

**CONTRIBUTOS SOBRE A VIRTUALIZAÇÃO DO TURISMO E A ADOÇÃO
TECNOLÓGICA POR PARTE DAS ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DE DESTINOS**

Catarina Antónia Martins

Professora Adjunta na Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo de
Mirandela

Instituto Politécnico de Bragança

Temática: K) Turismo

Palavras Chave: Organizações de Gestão de destinos, Negócio Eletrónico, Destino
Turístico, Sistemas de Gestão de Destinos

CONTRIBUTOS SOBRE A VIRTUALIZAÇÃO DO TURISMO E A ADOÇÃO TECNOLÓGICA POR PARTE DAS ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DE DESTINOS

RESUMO

O presente artigo pretende apresentar o conceito, as especificidades e as diferentes áreas de atuação inerentes às organizações de gestão de destinos como intervenientes fundamentais na promoção de destinos competitivos e sustentáveis. Discute-se a abrangência dos processos inerentes ao envolvimento dos vários atores, assim como, os papéis que se espera que estas organizações assegurem no que diz respeito à adoção tecnológica. Apresentam-se os principais contributos existente na literatura sobre as vantagens, os desafios e constrangimentos inerentes à mesma e discute-se o conceito de sistemas de gestão de destinos como infraestrutura de informação estratégica para a adoção tecnológica.

INTRODUÇÃO

As Organizações de Gestão de Destinos (OGD) são as organizações responsáveis pela gestão e/ou marketing dos destinos e geralmente enquadram-se numa das seguintes categorias (World Tourism Organization, 2004): organismos ou organizações nacionais de turismo responsáveis pela gestão e o marketing do turismo ao nível nacional; organizações regionais ou provinciais responsáveis pela gestão e /ou marketing do turismo numa região geográfica definida para esse propósito; organizações locais, responsáveis pela gestão e/ou marketing do turismo com base numa área geográfica menor ou uma cidade. Buhalis (2000) define as OGD como organizações que têm a responsabilidade genérica pela totalidade do produto no destino e através de incentivos e políticas facilitam o desenvolvimento de produtos e criam parcerias locais na prestação de experiências idênticas. As atividades que as OGD desempenham aos diferentes níveis de atuação são diversas, destacando-se sobretudo (World Tourism Organization, 2004): as atividades ao nível da promoção e do marketing, a recolha e posterior gestão e disponibilização de informação, a dinamização de centros de reservas e outras atividades relacionadas com o produto.

As OGD têm-se tornando mais proeminentes no papel de responsáveis pelo desenvolvimento de destinos agindo como catalisadoras e facilitadoras na concretização do desenvolvimento turístico (Presenza & Sheehan, 2009; Volgger & Pechlaner, 2014; World Tourism Organization, 2007). Desempenham um papel essencial na construção de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas locais geralmente de pequena dimensão e sem capacidade de por si só competirem no mercado internacional (Fux, Mathieu, & Go, 2007; Morrison & King, 2002; Sainaghi, 2006; World Tourism Organization, 2010).

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) permitem às diferentes organizações do setor turístico diversas vantagens (Costa & Buhalis, 2014). São vários os contributos na literatura sobre o novo papel que as OGD devem desempenhar na gestão dos destinos, isto é, um papel mais ativo na conquista de consumidores cada vez mais exigentes e experimentados onde as TIC têm um papel fulcral (Buhalis & Egger, 2008; King, 2002; Lee, 2013; Munar, 2012; Pan, Xiang, Law, & Fesenmaier, 2011; Petti & Passiante, 2009; Wang, 2008). A Organização Mundial de Turismo (2001) identifica os Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) como infraestrutura tecnológica de uma OGD. Estes sistemas definem-se como uma coleção de informação

computadorizada sobre um destino, acessível de forma interativa (Buhalis, Kärcher, & Brown, 2006; Buhalis & Spada, 2000).

O presente artigo pretende, com base na revisão da literatura, discutir o conceito, as especificidades e as diferentes áreas de atuação inerentes às OGD como intervenientes fundamentais na promoção de destinos competitivos e sustentáveis. Pretende-se discutir a abrangência dos processos inerentes ao envolvimento dos vários atores, assim como, os papéis que se espera que estas organizações assegurem no que diz respeito à adoção tecnológica. Apresentam-se os principais contributos existente na literatura sobre as vantagens, os desafios e constrangimentos inerentes à mesma e discute-se o conceito de SGD como infraestrutura de informação estratégica para a adoção tecnológica.

1 - AS ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DE DESTINOS - ENQUADRAMENTO

Os destinos têm uma posição especial no âmbito da indústria turística. As OGD desempenham quer o papel de intermediários quer o papel de produtores e assumem as funções de construção do produto turístico, de apresentação da oferta, de influência e de marketing por forma a assegurar a competitividade no longo prazo como objetivo estratégico (Buhalis & Egger, 2008). Também Ritchie & Crouch (2003) defendem para as OGD a função de gestão e não apenas de marketing já que estas organizações fortaleceram-se e expandiram-se numa tentativa de desempenhar um papel mais proactivo na criação e gestão dos benefícios do desenvolvimento turístico.

Para Presenza & Sheehan (2009) as atividades das OGD podem ser agrupadas em dois conjuntos de funções principais: marketing externo do destino e o desenvolvimento interno do destino. No primeiro caso incluem-se as funções de *webmarketing*, viagens de familiarização, festivais e eventos, feiras de negócios, brochuras e publicações, promoção de vendas, publicidade, vendas diretas, *mails* diretos, programas cooperativos. Todas estas atividades têm uma orientação externa já que o seu objetivo é influenciar as ações das pessoas fora do destino. Depois de desenvolverem um plano de marketing as OGD podem usar diferentes ferramentas de promoção tais como a venda pessoal, o marketing direto, a publicidade, a promoção de vendas e as relações públicas. Os autores defendem que embora a venda de produtos e serviços turísticos de um destino possa ser primeiramente função das empresas individuais, por razões de eficiência e eficácia, a OGD pode também ser vista como “gestora” da venda do destino como um todo. No que respeita ao desenvolvimento interno do destino este traduz-se essencialmente na coordenação dos diferentes

intervenientes no destino. Esta coordenação tem como pilares o serviço aos visitantes através de centros de informação e a pesquisa e recolha de informação sobre o destino. O desenvolvimento interno do destino inclui ainda algumas atividades, a saber, o desenvolvimento de recursos humanos (entre outras, a formação de colaboradores que trabalham nos equipamentos turísticos), a gestão de recursos (entre outras o estabelecimento de capacidades de carga), financiamento (entre outras, a criação de capitais de risco) e a gestão de crises (por exemplo desastres naturais).

