



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Organização e Sistemas de Informação

Dissertação

**Relevância da Gestão da Informação e dos Sistemas de Informação no Cluster do Turismo, Enquanto Recursos Estratégicos e Forma de Branding. Estudo de Caso às unidades hoteleiras**

**José Dinis Samarra Serra**

Orientador(es) | Tiago Navarro Marques

Évora 2021

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Organização e Sistemas de Informação

Dissertação

**Relevância da Gestão da Informação e dos Sistemas de Informação no Cluster do Turismo, Enquanto Recursos Estratégicos e Forma de Branding. Estudo de Caso às unidades hoteleiras**

**José Dinis Samarra Serra**

Orientador(es) | Tiago Navarro Marques

Évora 2021

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Arguente)  
Tiago Navarro Marques (Universidade de Évora) (Orientador)

*À minha família, pelo incentivo e compreensão nas horas de ausência.*

## Resumo

O turismo como indústria de serviços, com um alcance internacional através de redes, que possui especificidades únicas como a sua heterogeneidade, intangibilidade e perecibilidade, que o diferenciam dos restantes produtos, exige uma elevada mobilização de informação. É daqui que sobressai a relevância dos sistemas de informação como recursos estratégicos, apoiados em informação, processos e tecnologias, sendo inquestionável a afirmação de que os mesmos se transformaram num dos fatores determinantes da competitividade do setor do turismo.

A presente dissertação constitui uma análise e reflexão crítica na abordagem da utilização dos sistemas de informação na área de atividade económica do turismo, enquanto elementos críticos para a prossecução de estratégias de organização, para alcançar, ativar e integrar *stakeholders* dispersos territorialmente. A abordagem assenta na interpretação da importância da informação e da sua gestão para o funcionamento interno e externo do cluster, através das formas como mobiliza agentes económicos dos vários *stakeholders*, produzindo elementos de *branding*.

O principal contributo do trabalho concretiza-se na sistematização de um exercício que justifica de forma sustentada a relevância da gestão da informação e dos sistemas de informação para o desenvolvimento da indústria do turismo, pelo que se procedeu a uma revisão do estado da arte sobre a problemática da investigação, tendo como base os conceitos chave definidos. Por último, o trabalho foi ainda suportado por um processo de recolha e análise de dados que sustentou o desenvolvimento de uma investigação metodológica.

### Palavras-chave:

*Branding*; gestão da informação; sistemas de informação; *stakeholders*; turismo.

**Relevance of information management and information systems in the tourism cluster, as strategic resources and form of branding. Case study in hotel units.**

## **Abstract**

*Tourism as a service industry, has an international range via networks that possesses unique features - heterogeneity, unattainability and perishability. That differentiates it from all the other products. Thus requiring a high mobilization of information. This stands out the importance of systems of information as strategical resources supported by information, processes and technologies and, without doubt, the affirmation that the same are changed in one of the most important basis of competitiveness in the tourism area.*

*This thesis is an analysis and critical reflection in the approach to the use of information systems in the economic area of tourism, as critical elements for the pursuit of organizational strategies, to reach, to activate and to integrate stakeholders dispersed territorially. The approach is based on the interpretation of importance of information and its management for the internal and external functioning of the cluster, through the ways in which it mobilizes economic agents from the various stakeholders, producing branding element's.*

*The main contribution of the work is to systematize an exercise that justifies the relevance of information management and information systems for the development of the tourism industry, supported on the necessary bibliographic revision of the research problem, based on the key concepts defined. Finally, the work was also supported by a data collection and analysis process that supported the development of a methodological investigation.*

## **Keyword:**

*Branding; information management; information systems; stakeholders; tourism.*

## Agradecimentos

A frequência do presente mestrado integra um longo período de inúmeros percalços familiares e profissionais que, sem a contribuição de várias pessoas, não teriam sido possíveis ultrapassar e, assim, incentivar o culminar desta etapa académica, que já havia sido dada como “perdida”.

Trilhar e findar tal percurso só foi possível com o estímulo e muita compreensão de quem, diariamente, me acompanhou e a quem dedico este projeto.

Ao meu Orientador, Professor Doutor Tiago Marques, agradeço a orientação pautada pelo constante estímulo para superar as etapas subjacentes ao trabalho concretizado.

