

# Factores de Sucesso e Modelos de Negócio na Implementação de uma Estratégia de e-Business em Destinos

Catarina A. Martins, Carlos M. Costa, Osvaldo R. Pacheco

**Resumo** — Ao nível dos destinos as novas tecnologias da informação permitem a colaboração local e a utilização de sistemas de gestão de destinos para representar os diferentes intervenientes nos mercados globais. O conceito de sistemas de gestão de destinos tem sido utilizado nos últimos anos para descrever a infra-estrutura em termos de tecnologias de informação e comunicação de uma organização de gestão de destinos. Torna-se vital para estas organizações desenvolver uma estratégia de e-business que permitira reduzir a dependência de intermediários para a distribuição de produtos turísticos. Isto é particularmente importante para destinos remotos e periféricos onde o turismo é uma importante base de actividade económica. Não está ainda claro na literatura quais são os factores de sucesso na implementação de estratégias de e-business, há ainda pouca evidência na literatura sobre quais são os modelos de e-business mais adequados a cada destino e não há evidência na literatura sobre uma categorização de destino na sua relação com o e-business. O presente artigo representa o início de uma investigação vasta a qual pretende concluir de forma inequívoca que a definição de uma estratégia de e-business é fundamental para o desenvolvimento de destinos. Apresenta-se uma metodologia que servirá de base à definição de um modelo de implementação de uma estratégia de e-business adequada às características do destino.

**Palavras-Chave** — Destinos turísticos, e-Business, Organizações de gestão de destinos, Sistemas de gestão de destinos

## 1 INTRODUÇÃO

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) a par com o advento da Internet estão na base de enormes alterações que se têm registado no âmbito do sector turístico. De facto o turismo é a actividade económica onde é mais utilizado o e-business (negócio electrónico) não só no que respeita à procura de informação mas também à aquisição de serviços ([1], [2], [3]). É especialmente ao nível dos destinos que as novas tecnologias da informação permitem a colaboração local e a utilização de Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) para representar os diferentes intervenientes nos mercados globais [4]. O conceito de SGD tem sido utilizado nos últimos anos para descrever a infra-estrutura em termos de TIC de uma Organização de Gestão de Destinos (OGD) e assume, cada vez mais, múltiplas funções inerentes ao produto turístico principal no destino e na construção de bases de dados de clientes [1].

Para Buhalis [5] os SGD começaram a surgir em vários destinos no entanto poucos conseguiram evoluir para fases de implementação onde realmente se pudessem atingir os tão esperados benefícios. Também a Organização Mundial de Turismo num estudo levado a cabo em 2004 [6] analisou especificamente até que ponto as OGD, a nível mundial, adoptaram e implementaram uma estratégia de e-business. Concluíram que quase metade das OGD inquiridas (sobretudo regionais e locais) não estão a implementar uma estratégia de e-business e que de entre aquelas que referiram ter uma apenas 5% declarou ter a implementação completamente concluída.

Apesar de alguns contributos [4], [1], [7] não está ainda claro na literatura quais são os factores de sucesso na implementação de estratégias de e-business. Para Ndou & Petti [7] é necessário encontrar os modelos de negócio mais adequados para a implementação de um SGD os quais deverão estar intimamente relacionados com as características do destino. Para Manente & Minghetti [8] destino é um conceito impreciso que não pode ser definido à priori, de uma vez por todas. Na verdade há ainda pouca evidência na literatura sobre quais os modelos de e-business mais adequados a cada destino, e não há evidência na literatura sobre uma categorização do destino na sua relação com o e-business.

- 
- Catarina Martins pertence ao Departamento de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Bragança. E-mail: catarina@ipb.pt.
  - Carlos Costa pertence ao Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, da Universidade de Aveiro.. E-mail: ccosta@ua.pt.
  - Osvaldo Rocha Pacheco pertence ao Departamento de Electrónica, Telecomunicações e Informática, da Universidade de Aveiro.. E-mail: orp@ua.pt..

Um dos principais benefícios da definição de uma estratégia de e-business e dos SGD é a redução da dependência de intermediários para a distribuição de produtos turísticos. Como consequência, os fornecedores turísticos são capazes de melhorar o seu poder de negociação com operadores turísticos poderosos e podem desenvolver um mix de distribuição mais saudável. Isto é particularmente importante para destinos remotos, periféricos e insulares onde o turismo é a importante base de actividade económica. Para além disso consegue-se uma maior democratização no acesso ao turismo, assim como se potencia um segmento de mercado ligado aos FIT (Frequent Independent Traveler). É aqui que reside a motivação, o porquê e a razão de ser da presente investigação.