Para Manente & Minghetti (2006) há vários atores envolvidos na gestão do destino sendo que compete ao setor público a preservação do ambiente, da qualidade de vida dos residentes e dos turistas, da qualidade da experiência e da identidade do destino. Para além disso deve ser agente de desenvolvimento e criar condições para que se ultrapassem os obstáculos – culturais, legais e económicos, à cooperação e ao trabalho em rede. Por sua vez ao setor privado compete contribuir para a preservação do destino e seu desenvolvimento e ainda tornar-se um agente de mercado ligando a oferta à procura, fazendo com que a oferta turística esteja disponível no mercado. Os projetos devem ser desenvolvidos tendo em atenção os interesses divergentes que podem ser agregados devendo ser criada uma rede para o destino que implica acordos de cooperação entre os diferentes intervenientes (Manente & Minghetti, 2006; Novelli, Schmitz, & Spencer, 2006). É precisamente aqui que as OGD desempenham um papel fundamental já que devem ser catalisadoras desta rede no destino (Buhalis & Egger, 2008; Manente & Minghetti, 2006; Withalm, Woelfel, & Smolak, 2007; World Tourism Organization, 2010). De facto, uma das principais tarefas das OGD será encorajar a construção de organizações ligadas em rede cujas principais funções são alinhar parceiros em estratégias de negócio, modelos de negócio e processos de negócio. Estas redes devem englobar todas as organizações cujas atividades afetam de alguma maneira o âmbito de atuação das OGD (Varghese, 2013).

As OGD desempenham um papel essencial na construção de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas locais geralmente de pequena dimensão e sem capacidade de por si só competirem no mercado internacional (Fux et al., 2007; Morrison & King, 2002; Sainaghi, 2006; World Tourism Organization, 2010). As OGD europeias parecem estar mais focadas na promoção da imagem externa do destino apesar do ser comumente aceite que o sucesso no longo prazo assenta em alianças internas produtivas e éticas entre a sociedade civil, o governo e as empresas (Morgan, 2012). Para Manente & Minghetti (2006) compete às OGD o planeamento e desenvolvimento do destino, o modelar da oferta e a coordenação, o marketing e o *lobby* político.

No mercado turístico são os destinos que competem e não as empresas individuais e por isso cada destino tem que posicionar os seus produtos por forma a conferir-lhes carácter e personalidade (Sainaghi, 2006). O autor propõe um modelo dinâmico de gestão de destinos que identifica processos típicos de meta gestão que uma OGD pode usar para moldar a estratégia do destino. O modelo proposto, com base no estudo de casos, sublinha a importância de dois tipos diferentes de processos de gestão. Por um lado, um conjunto de atividades operacionais, definidas como sendo processos primários os quais podem moldar os recursos do destino e servir para criar, fornecer e comunicar sistemas de produtos locais (acessibilidades, transporte no destino, recursos turísticos). Por outro lado, um conjunto de processos de suporte que podem servir como ligação entre os vários intervenientes que operam no destino (marketing interno, formação, pesquisa).

Para Spyriadis et al. (2009) a definição de eficácia de uma OGD é uma tarefa extremamente complicada devido à imprecisão, âmbito e diversidade de papéis que lhe estão inerentes. Em geral estes papéis podem ser contextualizados para refletir cinco funções primárias de uma OGD, a saber, força económica motora, marketing de comunidade, coordenador industrial, representante público e construtor do sentido de orgulho da comunidade. Para os autores são várias as áreas de atuação das OGD entre as quais se destacam a satisfação e envolvimento dos diferentes parceiros no destino, a liderança e coordenação do destino, a qualidade e desenvolvimento do produto, o estabelecimento de parcerias e o desenvolvimento quer interno quer externo de processos de gestão do destino. Para Minguzzi (2006) ao nível regional uma OGD tem várias funções, concretamente, maximizar a estratégia de longo prazo em cooperação com outras organizações locais, representar os interesses regionais e a indústria turística regional ao nível nacional, maximizar o rendimento das empresas locais e maximizar os efeitos multiplicadores, desenvolver uma imagem coerente e homogénea e por fim otimizar os impactos do turismo assegurando um equilíbrio sustentável entre os benefícios económicos e os custos ambientais e socioculturais. Ritchie & Crouch (2003) reforçam a importância das OGD para o destino ao referir que em todo o mundo o papel crítico desempenhado pelas OGD é reconhecido como sendo fundamental na promoção do turismo aos diferentes níveis ou nos diferentes tipos de destino: sem a liderança eficiente e coordenação de uma OGD eficaz um destino estará equipado de forma deficiente para ser competitivo ou sustentável.

2 – IMPLICAÇÕES DA VIRTUALIZAÇÃO DO TURISMO NA ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DE DESTINOS

As tecnologias de informação permitem às diferentes organizações do setor turístico diversas vantagens, concretamente, monitorizar a envolvente externa dos destinos e, assim, responder mais eficazmente a alterações no mercado, reduzir custos, diferenciar produtos e serviços, aumentar a focalização em determinados segmentos de mercado, reduzir o tempo das transações, e ainda, contribuir para formas de turismo mais sustentáveis (Costa & Buhalis, 2014).

As novas realidades na distribuição turística relacionadas sobretudo com a utilização de sistemas tecnológicos e as características dos turistas atuais exigem que a sua postura das OGD mude. O objetivo das OGD terá que ser a experiência do consumidor e a criação de experiências de férias e não a promoção do destino (King, 2002). A inovação tecnológica é identificada como o principal motor de vantagem competitiva para os destinos turísticos e os gestores de sucesso serão aqueles que conseguirem imaginar, perceber e maximizar os efeitos da tecnologia e da nova ciência na procura, na oferta e na distribuição (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, & Scott, 2009).

