e Desenvolvimentos Futuros

No início desta dissertação, apresentou-se as Empresas Prestadoras de Serviços Turísticos, concretamente as Agências de Viagens. Apresentando os diversos problemas actuais existente na gestão de uma Agência de Viagens.

Foi apresentado posteriormente o método do Balanced Scorecard que foi implementado de modo a indicar um número reduzido de indicadores que permitisse analisar o negócio do departamento. A utilização da intranet permitiu que toda a informação fosse partilhada pelos elementos do departamento

Neste capítulo final, discutem-se os resultados obtidos com o presente trabalho, bem como algumas sugestões para possíveis desenvolvimentos futuros.

6.1 Conclusões

O trabalho desenvolvido propôs a utilização do método do Balanced Scorecard como forma de apoiar o processo de gestão numa agência de viagens e o desenvolvimento de uma intranet que permitisse a divulgação da informação crucial para a tomada de decisão.

A modelação do processo de negócio proporcionou a optimização dos seus processos, documentação e comunicação das actividades. A automatização do fluxo de trabalho ao longo de um processo, implica que todos os intervenientes tenham conhecimento sobre o fluxo de trabalho, fazendo com que cada um seja mais responsável e autónomo no seu desempenho.

O método apresentado ajudou na estipulação dos objectivos de acordo com os processos de negócio do departamento de incoming – individuais e reduzindo a informação necessária em cada tomada de decisão a um número de indicadores que indicam como está a decorrer o negócio. Por outro lado, o desenvolvimento da intranet aumentou a comunicação interna, dando a possibilidade de haver um controlo e conhecimento do negócio.

Através do Balanced Scorecard foi possível traduzir a estratégia da empresa em objectivos estratégicos, definindo também as metas, juntamente com as iniciativas necessárias para atingi-los, abrangendo as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. As perspectivas devem estar voltadas para as mudanças do mercado, satisfação dos clientes, melhoria e inovação dos produtos e processos internos, aprendizagem contínua indo de encontro com o equilíbrio entre a eficiência e a eficácia, ou seja, entre a produtividade e a qualidade do serviço. O estabelecimento de objectivos e a clarificação das responsabilidades é crucial para a estimulação do negócio, havendo a adaptação do sistema de informação às realidades do negócio. A utilização das perspectivas do Balanced Scorecard nos processos a serem otimizados e dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros contribuiu para comunicar a estratégia da organização a todos os funcionários, de forma a orientar a empresa para o alcance das metas estipuladas. Sendo importante a sistematização dos processos de avaliação e de medição de resultados, pois contribui para que as estratégias de negócios e iniciativas possam ser alteradas perante as mudanças de mercado. O acompanhamento sistemático do negócio permite efectuar acções correctivas e assim permite uma melhoria contínua aos processos de negócio.

Com a implementação da intranet na Agência de Viagens pretendeu-se que a mesma permitisse uma partilha de informação, ideias e documentos incrementando a capacidade de comunicação dentro da empresa. A intranet age assim activamente na disseminação da informação pelo departamento.

Permitiu construir uma nova cultura dentro da organização, uma cultura fundamentada na troca de informação e colaboração, é o elo de ligação entre as diversas fontes de informação. Permite um fácil manuseamento por parte dos utilizadores que possuem apenas conhecimentos de informática ao nível da utilização, pois a intranet foi configurada de um modo simples de forma a comunicar e a partilhar informação relevante ao negócio.

O dinamismo oferecido pela intranet facilitou a inserção e actualização dos dados, uma das grandes vantagens da implementação da intranet foi a possibilidade de aceder à informação contida na base de dados existente na Agência de Viagens, facilitando o acesso rápido e fácil às informações que possibilitam uma tomada de decisão acertada, viabilizando a descentralização, possibilitando a publicação em tempo real da informação, favorecendo o desempenho dos colaboradores do departamento, trata-se de um

importante instrumento motivador para todos os funcionários, pois estes poderão participar activamente no negócio dando ideias para novos programas ou contactar os clientes habituais lembrando-lhes do destino Madeira.