Ao meu Amigo Nuno Serra com quem partilhei muitos anos de vida profissional e sempre soube estar à altura dos desafios comuns, assim como disponível nesta fase de concretização de realização da minha dissertação.

À estimada Senhora Presidente da Câmara Municipal de Nisa, Dr<sup>a</sup> Idalina Trindade, que para além de toda confiança diariamente conferida, é engrandecida pelo constante incentivo concedido para a consecução da presente “obra de Santa Engrácia”.

Aos meus Pais, João Serra e Adelina Samarra, e Irmão, Victor Serra, ainda que com os diferendos que nos separam, pela atenção e presença, sem reservas, nos momentos bons e críticos da vida.

E porque os últimos são sempre os primeiros, principalmente à minha Família, nas pessoas da minha esposa Susana e dos nossos Filhos Dinis, Inês e Francisco, por todo o apoio e compreensão pelos momentos de ausência.

Procurando não deixar ninguém para trás, o meu profundo reconhecimento a todas as demais pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, pelos estímulos emocional e intelectual conferidos.

A todos, o meu Muito Obrigado!

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento do tema e justificações da escolha	2
1.2. Formulação do problema e dos objetivos	3
1.3. Metodologia	5
1.4. Estrutura do trabalho	6
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA OU ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1. O cluster do turismo na economia portuguesa: indicadores	8
2.2. O turismo como indústria de utilização intensiva e extensa de sistemas de informação	23
2.2.1. A informação como recurso básico	23
2.2.2. A informação no contexto da indústria do turismo	25
2.3. Informação, gestão da informação, sistemas de informação e eficiência organizacional: alcançar, ativar e integrar <i>stakeholders</i> na Indústria do Turismo	32
2.4. A gestão de fluxos de informação no cluster do turismo como arquitetura de conhecimento	41
2.5. A evolução do cluster fundado na gestão da informação e em sistemas de informação integrados, como construto de conhecimento	48
2.6. Os sistemas de informação online como base da oferta e procura de mercados e seus targets	59
2.7. Os fluxos de informação nas redes como recurso (interno) e suportes ao <i>branding</i> (externo)	66
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>78</b>
3.1. Introdução	78
3.2. Objetivos e Hipóteses	78
3.2.1. Objetivos da Investigação	78
3.2.2. Hipóteses de Investigação	79
3.3. Metodologia e Tipo de Pesquisa Adotada	80
3.4. Elaboração e aplicação do questionário	80
3.5. Procedimentos de Análise de Dados	81
<b>CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>83</b>
4.1. Caracterização da Amostra	83
4.2. Análise dos Principais Resultados	85
4.3. Validação das Hipóteses de Investigação	97
<b>CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>111</b>
5.1. Conclusão	111
5.2. Limitações	116
5.3. Sugestões para Trabalhos Futuros	117
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>118</b>
<b>WEBGRAFIA</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>128</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1.** Etapas do processo de investigação

**Figura 2.** Evolução do número de hóspedes nacionais, estrangeiros e total, entre 2013 e 2017 (milhões)

**Figura 3.** Variação homóloga do número de hóspedes, 2017

**Figura 4.** Evolução do número de dormidas de nacionais, estrangeiros e total, entre 2013 e 2017 (milhões)

**Figura 5.** Variação homóloga do número de dormidas, 2017

**Figura 6.** Dormidas de estrangeiros em Portugal, 2017

**Figura 7.** Evolução da taxa de sazonalidade total, entre nacionais e estrangeiros, 2013, 2016 e 2017

**Figura 8.** Balança turística portuguesa, rubrica viagens e turismo, 2013-2017

**Figura 9.** Balança turística dos países da União Europeia, 2017

**Figura 10.** Processo de informação sobre um destino turístico

**Figura 11:** Ciclos da Gestão da Informação

**Figura 12.** A organização como um sistema de informação

**Figura 13.** Principais áreas de conhecimento integradas no BPM CBOK

**Figura 14.** Fluxo da informação no setor turístico

**Figura 15.** Cadeia de valor do turismo eletrónico

**Figura 16.** *Internet Distribution System (IDS): static packaging, semi-dynamic packages e dynamic packaging*

**Figura 17.** Fatores da relação entre perceção, identificação e administração de respostas competitivas e desafios do mercado