Os destinos cada vez mais terão que usar um vasto conjunto de TIC disponíveis por forma a satisfazer as necessidades de comunicação e coordenação dos prestadores de serviços, dos parceiros, da própria organização e sobretudo dos consumidores potenciais. Quer os fornecedores quer os consumidores fazem exigências ao dinamismo e à complexidade do mercado (Buhalis & Egger, 2008).

Apesar do potencial que a Internet aporta às OGD verificou-se uma lenta adesão por parte destas organizações no que respeita ao estabelecimento de uma presença na *Web* (Qirici, Theodori, & Elmazi, 2011). Só a partir de 1996 é que várias OGD começaram a levar a *Web* a sério reconhecendo as oportunidades sobretudo ao nível da interatividade e da multimédia que este novo meio trazia (World Tourism Organization, 1999) As OGD compreenderam a seguir que não poderiam esperar que os consumidores descobrissem os seus *sites* mas que tinham que os promover ativamente.

Os diferentes sistemas de tecnologias de informação oferecem um potencial de armazenamento e acesso a um conjunto extensivo de informação acerca de clientes atuais ou potenciais que pode ajudar a identificar as melhores perspetivas para futuras promoções. Esta informação sobre os clientes pode ser recolhida de diferentes canais de distribuição (telefone, web, quiosques, postos de informação turística) e integrada numa única base de dados. A importância que os *sites web* das OGD têm na decisão

de escolher ou não o destino está bem patente no estudo de So & Morrison (2003) que comparam quem usa e quem não usa websites na procura de informação turística. Os autores concluíram que uma percentagem significativamente maior daqueles que consultavam *websites* de OGD efetivamente visitava os destinos e tinham intenção de voltar. Para além disso verificaram-se diferenças significativas ao nível das características demográficas. Por exemplo as pessoas que visitam o destino pela primeira vez visitam mais os *websites* do que os outros e as pessoas com mais de cinquenta anos têm menos probabilidade de visitar o site do que pessoas mais novas.

Tradicionalmente tem havido dois conjuntos de cadeias de valor distintas que ligam o fornecedor do produto turístico ao consumidor final – as cadeias de valor comerciais (na sua maioria envolvem sistemas globais de distribuição, agentes de viagens e por vezes outros intermediários) e as cadeias de valor das OGD (World Tourism Organization, 2001). As cadeias de valor comerciais concentram-se sobretudo nas transações e fornecem pouca informação sobre o destino. Com as cadeias de valor das OGD é precisamente o contrário e geralmente não tem havido qualquer interação entre estas duas cadeias de valor (World Tourism Organization, 1999). Para a Organização Mundial de Turismo (1999) a Internet e a disponibilidade de informação em formato digital podem ajudar a alterar esta situação. Através de parcerias poderão surgir oportunidades para as OGD distribuírem a sua informação através destes operadores comerciais e até mesmo vender produtos. Raventos (2006) discute a forma como a OGD costa-riquenha conseguiu, com a adoção das novas tecnologias, promover um crescimento espetacular da Costa Rica como destino turístico tendo a Internet transformando completamente a cadeia de valor do sector.

Concretamente no que respeita ao impacto da definição de uma estratégia de negócio eletrónico por parte das OGD o estudo da Organização Mundial de Turismo (2004) permitiu antecipar várias áreas em expansão, concretamente, 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 e ainda a existência de serviços de reserva em tempo real. Com a Internet como plataforma global de acesso e distribuição surgem essencialmente três oportunidades para as OGD se posicionarem na cadeia de valor de base Internet (World Tourism Organization, 2001). A primeira prende-se com o estabelecimento de ligações eletrónicas com os fornecedores turísticos no destino o que permite a esses fornecedores manter informação sobre o produto e sua disponibilidade. A segunda oportunidade prende-se com o agir como intermediário na consolidação do vasto conjunto de produtos no destino e distribuí-los eletronicamente aos agentes de

viagens ou a outros intermediários da distribuição, por exemplo, sistemas globais de distribuição. Por fim há ainda a oportunidade de distribuir eletronicamente os produtos através de canais alternativos de distribuição (agências de viagens *on-line*, diretórios de pesquisa genérica, portais de destinos e outros intervenientes de sucesso *on-line*) e deve ser uma prioridade para as OGD estabelecer parcerias com eles.

Choi et al. (2007) concluem que as OGD têm pouco conhecimento acerca das preferências dos turistas no que respeita a informação disponível *on-line* e ao comportamento de pesquisa dos mesmos. Os autores examinam as perspetivas dos consumidores acerca do papel informativo das OGD, bem como, as preferências e atitudes no que respeita à existência de conteúdos e funcionalidades relevantes nos *websites* de uma OGD. Os resultados sugerem que a preferência dos turistas acerca do conteúdo informativo varia de acordo com os diferentes níveis de OGD, isto é, se estamos a falar de OGD nacionais, regionais ou locais. Neste âmbito para OGD nacionais o tipo de informação mais procurada sobre o destino é de carácter mais genérico (cultura, história, geografia, etc.) e para OGD regionais ou locais o tipo de informação procurada é mais específica (alojamento, eventos, compras, etc.). Os autores concluem ainda que as necessidades de informação e o comportamento dos turistas mudam ao longo de todo o processo de consumo de informação o que inclui o período antes, durante e após a viagem. Por exemplo no período que antecede a viagem os turistas tendem a visitar mais os *sites* de alojamento e voos e numa fase posterior tendem a visitar mais os *websites* que permitem recolher informação sobre o que fazer no destino. Será assim interessante que as OGD possam colocar ligações nestes *websites* que remetam para o próprio *site* da OGD onde se pode prestar mais informação sobre o destino e tentar de forma mais eficaz captar o turista. Identificando as necessidades de informação dos turistas nas várias etapas da viagem e para os diferentes níveis de OGD podem delinear-se as práticas de marketing mais adequadas para uma representação eficiente da informação *on-line* e para a gestão dos *websites* das OGD. Estas organizações devem ainda providenciar para que os visitantes passados e futuros possam partilhar informação de viagem atualizada e experiências no destino.