Os objectivos do presente artigo centram-se assim, na discussão dos contributos que existem na literatura sobre os factores de sucesso e modelos de negócio na implementação de uma estratégia de e-business em destinos. Para além disso, os objectivos centram-se ainda na discussão da pouca evidência que existe na literatura sobre quais os modelos de e-business mais adequados a cada destino, sendo certo que há pouca evidência na literatura sobre uma categorização do destino na sua relação com o e-business. A metodologia utilizada traduz-se essencialmente na revisão da literatura e consequente discussão de conceitos. A estrutura do artigo consubstancia-se na apresentação e discussão de três aspectos essenciais a esta temática, a saber, a importância das TIC para o desenvolvimento dos destinos, o enquadramento e o papel das OGD, a importância da definição de uma estratégia de e-business e a consequente materialização desta estratégia num SGD. Sendo o presente estudo um ponto de partida para uma investigação mais vasta o artigo apresenta ainda a metodologia que se pretende implementar por forma a levar o estudo a bom termo.

## 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 As Novas Tecnologias de Informação e Comunicação e o Desenvolvimento de Destinos

A relação que se estabelece entre as TIC e o turismo é algo cada vez mais incontornável. Este é uma área que tem registado inúmeros desenvolvimentos ao nível da investigação sendo vários os contributos que existem na literatura [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15],

[16]. Vários são os autores que concluem sobre o papel fulcral que as TIC têm tido e continuarão a ter no turismo [5], [17], [18], [1], [19], [2], [3], [20], [7]. Nos últimos dez anos nada mudou mais no âmbito do sector turístico do que as TIC e a Internet [7]. Os autores referem que a enorme difusão do e-business (negócio electrónico) e o aumento da concorrência ao nível global provocou um repensar dramático das formas como o negócio turístico é pensado sendo os destinos considerados como unidades chave nesta concorrência.

Para Buhalis [10] a não ser que a indústria turística melhore a sua competitividade através da utilização das TIC emergentes e de métodos de gestão inovadores, corre o risco de ver entrar no mercado novos intervenientes que irão dominar os já existentes. Surge o conceito de e-tourism como sendo o reflexo da digitalização de todos os processos e cadeias de valor no turismo, viagens, alojamento e indústria da alimentação e bebidas. Emerge como um termo que descreve todo o conjunto de aplicações das TIC no turismo e as implicações para a cadeia de valor do turismo [10, 19]

As TIC estão a tornar-se um factor chave na competitividade não só das organizações mas também dos destinos já que um vasto leque de desenvolvimentos tecnológicos provoca esta evolução [20]. Para os autores o futuro do e-tourism centrar-se-á nas tecnologias orientadas para o consumidor cêntrico. Para além disso, a disponibilidade de TIC poderosas fortalecerá quer empresas quer destinos na sua eficiência e na renovação das suas estratégias de comunicação.

Cada vez mais as TIC fornecerão a infraestrutura para toda a indústria e tomarão conta de todos os aspectos mecanicistas das transacções turísticas. Também para Bélanger [21] sendo o turismo uma indústria baseada no conhecimento é também uma das principais indústrias onde o e-business está a transformar o cerne e a estrutura das mesmas.

O turismo é uma actividade económica extremamente dependente da informação. O produto é adquirido com base em informação recolhida de múltiplos canais o que aporta a necessidade de estabelecer canais de comunicação de longo prazo [3]. Os produtos e serviços turísticos são intangíveis e esta intangibilidade está sobretudo presente no momento da compra, isto é, o que o comprador adquire no momento da compra é o direito ao usufruto do serviço. Não é

possível fornecer ao cliente uma amostra do produto que vai comprar. Assim a informação desempenha um papel fulcral pois apenas ela sustenta a transacção. Os turistas procuram na World Wide Web (Web) informação sobre os destinos que pretendem visitar e usam-na como a fonte primária de informação [17]. De acordo com este estudo a nova verdade para as organizações de marketing de destinos é que quem não está on-line não está à venda nos mercados alvo.

A Internet fornece aos consumidores o acesso a mais informação relevante, variada e detalhada do que alguma vez foi possível existir. Para as empresas e os destinos oferece a possibilidade de disponibilizar informação e realização de reservas a um vasto número de consumidores a um preço relativamente baixo; possibilita enormes poupanças no que respeita à impressão e edição de brochuras (e outros meios de informação mais tradicionais como centros de informação); fornece ainda uma ferramenta de comunicação e de desenvolvimento da relação entre fornecedores turísticos, intermediários e consumidores finais [1].