Os conteúdos disponibilizados na intranet, cobriram a maior parte das áreas de interesse de todos os intervenientes no processo de negócio do departamento de incoming-individuais da Agência de Viagens. Os objectivos ao estarem disponíveis a todos os funcionários do departamento criam uma motivação, conduzindo à concentração de todos os esforços para alcançar o que está estipulado para o prazo pretendido. Com os objectivos escritos e um planeamento de acções organizado torna o departamento mais produtivo e eficiente, possui um efeito positivo na capacidade de raciocínio, estimulando a criatividade de todos os intervenientes. Fixar objectivos ambiciosos obriga a pensar nos meios e a considerar a possibilidade de fazer as coisas de outro modo, quer dizer tornar a organização pró-activa e criativa, duas qualidades vitais no mundo moderno.

Pretendeu-se com a implementação da intranet na Agência de Viagens, aumentar a comunicação entre os colaboradores. A partir do momento que a informação está disponível sob a forma de documento, esta está praticamente acessível a todos através da intranet. Com a informação disponível a todos os processos de negócio do departamento pretende-se que os funcionários possam informar, aconselhar, fazer o diagnóstico e ajudar a decidir a melhor solução para os clientes. Com a intranet em funcionamento, todos os colaboradores encontram-se envolvidos na actualização da mesma e podem partilhar experiências e desenvolver ideias em conjunto, permitindo uma melhoria contínua.

Para terminar, convém realçar a importância da intranet ser uma ferramenta muito poderosa para a divulgação da informação em tempo real a todos os funcionários. No entanto, é necessário afirmar que a mesma é um sistema em contínuo aperfeiçoamento.

6.2 Desenvolvimentos Futuros

Para assegurar a continuidade do trabalho iniciado há que ter em consideração os seguintes aspectos:

- Proceder à modelação dos processos de negócio dos restantes departamentos da Agência de Viagens, de modo a otimizar os processos, documentação e comunicação das actividades da empresa;
- Especificação dos objectivos estratégicos, metas e iniciativas para os restantes departamentos. Não esquecendo o alinhamento das metas individuais dos funcionários a um sistema de incentivos.
- Desenvolver a intranet para os restantes departamentos e a empresa no global, com vista à partilha de informação, ideias e documentos incrementando a capacidade de comunicação por toda a empresa.
- A Implementação de uma extranet com ligação aos principais clientes e fornecedores. As mesmas vantagens conseguidas pela empresa, com o uso da Intranet no seu funcionamento interno (disseminação rápida da informação, acesso ao conhecimento de base e colaboração), podem ser obtidas com os parceiros externos, clientes e fornecedores, através de uma extensão da ligação da Intranet ao exterior.

7 BIBLIOGRAFIA

ALIN, Frederic, LAFONT, Denis, MACARY, Jean-François. 2000, *Os Projectos Intranet*. Mem Martins : Edições CETOP.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO. 1999. *Estratégias Empresariais para as Agências de Viagens – Caderno 1 – Metodologia e Conclusões*. [S.l.] : Edição APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO. 1999. *Estratégias Empresariais para as Agências de Viagens – Caderno 2 – Análise do Contexto*. [S.l.] : Edição APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO. 1999. *Estratégias Empresariais para as Agências de Viagens – Caderno 3 – Análise do Negócio*. [S.l.] : Edição APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo.

BAPTISTA, Mário. 2003. *Turismo Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

BARROS, José da Cunha. 2004. *A Projecção do Quotidiano no Turismo e no Lazer*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A. e ULRICH Dave. 2001. *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard : Interligando pessoas, estratégia e performance*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.

BEE, Frances & Roland. 1995. *Fidelizar o Cliente*. São Paulo: Nobel.

BENI, Mário Carlos. 2001. *Análise Estrutural do Turismo*. 6ª Edição. São Paulo: Editora SENAC.