Também Fux et al. (2007) defendem para as OGD um papel ativo no que respeita ao negócio eletrónico. Em muitas regiões da Europa a relação fundamental que deve existir entre as pequenas e médias empresas turísticas e as OGD, bem como, a posição estratégica dos destinos têm-se alterado devido essencialmente a dois fatores, a internacionalização e as TIC. Para os autores integrar os processos da gestão da relação com o cliente entre as empresas prestadoras de serviços no destino e as OGD

é essencial para promover a cooperação e manter o destino competitivo. Enquanto as OGD enfrentam a ameaça da desintermediação e precisam de responder com um nível de serviços cada vez maior, as empresas turísticas no destino, particularmente as pequenas e médias empresas, têm um potencial considerável no que respeita aos processos de gestão da relação com o cliente e à melhoria da eficiência. Assim uma parceria entre estas empresas e as OGD permitiria às primeiras contratar às OGD a infraestrutura de TIC bem como a realização de tarefas específicas relacionadas com a gestão da relação com o cliente. As pequenas e médias empresas turísticas poderiam assim concentrar-se nas suas competências chave e melhorar a sua eficiência.

No que diz respeito ao comércio eletrónico resta saber se devem ou não as OGD assumir o papel da comercialização. No seu manual sobre o marketing de destinos turísticos *on-line* (World Tourism Organization, 1999) a Organização Mundial de Turismo conclui que as OGD de âmbito nacional não querem envolver-se diretamente na comercialização. Pelo contrário OGD regionais ou locais que têm como origem parcerias público-privadas estão mais recetivas a assumir este papel de comercialização. Para estas a Internet abre um conjunto de novas oportunidades no que respeita à reserva de alojamento, de viagens, entretenimento, eventos e até outros produtos tais como recordações, artesanato, especialidades da gastronomia local e até seguros de viagens. Aquelas OGD que não se querem envolver na comercialização estão, no entanto muito sensibilizadas para colocar ligações nos seus *sites* para outros *sites* que permitam a reserva de serviços. As OGD podem ainda fazer a contratação externa destas reservas e obviar os inconvenientes identificados por Gössling & Lane (2014) no que respeita à dependência do turismo rural em relação às plataformas de reserva de alojamento.

3 – A ADOÇÃO TECNOLÓGICA PELAS ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DE DESTINOS E O PAPEL DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESTINOS

A adoção tecnológica pelas OGD é uma questão incontornável na discussão das dinâmicas inerentes à implementação de uma estratégia de negócio eletrónico em destinos (Law, Buhalis, & Cobanoglu, 2014; Marianna Sigala, 2013). Discutem-se de seguida os papéis que se espera que estas organizações assegurem no que diz respeito à adoção tecnológica assim como as vantagens, os desafios e os constrangimentos inerentes à mesma.

Nos últimos anos os destinos têm reconhecido a importância das TIC aos níveis estratégico, operacional e estrutural e são vários os fatores que tornam premente a adoção da tecnologia por parte das OGD (Buhalis & Egger, 2008):

- As TIC tornaram-se numa ferramenta vital para as OGD e os diferentes intervenientes no destino na promoção de redes turísticas numa dada área geográfica, o estabelecimento de processos eficientes e no acesso a novos mercados, a novos produtos (turismo de negócios, por exemplo) e sobretudo na satisfação das necessidades dos turistas;
- Para além das forças motoras no lado da oferta surge também uma forte pressão para o desenvolvimento online do marketing de destinos. Dado que as expectativas dos turistas incluem não só a obtenção de informação, mas também a tematização dos destinos e a possibilidade de reserva de serviços individuais, as OGD têm que se esforçar bastante para satisfazer estas exigências;
- A Internet possibilita às OGD desenvolver e manter relações interativas com todos os intervenientes no destino;
- Dado que as pequenas e médias empresas turísticas não estão representadas em sistemas globais de distribuição os destinos enfrentam o desafio de preencher esta lacuna no campo da distribuição eletrónica.

Petti e Passiante (2009) preconizam para as OGD o papel de agências virtuais de recetivo (*virtual incoming agency*). Tendo como base a utilização das TIC os autores definem um modelo para a agência virtual de recetivo que define três tipos diferentes de atores (os turistas, as empresas e as instituições) e diferentes funções.

Dadas as dificuldades que por vezes podem surgir na implementação do marketing de destinos as OGD devem desempenhar sobretudo um papel ao nível da formação e da mediação entre o sector público e privado (Blumberg, 2005). As OGD têm sobretudo um papel importante quando se pretende aplicar ao destino o conceito do “marketing moderno” que exige, entre outros, a cooperação entre os vários grupos de interesse e o apoio político e financeiro importantíssimo na gestão do destino. Com a importância crescente das redes sociais são os clientes e não as OGD que posicionam os destinos (Laesser & Beritelli, 2013). Para os autores a questão que se coloca é saber qual o impacto deste desenvolvimento na gestão do destino.

São ainda escassos os estudos que se debruçam sobre a adoção das novas tecnologias na perspetiva das OGD (Law et al., 2014; Marianna Sigala, 2013). Destaca-se sobretudo o contributo da OMT num estudo, de âmbito mundial, organizado para avaliar os diferentes aspetos que caracterizam a atuação das OGD (World Tourism Organization, 2004). De acordo com o estudo 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.

Num estudo mais recente sobre governança a Organização Mundial de Turismo (2010) conclui que a grande maioria dos destinos de montanha, destinos rurais, destinos costeiros e pequenos destinos Estado reconhecem a Internet como o principal meio de promoção dos produtos turísticos locais e atrações.

As OGD, sobretudo regionais, devem ainda considerar a forma como a mudança tecnológica molda os processos de escolha e negociação quer seja nas organizações quer seja entre organizações congéneres. A adaptação da tecnologia genérica *web* envolve processos políticos e sociais intimamente relacionados com a propriedade institucional das OGD, as condições ambientais e as próprias possibilidades tecnológicas (Doolin, 2005). Para o autor sobressai o papel de indivíduos chave que agem como intervenientes configuracionais na moldagem dos resultados tecnológicos nestas organizações relativamente pequenas. Concretamente no desenvolvimento de *websites* turísticos Doolin (op. Cit) considera que a tecnologia em si tem que ser considerada no processo de mudança tecnológica através dos constrangimentos e possibilidades técnicas que lhe são inerentes, bem como, a forma como molda e é moldada pela ação humana.