Para Buhalis & Licata [22] em relação aos tradicionais intermediários turísticos electrónicos (sobretudo os sistemas globais de distribuição) a Internet criou as condições para o surgimento dos novos intermediários electrónicos os quais se baseiam em três plataformas electrónicas, a saber, a Internet, a televisão digital interactiva e os aparelhos móveis. Como resultado os tradicionais intermediários electrónicos têm que levar a cabo a reengenharia dos seus processos de forma a sobreviver e manter-se competitivos. Ainda a este respeito Cooper et al. [23] refere que, se não há dúvida que as organizações que assimilarem as novas tecnologias irão colher enormes benefícios ao nível do lucro e da competitividade, também é verdade que é crucial que as novas tecnologias de informação sejam acompanhadas por uma reengenharia geral dos processos empresariais.

Para Costa et al. [2] em comparação com os meios de comunicação tradicionais a Web é caracterizada pela combinação e integração de quatro propriedades funcionais, a saber, representação do conhecimento e da informação, comunicação e interacção (entre negócios e consumidores (B2C business to consumer) e entre negócios (B2B business to business)), construção de comunidades virtuais e as transacções empresariais. Para os autores os meios electrónicos oferecem um número de características únicas quando comparados com os meios tradicionais. Por

permitir a utilização de múltiplos tipos de informação (vídeo, som, imagens) com texto, para comunicar informação com mais eficácia, a Internet permite à indústria turística alcançar audiências globais de grandes dimensões.

Os destinos são constituídos por uma amálgama de produtos turísticos, oferecendo uma experiência integrada para os consumidores. O conceito de destino compreende uma região geograficamente definida e que é entendida pelos visitantes como uma entidade única, com uma estrutura política e legislativa no âmbito do planeamento e do marketing turístico [4]. Para o autor a maior parte dos destinos é constituído por um conjunto de seis componentes, a saber, atracções (naturais, criadas pelo Homem, artificiais, património, eventos especiais), acessibilidades (sistema de transportes), equipamentos (alojamento, comércio e outros serviços turísticos), disponibilidade de pacotes turísticos (por parte dos intermediários), actividades (todas as actividades disponíveis no destino), serviços de apoio (serviços utilizados pelos turistas como sejam bancos, correios, hospitais, etc.). Assim um destino pode ser visto como uma combinação de todos os produtos, serviços e em último caso experiências disponíveis localmente. O conceito também permite avaliar o impacto do turismo ao nível regional, bem como, gerir a procura e a oferta de forma a maximizar os benefícios para todos os intervenientes no destino.

Para Manente & Minghetti [8] o destino é o local turístico, isto é, geográfico onde os turistas estão. O destino também pode ser visto como um produto ou como um sistema de produtos. Para os autores a gestão do destino diz respeito às competências funcionais e governamentais (planeamento, organização e controlo das actividades económicas) que geralmente estão a cargo do sector público. O principal objectivo é gerir e apoiar a integração dos diferentes recursos, actividades e intervenientes através das políticas e acções correctas.

O turismo deve ser desenvolvido para permitir melhorar a prosperidade da comunidade local existente nos destinos, sobretudo através do estímulo à economia local [24]. Contudo o desenvolvimento não planeado e desapropriado, muitas vezes provocado pela ganância, provoca um excesso de oferta turística que acaba por ter consequências graves quer para os destinos quer para as empresas. Para o autor as tecnologias de informação podem ter um

contributo importante no desenvolvimento sustentável dos destinos, sobretudo no que respeita ao facilitar do estabelecimento de parcerias entre o sector público e o sector privado.

As tecnologias de informação revolucionaram a gestão das organizações actuais e introduziram uma mudança de paradigma na forma como são operados os negócios. Para além disso devem ser utilizadas como ferramenta estratégica para a promoção dos benefícios económicos, sociais, culturais e ambientais do turismo nos destinos [5]. A tecnologia pode melhorar a eficiência de todos os fornecedores locais e também fornecer ferramentas para o desenvolvimento e definição de produtos turísticos diferenciados. O disponibilizar de informação sobre oportunidades e atracções turísticas locais e a possibilidade de reservar todo um conjunto de produtos turísticos determina a capacidade de atrair novos e sofisticados tipos de procura turística.