BRILMAN, Jean. 2000. *As Melhores Práticas de Gestão : No Centro do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- CARDOSO, Luís. 1992. *Gestão Estratégica : Enfrentar a Mudança*. 2ª Edição. [S.l.] : IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.
- CARNEIRO, Alberto. 2002. *Introdução à Segurança dos Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA – Editora de Informática Lda.
- CORTES, Bruno. 2005. *Sistemas de Suporte à Decisão*, Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda.
- COSTA, Jorge, RITA, Paulo e ÁGUAS, Paulo. 2001. *Tendências Internacionais em Turismo*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- CUNHA, Licínio. 1997. *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- CUNHA, Licínio. 2001. *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- CUNHA, Licínio. 2003. *Perspectivas e Tendências do Turismo*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas
- DANIELS, N. Caroline. 1997. *Estratégias Empresariais e Tecnologias de Informação*. Lisboa: Editorial Caminho SA.
- DAVIDSON, Rob. 1993. *Tourism* 2nd Edition. London: Pitman Publishing.
- FERNÁNDEZ, Cármen, BLANCO, Ana. 1996. *Produccion y venta de servicios turísticos en Agencias de Viajes*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- FOSTER, Douglas. [1992?]. *Viagens e Turismo: Manual de Gestão*. [S.l.] : Edições CETOP.
- HESKETT, James L., JR. W. Earl Sasser e SCHLESINGER, Leonard A.. 2002. *Lucro na Prestação de Serviços*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- HOLLOWAY, J. Christopher. 1994. *The Business of Tourism*. 4th Edition. London: Longman Group Limited.
- HUMPHIES, Mark, HAWKIMS, Michael W., DY, Michelle C. 1999. *Data Warehousing Architecture and Implementation*. Upper Saddle river, NJ Prentice Hall.

JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho e RODRIGUES, José Azevedo. 2003. *O Controlo de Gestão : Ao serviços da Estratégia e dos Gestores*. 5ª Edição. Lisboa :Áreas Editora, SA.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, Davis P. 1997. *A Estratégia em Ação*. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON Jane P. 2004. *Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital*. 5ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall

LINTHICUM, David S.. 2000. *Enterprise Application Integration*. [S.I.]: Addison-Wesley information Technology Series.

MARTINET, A. Ch.. 1992. *Estratégia*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

MATOSO, J. M. Guerreiro. [1996?]. *A Informática na Hotelaria e Turismo*. [S.I.]: Plátano Edições Técnicas, Lda.

MINOLI, Daniel. 1997. *Internet and Intranet engineering*. United States of América: Mcgraw Hill

NEELY, Andy. 2002. *Avaliação do desempenho das Empresas: Porquê, o quê e como*. Lisboa. Editorial Caminho, SA.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. 2003. *Turismo Internacional: Uma perspectiva global*. [S.I.]: Bookman.

PIRES, A. Ramos. 2004. *Qualidade, sistemas de gestão da qualidade*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

RASCÃO, José. 2004. *Sistemas de Informação para as Organizações: A Informação Chave para a Tomada de Decisão*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

SANTOS, M. Filipe e AZEVEDO, Carla. 2005. *Data Mining Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados*. Lisboa: FCA – Editora de Informática Lda.

SARMENTO, Manuela. 2003. *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*. Lisboa: Escolar Editora.

SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R.. 1999. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. United States of America: Harvard Business School Press.

SILVA, Ricardo Vidigal e NEVES, Ana. 2003. *Gestão de Empresas: na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.

SOUSA, A. Afonso. 2002. *Bases de Dados WEB e XML*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda.

SOUSA, M^a G. Pombo e RODRIGUES, Lúcia M^a P. Lima. 2002. *O Balanced Scorecard : Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Editora Rei dos Livros.

SWARBROOKE, John e HORNER, Susan. 2002. *O Comportamento do Consumidor no Turismo*. São Paulo: Aleph Publicações e Assessoria Pedagógica Ltda.

TAVARES, M^a Manuela Valadares. 2004. *Estratégica e Gestão por Objectivos*. 2^a Edição. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

VARAJÃO, João E. Quintela. 1998. *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*. 2^a Edição. Lisboa: FCA – Editora de Informática.

VIEIRA, João Martins. 1997. *A Economia do turismo em Portugal*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

WHITE, Colin. 1999. *Analytical Apps: Build or Buy*. Intelligent Enterprise Vol 2 – Number 11.

YALE, Pat. 1995. *The Business of Tour Operations*. United Kingdom: Longman Scientific & Technical.

GOMES, Duarte. 2001. *Modelação de Processos de Negócio: exemplo aplicado a uma empresa de construção civil*. Tese de Mestrado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

ACIF, *Sector do Turismo, Região Autónoma da Madeira, Análise dos Principais Resultados definitivos 2004*. [referência de 13 Março 2006]. Disponível na Internet em: <http://www.tracyit.com/exportal/portal/documents/1182005101421635_Sector_turismo.pdf>

APAVT. *Código de Conduta das Agências de Viagens*. [referência de 8 Março 2006]. Disponível na Internet em: <http://www.apavt.net.pt/editor.php?z=a4>.