Gretzel & Fesenmaier (2009) comparam as OGD dos Estados Unidos e do Canadá com o objetivo de averiguar se as abordagens organizacionais e as estratégias relacionadas com as tecnologias diferem já que se trata de ambientes industriais distintos. O estudo permite concluir que embora haja diferenças consideráveis no que respeita às características organizacionais, ambos os grupos de OGD revelam padrões similares de utilização de tecnologias de informação. Se por um lado as OGD americanas estão mais orientadas para assumir riscos e para a concorrência, estando por isso mais orientadas para a inovação e para a integração de tecnologia, as OGD canadianas têm uma maior rede de parceiros e como tal conseguem ultrapassar algumas barreiras organizacionais através da cooperação entre organizações. Para além disso as OGD canadianas estão mais orientadas para a investigação o que pode trazer vantagens no longo prazo. Os resultados deste estudo permitem concluir que quer as redes de cooperação quer a propensão para a inovação e a crescente concorrência entre destinos favorecem a adoção das tecnologias de informação.

Law et al. (2014) levaram a cabo uma extensa análise de conteúdo sobre os contributos existentes na literatura, publicados entre 2009 e 2013, acerca da utilização das TIC na indústria turística em diferentes unidades funcionais e para diferentes aplicações. Os resultados agrupados na ótica do consumidor e na ótica da oferta permitem concluir acerca da extensa adoção das TIC por parte da indústria.

Concretamente em relação à oferta e ao papel que as OGD podem desempenhar na adoção e utilização das TIC os contributos existentes na literatura referem-se sobretudo ao marketing eletrónico. A única referência é relativa ao estudo de Hays et. al (2012) os quais demonstram que as redes sociais podem ser utilizadas como ferramentas de marketing de destinos por parte das organizações nacionais de turismo. O contributo de Law et al. (2014) permite também concluir que são escassos na literatura os estudos sobre a adoção das TIC por parte das OGD.

As redes sociais oferecem às organizações de marketing de destinos (e a referência vai para organizações de marketing de destinos e não organizações de gestão de destinos) uma ferramenta que permite atingir uma vasta audiência utilizando recursos limitados. Hayes et.al (2012) argumentam contudo que a utilização das redes sociais entre as referidas organizações é ainda muito experimental e que as estratégias variam significativamente. Concluem que é necessária uma abordagem de marketing compreensiva para permitir às organizações nacionais de turismo tirar partido destas novas ferramentas e maximizar o potencial das estratégias de marketing baseadas nas redes sociais.

A importância que as redes sociais assumem para os turistas e as consequentes implicações na esfera de atuação das OGD é um tópico ainda pouco estudado na literatura (Munar, 2012). As características da Web 2.0 promovem a colaboração e a partilha de informação *on-line*. No turismo as tecnologias que suportam as redes sociais permitem aos turistas criar todo um conteúdo de informação digital que se torna disponível para milhões de pessoas em todo o mundo (Munar, 2012).

As comunidades virtuais e as redes sociais são novos agentes de desenvolvimento e gestão da informação turística (Pantano & Pietro, 2013; Xiang & Gretzel, 2010). Assim nesta era de expansão digital as OGD desenvolveram estratégias e iniciativas para conseguir influenciar o conteúdo destas novas plataformas tecnológicas (Munar, 2012). Com base num estudo feito para analisar as iniciativas relativas a estratégias de trabalho com as redes sociais em OGD europeias a autora conclui que existe uma relação de conflito entre a cultura corporativa destas organizações e a cultura inerente às redes sociais. Os desafios que as novas ferramentas de comunicação apresentam às estruturas de gestão tradicionais, os baixos níveis de formalização e a falta do conhecimento base resultam na tomada de decisões *ad-hoc* por parte das OGD.

O problema que os destinos enfrentam em relação ao posicionamento correto no mercado do negócio eletrónico inclui, para além de outras questões, a identificação de

um modelo de negócio sustentável e um sistema de reservas de suporte (Moreno, Hörhager, Schuster, & Werthner, 2015). Com base numa investigação dirigida sobretudo ao caso austríaco os autores concluem que a melhor alternativa passa pelo desenvolvimento de uma denominada “plataforma *open service*” que contenha os meios de suporte à cooperação, à distribuição *on-line*, à inovação e ainda à investigação.

Com o advento da Internet e a facilidade com que qualquer um pode comunicar com o consumidor o papel das OGD como intermediários reside na necessidade de acrescentar valor ao consumidor, mas também aos fornecedores turísticos. A Organização Mundial de Turismo identifica os SGD como infraestrutura tecnológica de uma OGD. Estes sistemas definem-se como uma coleção de informação computadorizada sobre um destino, acessível de forma interativa (Buhalis et al., 2006; Buhalis & Spada, 2000). Horan & Frew (2007) apresentam um conceito mais completo: SGD são sistemas que consolidam e distribuem um conjunto abrangente de produtos turísticos através de uma variedade de canais e plataformas, geralmente de âmbito regional, como suporte às atividades de uma OGD; os SGD tentam utilizar uma abordagem centrada no consumidor para gerir e vender o destino como uma entidade única, fornecendo geralmente informação exaustiva sobre o destino, reservas em tempo real, ferramentas de gestão do destino e prestando particular atenção ao apoio aos pequenos e independentes fornecedores turísticos. O seu surgimento e posterior desenvolvimento assenta sobretudo em três premissas (World Tourism Organization, 2001): um crescendo de consumidores turísticos cada vez mais exigentes, informados e abertos a ferramentas inovadoras de acesso à informação, o facto de o turismo ser uma indústria de informação intensiva e as constantes inovações tecnológicas que provocam enormes desenvolvimentos nas organizações turísticas.

Ao nível organizacional os SGD constituem a infraestrutura estratégica para as OGD coordenarem a sua atividade. Estes sistemas fornecem as ferramentas que permitem distribuir informação e reunir todos os intervenientes num ambiente de rede. O conceito de SGD tem atraído considerável atenção por parte de inúmeros investigadores como testemunham Buhalis & Spada, (2000), Buhalis et al. (2006), Buhalis & Egger (2008) e Law et al. (2010).