## **2.2 As Organizações de Gestão de Destinos**

As Organizações de Gestão de Destinos (OGD) são organizações responsáveis pela gestão e/ou marketing de destinos e geralmente incluem-se em três categorias, a saber, Organizações Nacionais de Turismo (a um nível nacional), OGD regionais (ao nível de uma região geograficamente definida para esse propósito) e OGD locais (ao nível de uma área geográfica mais pequena ou uma cidade) [6].

A participação na Web, materializada na partilha de informação através da Internet é essencial sendo esta o canal ideal para a promoção de destinos e as OGD podem já abraçar a era da informação sem grandes custos [17]. A Internet é um meio mais eficaz do que os meios tradicionais de comunicação. O texto está organizado para que a leitura não se faça necessariamente de forma sequencial, isto é, o leitor vai clicando em palavras que lhe permitem aceder à informação que lhe interessa. É assim que se consegue tornar o destino mais atractivo aos olhos do potencial turista [25].

O turismo é uma indústria de informação intensiva [2] e a Internet pode fortalecer as funções de marketing e comunicações de destinos turísticos distantes [23]. Para os autores cada vez mais as OGD utilizam as tecnologias da informação para facilitar a experiência turística antes, durante e depois da visita.

Na concorrência entre destinos a qualidade da informação é uma arma poderosa. Os

turistas irão basear a sua escolha de um destino em detrimento de outro com base na informação disponível. Se uma OGD consegue representar melhor o seu destino na Web então provavelmente ganhará o cliente que está indeciso sobre que destino escolher[17]. Assim, um dos desafios chave que se colocam a estas organizações é a construção de uma base de dados de informação multimédia sobre o destino, que possa ser usada para promover o mesmo on-line. A reunião e a gestão da informação constituem então uma tarefa primária para as OGDs. Esta deve ser pormenorizada, disponível em formatos electrónicos e deve ser constantemente verificada e actualizada. Para os mesmos autores o passo seguinte é a definição de um sistema integrado de informação, onde uma única fonte de informação é utilizada quer internamente para a OGD quer externamente na Web, em parceria com os diferentes operadores envolvidos na actividade turística do destino.

Também para Gretzel, Yuan e Fessenmaier, (referidos por [26]) a tendência mais significativa das OGDs é a aceleração da velocidade do desenvolvimento tecnológico e a consequência desta rápida mudança é o surgimento de tecnologias inovadoras de base Web, que lideram a reconfiguração do meio envolvente em que se insere a actividade turística. Para os autores a compreensão destas mudanças é crucial para a criação de uma visão na organização turística que parece estar a desenvolver-se. Isto sugere que os líderes do turismo, também ao nível local, necessitam de convencer os seus parceiros a avançarem com eles neste movimento para estratégias inovadoras.

De acordo com um estudo levado a cabo pela Organização Mundial de Turismo [6] o ambiente de mercado que as OGD enfrentam alterou-se dramaticamente na última década e há agora novas questões que estas organizações têm que enfrentar, sendo que, as prioridades estão a mudar. Concretamente a importância fulcral da promoção e venda de produtos turísticos através da Internet criou a necessidade de novos tipos de actividade e novas tecnologias de suporte. O mesmo estudo, cujo principal objectivo foi avaliar o desenvolvimento e as actividades das OGD a um nível global, permitiu concluir que para todos os tipos de OGD a utilização de actividades baseadas em novas tecnologias representará um aspecto cada vez mais importante das suas actividades de marketing. As conclusões permitem antecipar várias áreas em expansão, a saber, a gestão

da relação com o cliente (CRM – Customer Relationship Management), o e-mail marketing, a utilização de novos sistemas tecnológicos de informação que permitem a introdução e armazenamento de informação (que não precise de ser tratado através de um departamento central) e ainda serviços de reserva em tempo real. De referir ainda que o estudo analisou especificamente até que ponto as OGD adoptaram e implementaram uma estratégia de e-business. Foi evidente o maior progresso nas OGD ao nível nacional, e destas, grande parte considerou que a mesma estratégia teve um impacto muito significativo ao nível dos processos de trabalho.