**Figura 18.** Objetivos da integração das comunidades virtuais nas estratégias de relacionamento *online* por parte das organizações/empresas do setor turístico

**Figura 19.** Sistemas de Informação integrados de apoio à atividade turística

## ÍNDICE DE QUADROS

**Quadro 1.** Portugal resultados internacionais

**Quadro 2.** Portugal 2017 - Principais resultados económicos

**Quadro 3.** Portugal, sazonalidade (concentração de dormidas nos meses de julho, agosto e setembro), 2017

**Quadro 4.** Diagnóstico prospetivo - Turismo em Portugal: análise *SWOT* (*Forças e Fraquezas*)

**Quadro 5.** Diagnóstico prospetivo - Turismo em Portugal: análise *SWOT* (*Oportunidades e Ameaças*)

**Quadro 6.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências demográficas e socioculturais internacionais e consequências para o turismo

**Quadro 7.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências económicas internacionais e consequências para o turismo

**Quadro 8.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências ambientais internacionais e consequências para o turismo

**Quadro 9.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências tecnológicas internacionais e consequências para o turismo

**Quadro 10.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências dos transportes e consequências para o turismo

**Quadro 11.** Relação da atividade turística com a informação

**Quadro 12.** Necessidades de Informação Turística

**Quadro 13.** Classificação da integração de sistemas de informação de acordo com o seu nível de implantação

**Quadro 14.** Principais *Global Distribution Systems* (GDS), origens e utilizadores

**Quadro 15.** Fluxos de influência das fontes de comunicação/Momento do consumo

**Quadro 16.** Hipóteses de investigação

**Quadro 17.** Frequências e Percentagens por “Tipologia da Unidade Turística”

**Quadro 18.** Frequências e Percentagens por “Âmbito Territorial das Unidades Turísticas”

**Quadro 19.** Frequências e Percentagens por “Tipologia da Unidade Turística” respeitante a 90% da amostra respeitante às regiões Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Norte e Algarve

**Quadro 20.** Frequências e Percentagens referente à “Utilização de tecnologias de informação e da comunicação para divulgação dos serviços turísticos oferecidos no mercado”

**Quadro 21.** Frequências e Percentagens referente à “Utilização de redes sociais permitir um aumento de visitas ao site oficial da Unidade Turística”

**Quadro 22.** Frequências e Percentagens referente à “A Unidade Turística comporta sistema de informação integrado que lhe permite gerir a informação de todas os processos de negócio”

**Quadro 23.** Frequência das Justificações para NÃO ADOÇÃO do sistema de informação integrado”

**Quadro 24.** Frequências das justificações para a ADOÇÃO de sistema de informação integrado

**Quadro 25.** Frequências das necessidades suprimidas pelo sistema de informação integrado

**Quadro 26.** Frequências e Percentagens referentes à “utilização de Sistemas de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição da Unidade Turística no mercado”

**Quadro 27.** Frequências e Percentagens de “Sistemas de Distribuição Global (GDS) utilizados para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e maior exposição da Unidade Turística no mercado”

**Quadro 28.** Frequências e Percentagens referentes às “vantagens da utilização de Sistemas de Distribuição Global (GDS)”

**Quadro 29.** Frequências e Percentagens referentes à “consideração que os Sistemas de Distribuição Global (GDS), pela sua natureza de sistemas intermediários, prejudicam o negócio das Unidades Turísticas”

**Quadro 30.** Frequências e Percentagens referentes aos “motivos pelos quais os Sistemas de Distribuição Global (GDS), pela sua natureza de sistemas intermediários, prejudicam o negócio das unidades turísticas”

**Quadro 31.** Frequências e Percentagens referentes à “integração de Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS)” por parte da unidade turística

**Quadro 32.** Frequências e Percentagens referentes aos “Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS)” utilizado(s) pelas unidades turísticas participantes

**Quadro 33.** Frequências e Percentagens referentes às “Vantagens da utilização de Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS)”

**Quadro 34.** Frequências e Percentagens referentes às “razões que justificam a integração de um ou mais Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS)”

**Quadro 35.** Frequências e Percentagens referentes aos “serviços turísticos mais procurados por via dos Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS)”

**Quadro 36.** Frequências e Percentagens referentes ao “impacto nas unidades turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet”