Inicialmente os SGD eram desenvolvidos de acordo com as especificidades dos destinos e suportavam diferentes funções de acordo com essas especificidades (Buhalis & Egger, 2008; World Tourism Organization, 2001). Cada vez mais os SGD foram incorporando outras funções essencialmente assentes em bases de dados de produtos e de consumidores. De seguida passaram de sistemas verticalmente integrados para

sistemas compostos por um conjunto de módulos de *software* com base em interfaces gráficas para navegar na Internet alojados em localizações específicas refletindo a estrutura descentralizada dos serviços. Estes sistemas foram substituídos por sistemas centralizados acedidos através da *Web* desde servidores remotos localizados em fornecedores de serviço de aplicações (ASP - *Application Service Providers*) ou internamente através de intranets (Buhalis & Egger, 2008; World Tourism Organization, 2001). Os SGD evoluíram por forma a permitir transações e comércio eletrónico permitindo às empresas locais aceitar reservas através destes sistemas (Buhalis et al., 2006).

Os SGD possuem uma arquitetura modular composta por vários subsistemas identificados na literatura como motores das diversas funcionalidades (Buhalis & Egger, 2008; Buhalis et al., 2006; Estêvão, Carneiro, & Teixeira, 2014; Guevara, Caro, Aguayo, Rossi, & Leiva, 2010; Mariana Sigala, 2011; World Tourism Organization, 2001): um portal, aplicações para os diferentes canais de distribuição da informação turística, central de reservas e o módulo de gestão da relação com o cliente. Guevara *et al.* (2010) propõem ainda para os SGD outras funcionalidades: sistema integrado de gestão, sistemas de informação geográfica e GPS, sistemas de localização e mobilidade do turista.

O sistema *Tiscover* é um dos mais bem sucedidos exemplos de SGD e o mais referenciado na literatura (Buhalis & Egger, 2008; Buhalis et al., 2006; Pröll, Retschitzegger, & Wagner, 1998; World Tourism Organization, 2001). Este sistema fornece soluções de SGD para OGD a nível nacional, regional e local. O SGD inclui um amplo conjunto de módulos de suporte à comunicação das OGD quer ao nível interno, quer com parceiros ou com consumidores, o que inclui reservas de alojamento, o processamento de brochuras e a gestão da relação com o cliente. No cerne do sistema *Tiscover* está um sistema de gestão de conteúdos e um modelo de negócio assente num modelo de receita bem definido e que garantem o sucesso do sistema (Buhalis & Egger, 2008).

Os fatores decisivos para o sucesso de um SGD são sobretudo a elevada qualidade do conteúdo, serviços e funções tecnológicas que permitam a criação de valor, manutenção simples e eficiente, e um baixo nível de complexidade combinada com um elevado desempenho (Buhalis & Spada, 2000). Os SGD coordenam as necessidades de todos os intervenientes no destino, estruturam e disponibilizam a informação e estimulam a comunicação quer interna quer externa com parceiros e consumidores.

A implementação da infraestrutura tecnológica de uma OGD, ou seja, um SGD é um processo complexo que exige a definição dos diferentes passos a seguir. No seu manual sobre o negócio eletrónico para o turismo a Organização Mundial de Turismo (2001) apresenta um guia para a implementação passo-a passo de um SGD. Destaca-se a necessidade de preparar exaustivamente um projeto prévio à implementação, de estabelecer uma equipa de trabalho coesa, preparar planos específicos como por exemplo a gestão de conteúdos, o plano de formação e o plano de comunicação.

A necessidade de definir um novo modelo de negócio para a OGD é um dos fatores críticos de sucesso na implementação de um SGD no entanto há outros que se destacam (World Tourism Organization, 2001): a necessidade de envolver a gestão de topo; a consciência de que se trata de um investimento no curto e médio prazo que pode até nem ser autossustentado financeiramente; a implementação deve ser faseada, com um plano de implementação cuidadosamente estabelecido, devem ser envolvidos todos os colaboradores da organização e a formação adequada deve ser ministrada; o fornecedor da tecnologia deve ser cuidadosamente escolhido (já que se tratará de uma relação de longo prazo) e o sistema já deve estar testado; a elaboração e manutenção de uma base de dados digital de elevada qualidade é uma tarefa substancial para a qual devem ser alocados os recursos necessários.

Para além do contributo da Organização Mundial de Turismo (op. Cit) há outros contributos que interessa identificar no que respeita à implementação de SGD, destacando-se sobretudo os contributos de Ndou & Petti (2007), Petti & Solazzo (2007) e Petti & Passiante (2009).

Ndou & Petti (2007) defendem que não é possível implementar um SGD se as condições adequadas (culturais, organizacionais e tecnológicas) não existirem. Para que as condições adequadas existam têm que existir um sistema de oferta relativamente estruturado; um número limitado de centros de decisão; uma certa intensidade de dinâmicas relacionais; um legado de capacidades tecnológicas e de gestão. Caso estas condições não existam têm que ser criadas. Para os autores antes de se propor um plano de implementação do SGD é necessário definir o modelo de negócio adequado ao destino e para isso identificam categorias de modelos de negócio com base em Tapscott et al. (2000) e diferentes configurações de destinos de acordo com duas dimensões: a forma de coordenação entre os diferentes intervenientes no destino (autónoma, cooperação, centralizada) e o grau de controlo (que os operadores locais têm no produto final) e de integração da oferta (do produto final em si).

Com base no trabalho de Ndou and Petti (2007) e Petti and Solazzo (2007) definem cenários tecnológicos para cada configuração de destino. Os cenários, que implicam quatro categorias de intervenientes (atores turísticos, fornecedores de aplicações, o SGD e os turistas) são classificados de acordo com dois aspetos: esforço tecnológico exigido e a disponibilidade/impacto no sistema de informação dos atores turísticos. Para cada cenário os autores propõem a arquitetura tecnológica mais apropriada bem como a sequência de escolhas a serem tomadas para implementar um SGD com sucesso. No mesmo percurso de investigação e partindo também do trabalho de Ndou & Petti (2007) Petti & Passiante (2009) apresentam um modelo de adoção de um SGD e a estratégia de difusão desse modelo. Os autores preconizam para a implementação de um SGD a criação de uma agência de *incoming* virtual para definir e discutir o papel e as atividades de cada ator (turistas, empresas e organizações) no sistema de oferta turística local.