### 2.3 A Definição de Uma Estratégia de E-business e os Sistemas de Gestão de Destinos

Para Timmers [27] o conceito de modelo de negócio é composto por três elementos, a saber, uma arquitectura para o produto, o serviço e os fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários actores envolvidos no negócio e os seus papéis; a descrição dos benefícios potenciais para os referidos actores; a descrição das fontes de receita. Para Gouveia [28] negócio electrónico (e-business) é o desenvolvimento e coordenação de processos de negócio fundamentais através da utilização intensiva de tecnologias de informação e comunicação e de informação digital. O autor refere ainda que no negócio electrónico, o conhecimento substituiu muitos dos equipamentos e informações da organização. Os relacionamentos entre os diversos participantes na cadeia de valor substituem muita da infra-estrutura de gestão necessária para proceder às compras e vendas. Assim, o e-business assume no turismo uma importância primordial já que numa indústria de informação intensiva o e-business encontra aqui um enorme potencial de desenvolvimento. Para além disso, os modelos de negócio electrónico (e-business) são hoje em dia incontornáveis para as OGD.

São vários os contributos existentes na literatura sobre estratégias de e-business que assentam sobretudo no conceito de SGD. Para Cooper et al. [23] os SGD são usados para coordenar as actividades de todos os parceiros envolvidos na produção e na apresentação do produto turístico do destino. Os autores referem ainda que os sistemas mais avançados oferecem demonstrações de atracções e estruturas locais e possibilitam aos consumidores construir os seus próprios itinerários com base nos seus interesses,

necessidades e limites. Assim, os SGD não fornecem apenas informação, aceitam reservas para empresas locais e coordenam equipamentos como também promovem a política de turismo, controlam funções operacionais, aumentam as despesas dos turistas e estimulam os efeitos multiplicadores da economia local.

Os SGD surgiram apenas nos anos 90 e inicialmente a maioria era apenas um mero facilitador das actividades convencionais dos órgãos de turismo, como a disseminação de informação ou a realização de reservas locais [23]. Os SGD são geralmente geridos por OGD que podem ser privadas ou públicas ou uma combinação das duas [4]. Também para Buhalis e para Pringle (referidos por [4]) os SGD definem-se como uma colecção de informação computadorizada sobre um destino, acessível de forma interactiva. As novas ferramentas no âmbito das tecnologias da informação permitem mesmo aos mais pequenos e periféricos intervenientes competir em pé de igualdade com intervenientes de maior dimensão e mais centralizados e por isso promover a competitividade dos primeiros [4]. É também neste âmbito que Werthner & Ricci [3] referem que as pequenas empresas desempenham, do ponto de vista do destino, um papel crucial no desenvolvimento regional.

Em 1999 no II Fórum Anual Internacional subordinado ao tema “A Mudança nos Canais de Distribuição na Indústria Turística” uma das principais conclusões traduzia o facto de as pequenas e médias empresas turísticas (PMET) enfrentarem grandes desafios e necessitarem de encontrar formas de distribuir os seus produtos através dos tradicionais, mas também de novos canais, por forma a penetrarem os seus mercados [29]. O painel de investigadores concluía que as PMET podem usar distribuidores tradicionais, construir os seus próprios websites mas mais importante ainda distribuir os seus produtos através de OGDs. Referia-se ainda que os destinos desenvolvem-se como marcas e vendem experiências integradas e como consequência precisam de reunir todos os fornecedores locais e criar plataformas idênticas.

Para Cooper et al. [23] os SGDs podem ser utilizados para facilitar a gestão das próprias OGDs, bem como, na coordenação de prestadores de serviços locais. Os sistemas são particularmente significativos para empresas turísticas de média e pequena dimensão que não dispõem de capital e especialização para assumir estratégias abrangentes de marketing e como tal

dependem das OGD para promoção e coordenação dos seus produtos.

Segundo Buhalis [5] foi quando os gestores de destinos tomaram consciência do potencial revolucionário emergente das TIC na gestão e coordenação das suas actividades económicas locais, no sentido da melhoria dos impactos do turismo, que os SGD evoluíram para os denominados Sistemas Integrados e Computorizados de Gestão de Reservas e de Informação de Destinos (SICGRID). Esta é a evolução ideal para um SGD sendo que os SICGRID são uma ferramenta estratégica para a promoção dos benefícios do turismo nos destinos [5], [23]. Concretamente, estes sistemas permitem gerar benefícios económicos através da gestão não só da procura turística mas também da oferta. Para [23] os SICGRID podem racionalizar a gestão e o marketing de destinos através do suporte à promoção, à distribuição e à operação, ao mesmo tempo que oferecem ferramentas inovadoras para a gestão estratégica, a diferenciação do produto e o aperfeiçoamento de impactos turísticos, ao equilibrar melhor as necessidades e as expectativas dos turistas e dos residentes locais.

