

Factores de sucesso e modelos de negócio na implementação de uma estratégia de e-business em destinos

Catarina A. Martins

Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo
de Mirandela
Instituto Politécnico de Bragança
Mirandela, Portugal

Carlos M. Costa

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal

Oswaldo R. Pacheco

Departamento de Electrónica, Telecomunicações e Informática
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal

Abstract—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. Não está ainda claro na literatura quais são os factores de sucesso na implementação de estratégias de e-business. Na verdade há ainda pouca evidência na literatura sobre quais os modelos de e-business mais adequados a cada destino, e não há evidência clara na literatura sobre uma categorização do destino na sua relação com o mesmo. Com a presente investigação de doutoramento 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 gestão mais adequadas. Neste âmbito espera-se conceptualizar os diferentes passos na materialização de uma estratégia de e-business através da implementação de um Sistema de Gestão de Destinos.

Keywords - destinos turísticos, e-business, organizações de gestão de destinos, sistemas de gestão de destinos

I. ENQUADRAMENTO

As Tecnologias de Informação e Comunicação 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]. Em 2004 a

Organização Mundial de Turismo levou a cabo um estudo [5] onde 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], [6] não está ainda claro na literatura quais são os factores de sucesso na implementação de estratégias de e-business. Para Ndou & Petti [6] 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. São várias as características dos destinos, a saber, a cultura de colaboração entre as empresas; a intensidade e densidade de interacção; o clima social; a estrutura tecnológica (intimamente relacionada com a maturidade do e-business das empresas turísticas) a modalidade de coordenação e a forma como a oferta turística está organizada.

Na verdade há ainda pouca evidência na literatura sobre quais os modelos de e-business mais adequados a cada destino, e não há evidência clara na literatura sobre uma categorização do destino na sua relação com o e-business. 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. É aqui que reside a motivação, o porquê e a razão de ser da presente investigação.

II. OBJECTIVOS

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. Mais importante ainda é saber como implementar esta estratégia com sucesso. A implementação de estratégias de e-business em destinos turísticos é um tema de investigação que está tratado de forma ainda muito incipiente na literatura. O modelo de Ndou e Petti [6] pretende ser uma das primeiras tentativas para clarificar esta questão no entanto são várias as questões que o modelo não trata e que se pretendem aqui testar com evidência empírica e um quadro conceptual concreto.

Define-se então a seguinte questão de investigação: A definição de uma estratégia de e-business é fundamental para o desenvolvimento de destinos. Estabelecem-se ainda as seguintes hipóteses operacionais que materializam os objectivos da presente investigação: H1 – Há vários modelos de e-business que podemos implicar na configuração de uma estratégia de e-business para destinos; H2 – Podemos categorizar os destinos na sua relação com o e-business; H3 – É possível estabelecer a estratégia de e-business adequada ao destino; H4 – A implementação da estratégia de e-business materializa-se num SGD; H5 – O estudo de uma realidade empírica permite definir os diferentes passos na implementação de um SGD.

III. BREVE REVISÃO DA LITERATURA

A relação que se estabelece entre as Tecnologias de Informação e Comunicação e o turismo é cada vez mais incontornável. Esta é uma área que tem registado inúmeros desenvolvimentos ao nível da investigação sendo vários os contributos que existem na literatura [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13]. Vários autores referem o papel fulcral que as TIC têm tido e continuarão a ter no turismo [14], [1], [2], [3], [15], [6]. Nos últimos dez anos nada mudou mais no âmbito do sector turístico do que as Tecnologias de Informação e Comunicação e a Internet [6]. Estes autores referem que a enorme difusão do e-business 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.

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 [16]. 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].

São vários os contributos existentes na literatura sobre estratégias de e-business que assentam sobretudo no conceito de SGD. Para Cooper et al. [16] 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.

Para Cooper et al. [16] os SGD 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. Para Ndou e Petti [6] não é possível implementar um SGD se as condições adequadas (culturais, organizacionais e tecnológicas) não existirem. Por outro lado, 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 e uma dotação ou legado de capacidades tecnológicas e de gestão. Os autores (op. Cit.) sugerem um Modelo de Implementação do e-Business no Destino (Figura 1) o qual tem como ponto de partida a definição de um cluster de modelos de e-business. Estes modelos denominados de Agregação, Cadeia de Valor e Aliança /Ágora (identificados a partir das taxionomias de modelos de Tapscott et al. [17], Rappa [18] e Timmers [19] são agregados de acordo com duas dimensões: a inovação, porque todas as empresas que pretendem adoptar o e-business pretendem inovar; a integração, que se pretende atingir com o modelo de negócio. O modelo tem ainda como base a identificação das características específicas do destino (referidas no enquadramento) que por sua vez levam à identificação das quatro configurações de destino que caracterizam a dinâmica de produção e do consumo turístico, a saber, Fragmentação, Cooperação, Liderança e Liderança Distribuída. Conjugando estas configurações com os modelos de e-business consegue-se definir qual o modelo de e-business que cada destino deve adoptar de acordo com as suas características.