A implementação com sucesso de um SGD é uma questão assumidamente complexa (Alford & Clarke, 2009; Braun, 2004; Buhalis, 2003; Buhalis & Deimezi, 2004; Buhalis & Spada, 2000; Christian, 2001; Doolin, 2005; Estêvão et al., 2014; U. Gretzel, Yuan, & Fesenmaier, 2006; Lu & Lu, 2004; Marianna Sigala, 2013). Andrew Frew, Presidente da Federação Internacional para as tecnologias de Informação nas Viagens e Turismo (IFFIT – *International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism*) referido por (Alford & Clarke, 2009) constata que contrariamente aos elevados níveis de desempenho dos intermediários turísticos eletrónicos os SGD (com exceção de poucos casos) têm registado elevadas taxas de insucesso porque parecem incapazes de atrair e garantir o apoio e o compromisso necessário quer do setor público quer do privado. A revisão de literatura sobre os entraves à implementação destes sistemas permite identificar dois conjuntos de fatores. Por um lado surgem as questões organizacionais, tecnológicas e de gestão ao nível das pequenas e médias empresas turísticas nos destinos, identificadas nos estudos de Buhalis & Deimezi (2004), Braun (2004), Christian (2001) e Sigala (2009); por outro lado surgem os fatores relacionados com as capacidades organizacionais das OGD, identificadas nos estudos de Lu and Lu (2004), Doolin (2005), Gretzel et al. (2003; 2006), Sigala (2009, 2013) e Mistillis & Daniele (2005).

CONCLUSÃO

Em forma de síntese podemos dizer que os contributos apresentados permitem destacar a importância das OGD definirem uma estratégia de negócio eletrónico

integrada na estratégia global da organização. Os contributos discutidos sobre a importância que as OGD têm na implementação do negócio eletrónico permitem concluir que as TIC se assumem como uma ferramenta vital para estas organizações e os diferentes intervenientes no destino, na promoção de redes turísticas numa dada área geográfica, no estabelecimento de processos eficientes no acesso a novos mercados e a novos produtos, e sobretudo, na satisfação das necessidades dos turistas. A adoção de uma estratégia de negócio eletrónico na forma de um SGD possibilita às OGD desenvolver e manter relações interativas com todos os intervenientes no destino uma vez que, para além das forças motoras no lado da oferta, surge também uma forte pressão para o desenvolvimento *online* do marketing de destinos.

REFERÊNCIAS

- Alford, P., & Clarke, S. (2009). Information technology and tourism a theoretical critique. *Technovation*, 29, 580-587. doi: 10.1016/j.technovation.2009.05.006
- Blumberg, K. (2005). Tourism destination marketing - a tool for destination management? A case study from Nelson/Tasman Region, New Zealand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(1), 45-57.
- Braun, P. (2004). Regional Tourism Networks: the nexus between ICT diffusion and change in Australia. *Information Technology & Tourism*, 6, 231-243.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism - Information technology for strategic tourism management*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Buhalis, D., & Deimezi, O. (2004). E-Tourism developments in Greece: information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 5(2), 103-130.
- Buhalis, D., & Egger, R. (2008). *eTourism Case Studies - management and marketing issues*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Buhalis, D., Kärcher, K., & Brown, M. (2006). Tiscover - Development and Growth In B. Prideaux, G. Moscardo & E. Laws (Eds.), *Managing Tourism and Hospitality Services Theory and International Applications* (pp. 62-72). Oxfordshire: CAB International.
- Buhalis, D., & Spada, A. (2000). Destination Management Systems: Criteria for Success - an Exploratory Research. *Information Technology & Tourism*, 3, 41-58.
- Choi, S., Lehto, X. Y., & O'Leary, J. T. (2007). What Does the Consumer Want from a DMO Website? A study of US and Canadian Tourists' Perspectives. *International Journal of Tourism Research*, 9, 59-72.
- Christian, R. (2001). Developing an online access strategy: issues facing small to medium-sized tourism and hospitality enterprises. *Journal of Vacation Marketing*, 7(2), 170-178. doi: 10.1177/135676670100700206
- Costa, C., & Buhalis, D. (2014). Estratégias de eTourism. In C. Costa, F. Brandão, R. Costa & Z. Breda (Eds.), *Produtos e Competitividade do Turismo na Lusofonia* (Vol. II): Escolar Editora.

- Doolin, B. (2005). Shaping Technological Outcomes: Website Development in Four Regional Tourism Organisations. In A. J. Frew (Ed.), *Shaping Technological Outcomes: Website Development in Four Regional Tourism Organisations* (Vol. 8, pp. 238-248): Springer Vienna.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30, 63-74.
- Estêvão, J. V., Carneiro, M. J., & Teixeira, L. (2014). Destination management systems: creation of value for visitors of tourism destinations. *International Journal of Technology Management*, 64(1), 64-88.
- Fux, M., Mathieu, D. S., & Go, F. (2007). Integrated Electronic Customer Relationship Management (CRM) for Alpine Tourist Destinations: Drivers and an Adoption Framework. In M. Sigala, L. Mich & J. Murphy (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2007* (Vol. 9, pp. 413-424). Viena: Springer.
- Gössling, S., & Lane, B. (2014). Rural tourism and the development of Internet-based accommodation booking platforms: a study in the advantages, dangers and implications of innovation. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-18. doi: DOI: 10.1080/09669582.2014.909448
- Gretzel, U., & Fesenmaier, D. R. (2009). Information Technology Use and Organizational Approaches: A Comparison of Destination Marketing Organizations in the United States and Canada. Retrieved 13/05/2010
- Gretzel, U., Yuan, Y., & Fesenmaier, D. R. (2003). Internet Technology Use by American Convention and Visitors Bureaus. *Journal of Travel Research*, 41(February 2003), 240-255. doi: 10.1177/0047287502239032
- Gretzel, U., Yuan, Y., & Fesenmaier, D. R. (2006). The role of information technology use in American Convention and Visitors Bureaus. *Tourism Management*, 27, 326-341. doi: 10.1016/j.tourman.2004.12.001
- Guevara, A., Caro, J. I., Aguayo, A., Rossi, C., & Leiva, J. L. (2010). *Sistema integrado de gestión de destinos*. Paper presented at the TURITEC Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Málaga.
- Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2012). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211-239. doi: 10.1080/13683500.2012.662215
- Horan, P., & Frew, A. (2007). Destination Website Effectiveness – A Delphi-Based eMetric Approach – A DMS Perspective. *Conference papers*. Retrieved December 10, 2011, from <http://arrow.dit.ie/tfschmtcon/7>
- King, J. (2002). Destination marketing organisations - Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal of Vacation Marketing*, 8(2), 105-108.
- Laesser, C., & Beritelli, P. (2013). St. Gallen Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 46-49. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.11.003>
- Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727-750.
- Law, R., Qi, S., & Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: a review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31, 297-313. doi: 10.1016/j.tourman.2009.11.007
- Lee, B. C. (2013). The impact of social capital on tourism technology adoption for destination marketing. *Current Issues in Tourism*, 1-18. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2013.861392>