Buhalis [5] defende que os SICGRID podem contribuir para a rentabilidade das empresas turísticas ao nível micro e para o impacto económico do turismo ao nível macro. Podem também reduzir impactos negativos ao nível social, cultural e ambiental fazendo a ligação entre os visitantes e os locais e ajudando estes a construir expectativas realistas do seu envolvimento em empresas ou actividades turísticas. O principal foco dos SICGRID é a desintermediação já que ajuda a captar turistas não de destinos concorrentes mas turistas que vêm pelos canais de distribuição normais e que têm inerentes margens de lucro menores para as PMET. Para além disso, estes sistemas permitem o controlo dos impactos do turismo nas regiões de destino. Para o seu sucesso é fundamental o envolvimento de todos os intervenientes implicados no destino.

No que diz respeito aos métodos de distribuição a Web surge como a plataforma mais robusta e penetrante para a distribuição dos SICGRIDs a nível global [5]. Para o mesmo autor, e no que diz respeito à organização envolvida na gestão do SICGRID, esta deverá ser feita por um agente independente o qual terá que levar a cabo uma gestão estratégica de marketing para os destinos e para as PMET. Consequentemente seria desejável obter um misto de sector

público e do sector privado para a gestão destas organizações. Para Buhalis, Sheldon e Haines (referidos por [5]) os SICGRID devem, assim, fazer parte do marketing estratégico de destinos e também conseguir vantagens competitivas sob canais de distribuição alternativos nas suas ofertas aos consumidores, fornecedores e intermediários.

A revisão da literatura permite concluir acerca da importância de se definir uma estratégia de e-business para os destinos. Se por um lado os SGD são a parte mais visível dessa estratégia e apesar de terem já sido identificados os critérios de sucesso para os diferentes intervenientes num SGD [4] não parece ainda claro na literatura quais são os factores de sucesso na implementação de estratégias de e-business..

### 3 CONCLUSÃO

Na sequência da revisão da literatura a questão que se coloca é então saber como é que os destinos podem definir uma estratégia de e-business, sendo claro que compete às OGD esse papel. A forma das cadeias de valor no turismo está a mudar de forma fundamental para um estrutura de valor assente na Internet [1]. Mais especificamente estão agora abertas às OGD oportunidades a dois níveis. Primeiro, estabelecer ligações electrónicas com os fornecedores turísticos existentes no destino, que lhes permitam disponibilizar informação e disponibilidades sobre o seu próprio produto. Em segundo lugar, agir como intermediários na consolidação do vasto conjunto de produtos no destino (particularmente as pequenas e médias empresas que mais precisam do apoio das OGD) e distribuí-los electronicamente a agentes de viagens e a outros intervenientes na indústria de viagens. Para os autores nem a primeira nem a segunda oportunidade são fáceis de implementar. Assim, o grande papel que as OGD podem desempenhar no âmbito do e-business é a criação de valor na cadeia de distribuição turística. O modelo de e-business para as OGD assentará no desenvolvimento de um vasto conjunto de relações de e-business com clientes, fornecedores e intermediários no mercado.

Ndou & Petti, [7] argumentam que entre as explicações possíveis que possam existir para as dificuldades que os destinos estão a ter na implementação do SGD ou na maximização dos seus benefícios, há um desajustamento entre o modelo de negócio

utilizado e as características específicas do destino. Isto significa que a escolha e configuração do modelo de negócio do SGD não tem em consideração as características contextuais, tais como, o número de intervenientes envolvidos nas decisões chave e o grau de colaboração, bem como, as condições do destino no que respeita a gestão em geral e as capacidades tecnológicas dos intervenientes pivot, tais como OGD locais que são necessárias para levar a cabo um projecto de SGD. Os autores referem ainda que a co-evolução de capacidades tecnológicas e o conjunto de competências localizadas, que precisam de ser activadas a uma dada altura para suportar a difusão e a adopção do e-business, bem como, as suas relações com o desenvolvimento de todo o sistema turístico, são muitas vezes negligenciadas. Assim, os autores defendem a definição de um modelo de negócio para um SGD adequado a diferentes configurações de destinos, propondo um padrão de implementação para os SGD que permita a adesão sustentada e com sucesso dos destinos ao e-business.