DENTON, Gregory A., WHITE, Bruce. *Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations* - [referência de 07 Julho de 2005]. Disponível na Internet em: <http://www.b-on.pt>;

DGT. *Agências de Viagens e Turismo*. [referência de 8 Março 2006]. Disponível na Internet em: <http://www.dgturismo.pt/Artigo.aspx?ID=19>.

DGT. *Legislação aplicável a Agências de Viagens e Turismo*. [referência de 8 Março 2006]. Disponível na Internet em: <http://www.dgturismo.pt/Artigo.aspx?ID=35>.

DGT. *Gastos dos Estrangeiros em Portugal 2003*. [referência de 18 Março de 2006]. Disponível na Internet em: <http://www.dgturismo.pt/WebAttachment%5CGASTOS%20DOS%20ESTRANGEIROS%20EM%20PORTUGAL%20-%202003.pdf>

DGT. *Inquérito de Conjuntura aos Estabelecimentos Hoteleiros e Agências de Viagens – Outubro 2005*. [referência de 18 Março de 2006]. Disponível na Internet em: <http://www.dgturismo.pt/WebAttachment%5CInq.%20Conjunt.%20-%20OUTUBRO%202005.pdf>

DIRECÇÃO REGIONAL DO TURISMO. *Agências de Viagens*. [referência de 10 Março 2006]. Disponível na Internet em: http://www.madeiratourism.org/pls/wsm/wsmwagv0.pesquisa?p_lingua=pt&p_sub=1&p_menu=Agências%20de%20Viagens.

DIRECÇÃO REGIONAL DO TURISMO. *Perfil do Turista*. [referência de 20 Dezembro 2005]. Disponível na Internet em: http://www.madeiratourism.org/pls/wsm/wsmwdet0.detalhe_conteudo?p_cot_id=398&p_lingua=pt&p_sub=3.

Electronic Commerce in the Retail travel Services Industry in Canada. [referência de 13 Março 2006]. Disponível na Internet em: <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/indsib-tours.nsf/en/qq00013e.html>.

EUROPEAN TRAVEL COMMISSION – ETC. *Online Travel Market*. [referência de 13 Março 2006]. Disponível na Internet em: <<http://www.etcnewmedia.com>>

EUROPEAN TRAVEL COMMISSION – ETC. *World Usage patterns & demographics*. [referência de 13 Março 2006]. Disponível na Internet em: <<http://www.etcnewmedia.com>>

EUROSTAT, *Tourism Statistical Pocketbook*, [referência de 13 Março 2006]. Disponível na Internet em: <<http://epp.eurostat.cec.eu.int>>

IATA. *IATA at the Air Transport Industry's side*. [referência de 9 Março 2006]. Disponível na Internet em: <<http://www.iata.org/about/>>.

ICEP. *Turismo*. [referência de 9 Março 2006]. Disponível na Internet em: <<http://www.icep.pt/portugal/turismo.asp>>.

INE. *A procura Turística dos Residentes – Análise dos Principais Resultados*. [referência de 13 Março 2006]. Disponível na Internet em: <URL: <http://www.ine.pt>>

INE. *Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2002, 2003, 2004*. [Consult. 13 Março 2006]. Disponível na Internet em: <<http://www.ine.pt>>

KOMANDO, Kim. *Why your small business needs an intranet*. [referência de 13 de Dezembro 2005]. Disponível na Internet em: <URL:http://www.microsoft.com/smallbusiness/resources/technology/communications/why_your_small_business_needs_an_intranet.msp>;

Open Travel Alliance. [referência de 13 Março 2006]. Disponível na Internet em: <<http://opentravel.org/about.cfm>>.

THOMAS, Rhodri & LONG, Jonathan. *Tourism and Economic Regenerations: The Role of Skills Development*. [referência de 07 Julho 2005]. Disponível na Internet em: <<http://www.b-on.pt>>;

Using a team Web site to improve collaboration. [referência de 13 Dezembro 2005]. Disponível na Internet em: <<http://office.microsoft.com>>.

WTTC. *Global Travel and Tourism Exceed US Trillion in 2005; Strong Performance Expected in 2006.* [referência de 8 Março 2006]. Disponível na Internet em: <<http://www.wttc.org/news115.htm>>.

WTTC. *WTTC will unveil its 2006 Forecast for Travel & Tourism.* [referência de 8 Março 2006]. Disponível na Internet em: <<http://www.wttc.org/news114.htm>>.