- Lu, J., & Lu, Z. (2004). Development, Distribution and Evaluation of Online Tourism Services in China. *Electronic Commerce Research*, 4, 221-239.
- Manente, M., & Minghetti, V. (2006). Destination Management Organizations and Actors. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism Management Dynamics – consumers, products and industry*: Elsevier. Ltd.
- Minguzzi, A. (2006). Destination Competitiveness and the Role of Destination Management Organization (DMO): An Italian Experience. In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism Local Systems and Networking* Oxford: Elsevier.
- Mistilis, N., & Daniele, R. (2005). Challenges for Competitive Strategy in Public and Private Sector Partnerships in Electronic National Tourist Destination Marketing Systems. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(4), 63-73. doi: 10.1300/J073v17n04_06
- Moreno, M. d. C. C., Hörhager, G., Schuster, R., & Werthner, H. (2015). Strategic E-Tourism Alternatives for Destinations. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 405-417): Springer International Publishing.
- Morgan, N. (2012). Time for ‘mindful’ destination management and marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 8-9.
- Morrison, A. J., & King, B. E. M. (2002). Small tourism businesses and e-commerce: Victorian tourism online. *Tourism and Hospitality Research*, 4(2), 104-115.
- Munar, A. M. (2012). Social Media Strategies and Destination Management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 101-120. doi: 10.1080/15022250.2012.679047
- Ndou, V., & Petti, C. (2007). DMS Business Models Design and Destination Configurations: Choice and Implementation Issues. *Information Technology & Tourism*, 9, 3-14.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. *Tourism Management*, 27, 1141-1152. doi: 10.1016/j.tourman.2005.11.011
- Pan, B., Xiang, Z., Law, R., & Fesenmaier, D. R. (2011). The Dynamics of Search Engine Marketing for Tourist Destinations. *Journal of Travel Research*, 50(4), 365-377.
- Pantano, E., & Pietro, L. D. (2013). From e-tourism to f-tourism: emerging issues from negative tourists' online reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 211-227. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JHTT-02-2013-0005>
- Petti, C., & Passiante, G. (2009, 10/03/2009). Getting The Benefits Of ICTs In Tourism Destinations: Models, Strategies and Tools. Retrieved 14 October 2009, from http://www.iajet.org/iajet_files/vol.1/no.1/Getting%20The%20Benefits%20Of%20ICTs%20In%20Tourism%20Destinations.pdf
- Petti, C., & Solazzo, G. (2007). Architectural Scenarios Supporting e-Business Models for a DMS. In M. Sigala, L. Mich & J. Murphy (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2007* (Vol. 4, pp. 195-206): Springer Vienna.
- Presenza, A., & Sheehan, L. (2009). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. Retrieved 11/06/2010
- Pröll, B., Retschitzegger, W., & Wagner, R. R. (1998). Extranet-Based Maintenance and Customization of Tourism Information in TIScover. In J.-Y. Roger, B. Stanford-Smith & P. T. Kidd (Eds.), *Technologies for the Information Society: developments and opportunities* (pp. 331-338). Amsterdam: IOS-Press.

- Qirici, E., Theodhori, O., & Elmazi, L. (2011). e-Marketing and ICT-Supported Tourist Destination Management. Implications for Tourism Industry in Global Recession. *International Journal of Management Cases*, 152-158.
- Raventos, P. (2006). The internet strategy of the Costa Rican Tourism Board. *Journal of Business Research*, 59, 375-386.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*: CABI Publishing.
- Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: Versus a dynamic destination management model. *Tourism Management*, 27, 1053–1063.
- Sigala, M. (2009). Destination Management Systems (DMS): A Reality Check in the Greek Tourism Industry. In W. Höpken, U. Gretzel & R. Law (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2009*: Springer Vienna.
- Sigala, M. (2011). Sustainable Tourism: Technology and New Model Destination Management Systems (DMS). *Cultural Policy Brief*, 3, 3-16. *Cultural Policy Brief*, 3, 3-16.
- Sigala, M. (2013). Examining the adoption of Destination Management Systems: an Inter-Organizational Information Systems approach. *Management Decision*, 51(5), 1011-1036.
- SO, S.-I., & MORRISON, A. M. (2003). Destination Marketing Organizations' Web Site Users and Nonusers: a Comparison of Actual Visits and Revisit Intentions. *Information Technology & Tourism*, 6, 129–139.
- Spyriadis, T., Fletcher, J., Fyall, A., & Carter, R. (2009). Evaluating Performance of Organisations Operating in Composite Industrial Environments: the Case of Tourism Destination Management Organisations. Retrieved 14 October 2009, from <http://www.pma.otago.ac.nz/pma-cd/papers/1092.pdf>
- Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy, A. (2000). *Digital Capital: harnessing the power of business webs*. Boston - USA: Harvard Business School Press.
- Varghese, B. (2013). Intervention of Destination Management Organization's In Tourist Destinations for Branding, Image Building and Competitiveness – A Conducive Model for Karnataka. *International Journal of Investment and Management*, 2(3), 50-56. doi: 10.11648/j.jim.20130203.13
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75.
- Wang, Y. (2008). Web-based Destination Marketing Systems: Assessing the Critical Factors for Management and Implementation. *International Journal of Tourism Research*, 10, 55-70.
- Withalm, J., Woelfel, W., & Smolak, I. (2007). Collaboration Agents. In M. Sigala, L. Mich & J. Murphy (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2007* (Vol. 7, pp. 289-300). Viena: Springer.
- World Tourism Organization. (1999). *Marketing Tourism Destinations Online*. Madrid: World Tourism Organization
- World Tourism Organization. (2001). *E-Business for Tourism - Practical Guidelines for Destination and Businesses*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization. (2004). *World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization. (2010). *Survey on Destination Governance*. Madrid UNWTO.

Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188. doi: 10.1016/j.tourman.2009.02.016