Para Manente e Minghetti [8] destino é um conceito impreciso que não pode ser definido a priori, de uma vez por todas. Assim, importa estabelecer um conjunto de indicadores e medidas que permitam categorizar os destinos em determinadas configurações na sua relação com o e-business. Buhalis e Spada [4] identificam os diferentes intervenientes envolvidos na implementação de um SGD e de seguida propõem critérios de sucesso para cada um. Interessa então saber como conjugar estes critérios de sucesso com as características do destino e de seguida identificar e discutir modelos de e-business para poder estabelecer que modelos são mais adequados a cada destino.

O presente artigo representa o início de uma investigação vasta a desenvolver no âmbito do doutoramento em turismo.

A proposta de investigação que aqui se apresenta pretende concluir de forma inequívoca que a definição de uma estratégia de e-business é fundamental para o desenvolvimento de destinos. Para além disso, espera-se conseguir definir uma categorização de destinos na sua relação com o e-business e de acordo com esta categoria estabelecer as estratégias de e-business mais adequadas. Espera-se ainda contribuir para a clarificação do conceito de destino e inovar ao nível da definição de um modelo de e-business para um destino com

características específicas. Pretende-se confirmar que não interessa apenas definir uma estratégia de e-business mas a estratégia de e-business adequada ao destino. Com base no estudo de uma realidade empírica e de acordo com as características do destino pretende-se definir os diferentes passos na implementação de um SGD.

No que respeita à metodologia inerente à presente investigação esta assumirá um cariz qualitativo baseado no estudo de caso de um destino concreto. Será levada a cabo uma revisão do estado da arte onde se pretende, entre outros objectivos, discutir o conceito de e-business no turismo e os diferentes modelos de e-business existentes, o conceito de destino e a sua relação com a competitividade, e por fim o papel das OGD e a respectiva organização sob o ponto de vista da gestão e sob o ponto de vista da tecnologia. De seguida e na caracterização do destino serão analisadas as diferentes empresas intervenientes no destino com recurso a uma base de dados de empresas, e um inquérito por forma a completar todas as informações necessárias para caracterizar o referido destino. O grande objectivo é verificar a preparação do destino para o e-business, bem como, as relações de e-business que poderão existir. De seguida será proposta uma metodologia de adopção do e-business de acordo com as características do destino. Por fim pretende-se apresentar um modelo de implementação do e-business que na sua fase final representa a participação no SGD de todos os intervenientes envolvidos no destino. Para cada fase do processo evolutivo pretende-se definir a implementação específica de aplicações tecnológicas, capacidades humanas e de gestão necessárias.

Numa altura que precede a reestruturação dos órgãos regionais de turismo em Portugal, com a criação de organismos mais abrangentes em termos geográficos a partir da fusão dos vários organismos regionais de turismo já existentes, parece haver lugar para a criação de organizações de gestão de destinos com maior preponderância. A presente investigação é sobretudo útil para todos aqueles que estão envolvidos na gestão de destinos e pretendem implementar estratégias de e-business para serem competitivos, mas é também útil no âmbito desta nova reconfiguração regional das OGD.