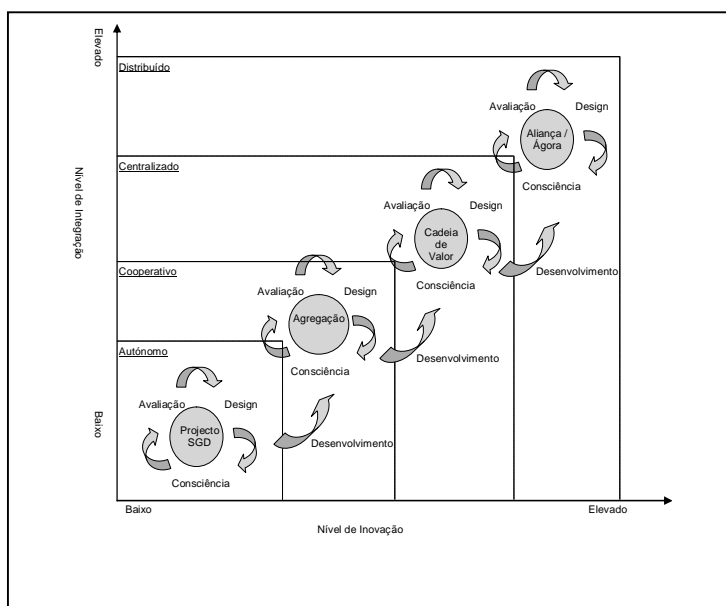


Figura 1 - Modelo de Implementação do e-Business no Destino, adaptado de Ndou e Petti [6]

IV. METODOLOGIA E RESULTADOS ESPERADOS

A metodologia inerente à presente investigação basear-se-á no estudo de caso de um destino concreto. Na recente reconfiguração dos órgãos regionais de turismo surge o Pólo de Desenvolvimento Turístico do Douro como uma Entidade Regional de Turismo que no âmbito da presente investigação será considerada a OGD de interlocução privilegiada.

A presente investigação pretende a partir do modelo identificado na Figura 1 identificar estas condições para o destino Douro aplicando o questionário e a realização de entrevistas, entre outros, aos diferentes intervenientes no desenvolvimento do destino (referidos na literatura como stakeholders). Com base nos dados empíricos recolhidos será possível definir um processo faseado de implementação de um SGD e para cada fase de evolução definir quais os requisitos necessários em termos tecnológicos, de capacidades humanas e de gestão. Com a presente investigação espera-se conseguir validar e conceptualizar com mais clareza e evidência empírica as diferentes fases evolutivas do modelo. O contributo da presente investigação prende-se ainda com a definição de uma série de indicadores práticos que permitam a categorização de destinos na sua relação com o e-business algo que ainda não está claro na literatura. Entre outros será possível definir, por exemplo, indicadores de maturidade do e-business das empresas turísticas no destino com base no modelo de Gretzel e Fesenmaier [20] o qual define que a maturidade de uma organização pode ser medida numa combinação de duas variáveis, as fases de utilização efectiva da tecnologia e a capacidade de mudança. Pretende-se afirmar 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.

Com a recente reestruturação dos órgãos regionais de turismo e a criação de organismos mais abrangentes 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.

REFERENCES

- [1] World Tourism Organization Business Council, E-Business for Tourism - Practical Guidelines for Destination and Businesses. 2001, Madrid: World Tourism Organization.
- [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] TEAM, World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations, in Tourism Enterprise and Management WTO, Editor. 2004.
- [6] Ndou, V. and C. Petti, DMS Business Models Design and Destination Configurations: Choice and Implementation Issues. Information Technology & Tourism, 2007. 9: p. 3-14.
- [7] Sheldon, P., Tourism Information Technology. 1997, Wallingford, UK and New York, USA: CA International.
- [8] Inkpen, G., Information Technology for Travel and Tourism. 1998, Essex UK: Addison Wesley Longman.
- [9] O'Connor, P., Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality. 1999, UK: CABI Publishing.
- [10] Werthner, H. and S. Klein, Information Technology and Tourism - A Challenging Relationship. 1999, Wien and New York: Springer.
- [11] Theobald, W. and H.E. Dunsmore, Internet Resources for Leisure and Tourism. 2000, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [12] Buhalis, D. and O. Dombey, Changing Distribution Channels in the Travel Industry. International Journal of Tourism Research, 2001. 3: p. 501-511.
- [13] Buhalis, D., eTourism - Information technology for strategic tourism management. 2003, Harlow, UK: Prentice Hall.
- [14] World Tourism Organization Business Council, Marketing Tourism Destinations Online. 1999, Madrid: World Tourism Organization
- [15] 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.
- [16] Cooper, C., et al., Turismo, Princípios e Prática. 2 ed. 2001, Porto Alegre: Bookman.
- [17] Tapscott, D., D. Ticoll, and A. Lowy, Digital Capital: harnessing the power of business webs. 2000, Boston - USA: Harvard Business School Press.
- [18] Rappa, M. Business Models on the web - Managing the Digital Enterprise. 2009 [cited; Available from: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>].
- [19] Timmers, P., Business Models for Electronic Markets. Focus Theme, 1998. 8(2): p. 3-8.
- [20] Gretzel, U. and D.R. Fesenmaier, Defining internet readiness for the tourism industry: concepts and case study, in Lectures in e-Commerce, H. Werthner and M. Bichler, Editors. 2001, Springer-Verlag: Wien/ New York..