## REFERÊNCIAS

- [1] Carter, R. and F. Bédard, *E-Business for Tourism - Practical Guidelines for Destination and Businesses*, ed. W.T.O.B. Council. 2001, Madrid: World Tourism Organization Business Council
- [2] Costa, J., P. Rita, and P. Águas, *Tendências Internacionais em Turismo*. 2 ed. 2004: LIDEL - Edições Técnicas Lda.
- [3] Werthner, H. and F. Ricci, *E-Commerce and Tourism*. Communications of the ACM, 2004. 47(12).
- [4] Buhalis, D. and A. Spada, *Destination Management Systems: Criteria for Success - an Exploratory Research*. Information Technology & Tourism, 2000. 3: p. 41-58.
- [5] Buhalis, D., *Information Technology as a Strategic Tool for Economic, Social, Cultural and Environmental Benefits Enhancement of Tourism at Destination Regions*. Progress in Tourism and Hospitality Research, 1997. 3: p. 71-93.
- [6] TEAM, *World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations*, in *Tourism Enterprise and Management* WTO, Editor. 2004.
- [7] Ndou, V. and C. Petti, *DMS Business Models Design and Destination Configurations: Choice and Implementation Issues*. Information Technology & Tourism, 2007. 9: p. 3-14.
- [8] Manente, M. and V. Minghetti, *Destination Management Organizations and Actors*, in *Tourism Management Dynamics – trends, management and tools*, D. Buhalis and C. Costa, Editors. 2006, Elsevier. Ltd.
- [9] Sheldon, P., *Tourism Information Technology*. 1997, Wallingford, UK and New York, USA: CA International.
- [10] Buhalis, D., *Strategic use of information technologies in the tourism industry*. Tourism Management, 1998. 19(5): p. 409-421.
- [11] Inkpen, G., *Information Technology for Travel and Tourism*. 1998, Essex UK: Addison Wesley Longman.
- [12] O'Connor, P., *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*. 1999, UK: CABI Publishing.
- [13] Werthner, H. and S. Klein, *Information Technology and Tourism - A Challenging Relationship*. 1999, Wien and New York: Springer.
- [14] Theobald, W. and H.E. Dunsmore, *Internet Resources for Leisure and Tourism*. 2000, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [15] Buhalis, D. and E. Laws, eds. *Tourism Distribution Channels - Practices, Issues and Transformations*. 2001, Continuum Publishing: London and New York.
- [16] Buhalis, D., *eTourism - Information technology for strategic tourism management*. 2003, Harlow, UK: Prentice Hall.
- [17] Carter, R. and P. Richer, *Marketing Tourism Destinations Online*, ed. W.T.O.B. Council. 1999, Madrid: World Tourism Organization Business Council.
- [18] Palmer, A. and P. McCole, *The role of electronic commerce in creating virtual tourism destination marketing organisations*. International Journal of Tourism Contemporary Hospitality Management, 2000. 12(3): p. 198-204.
- [19] Buhalis, D. and O. Deimezi, *E-Tourism developments in Greece: information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry*. Tourism and Hospitality Research 2004. 5(2): p. 103-130.
- [20] Buhalis, D. and P. O'Connor, *Information Communication Technology – Revolutionizing Tourism*, in *Tourism Management Dynamics – trends, management and tools*, D. Buhalis and C. Costa, Editors. 2006, Elsevier. Ltd. p. 196-209.
- [21] Bélanger, F., *The Role of E-Commerce in Knowledge-Based Service Industries*. Journal of Electronic Commerce in Organizations, 2004. 2(1): p. 1.
- [22] Buhalis, D. and M.C. Licata, *The future of eTourism intermediaries*. Tourism Management, 2002. 23: p. 207-220.
- [23] Cooper, C., et al., *Turismo, Princípios e Prática*. 2 ed. 2001, Porto Alegre: Bookman.
- [24] Buhalis, D., *Limits of Tourism Development in Peripheral Destinations: Problems and Challenges*. Tourism Management, 1999. 20: p. 183-185.
- [25] Pinho, C.G.d., *Promoção do Turismo na Internet - Análise de Sites Oficiais de Turismo de Cidades Europeias com Arte Nova*. Revista Turismo & Desenvolvimento, 2004. 1(2): p. 31-40.
- [26] Baptista, M., *Turismo Gestão Estratégica*. 2003: Editorial Verbo.
- [27] Timmers, P., *Business Models for Electronic Markets*. Focus Theme, 1998. 8(2): p. 3-8.
- [28] Gouveia, L.B., *Negócio Eletrónico – Conceitos e Perspectivas de Desenvolvimento*, ed. S.S.P.d. Inovação. 2006, Porto: Príncipe.
- [29] Buhalis, D. and O. Dombey, *Changing Distribution Channels in the Travel Industry*. International Journal of Tourism Research, 2001. 3: p. 501-511.

**Catarina A. Martins** Licenciada em Gestão e Planeamento em Turismo pela Universidade de Aveiro (1996). Mestre em Contabilidade e Administração pela Universidade do Minho (2003); Professora Adjunta na Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo de Mirandela do Instituto Politécnico de Bragança.

**Carlos B. Costa** 1988: Licenciatura em Planeamento Regional e Urbano, Universidade de Aveiro; 1991: Mestrado em Gestão em Turismo, Dept. of Management Studies for Tourism and Hotel Industries, University of Surrey, Surrey, England; 1996: Doutoramento em Turismo, Dept. of Management Studies for Tourism and Hotel Industries, University of Surrey, Surrey, England (grau reconhecido - 'equivalência' - pela Universidade de Aveiro); Professor Associado com Agregação, de nomeação Definitiva, no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, da Universidade de Aveiro.

**Oswaldo R. Pacheco** 1987 Licenciatura em Engenharia Electrónica e Telecomunicações, Universidade de Aveiro, 1996 Doutoramento em Engenharia Electrónica e Telecomunicações, Professor Auxiliar do Departamento de Electrónica, Telecomunicações e Informática, da Universidade de Aveiro.