**Quadro 37.** Frequências e Percentagens referentes ao “impacto da utilização dos Sistema de Informação integrados nas organizações”

**Quadro 38.** Comparação das Justificações para a adoção de Sistema de Informação integrado, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado

**Quadro 39.** Comparação das Justificações para a adoção de Sistema de Informação integrado, em função da Zona Geográfica

**Quadro 40.** Comparação das Principais necessidades suprimidas por via da utilização de Sistema de Informação integrado, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado

**Quadro 41.** Comparação das Principais necessidades suprimidas pela utilização de Sistema de Informação Integrado, em função da Zona Geográfica

**Quadro 42.** Cruzamento da “Zona Geográfica” e “A Unidade Turística utiliza Sistemas de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição”

**Quadro 43.** Comparação das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado

**Quadro 44.** Comparação das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS), em função da Zona Geográfica

**Quadro 45.** Comparação das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado

**Quadro 46.** Comparação das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Zona Geográfica

**Quadro 47.** Comparação das justificações para a Unidade Turística integrar Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS), em função de ter Sistema de Informação Integrado

**Quadro 48.** Comparação das justificações para a Unidade Turística integrar Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS) em função da Zona Geográfica

**Quadro 49.** Comparação do impacto nas Unidades Turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado

**Quadro 50.** Comparação do impacto ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet, em função da Zona Geográfica

**Quadro 51.** Comparação do impacto da utilização de Sistema de Informação integrados nas Organizações, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado

**Quadro 52.** Comparação do Impacto da utilização de Sistema de Informação integrado nas Organizações, em função da Zona Geográfica

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

<b>AIECP</b>	–	<i>Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal</i>
<b>CRM</b>	–	<i>Customer Relationship Management</i>
<b>CRS</b>	–	<i>Computer Reservation Systems</i>
<b>DMS</b>	–	<i>Destination Management Systems</i>
<b>DSS</b>	–	<i>Decision Support Systems</i>
<b>GDS</b>	–	<i>Global Distribution Systems</i>
<b>GI</b>	–	Gestão da Informação
<b>IDS</b>	–	<i>Internet Distribution Systems</i>
<b>INE</b>	–	Instituto Nacional de Estatística
<b>OMT</b>	–	Organização Mundial do Turismo
<b>SI</b>	–	Sistema(s) de Informação
<b>SIT</b>	–	Sistema(s) de Informação Turístico(s)
<b>TIC</b>	–	Tecnologias da Informação e da Comunicação
<b>UCG</b>	–	<i>User Content Generated</i>
<b>WOM</b>	–	<i>Word of mouth</i>
<b>WTO</b>	–	<i>World Trade Organization</i>

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O projeto **RELEVÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO CLUSTER DO TURISMO, ENQUANTO RECURSOS ESTRATÉGICOS E FORMA DE BRANDING - ESTUDO DE CASO ÀS UNIDADES HOTELEIRAS** assenta na abordagem exploratória sobre conteúdos, a partir dos quais se perspetiva que as vantagens competitivas duradouras, numa economia globalizada, são predominantemente locais e não podem ser igualadas por concorrentes. Sobre a economia portuguesa é reconhecido o significado deste tipo de vantagens concentradas e disseminadas a partir do *cluster* do turismo. Entendendo um *cluster* como uma arquitetura de conhecimento, simultaneamente local e translocal, onde se reconhecem excelência potencial e mais-valias no sentido de concentrar investimento, a garantia da sua competitividade exige saber *como* e *quem*, principalmente em indústrias que recorrem a utilização crescentemente intensiva de tecnologia e conhecimento, como é o caso do turismo.

Embora exista uma considerável concorrência global, neste setor que mais cresce no mundo, Portugal concentra um conjunto de especificidades que à partida lhe garantem uma posição privilegiada e um extraordinário potencial, que impelem no sentido de demover os obstáculos à concretização deste último. Segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AIECP), em 2017 o setor do turismo era a maior atividade económica exportadora portuguesa, representando aproximadamente 50% das exportações de serviços e de 17% das exportações totais. A mesma AIECP indicava recentemente que Portugal era considerado um dos países mais competitivos do mundo no setor do turismo: recebeu em 2016, pela primeira vez, mais turistas estrangeiros do que o próprio total da população portuguesa residente – 11,4 milhões. Simultaneamente, o mesmo organismo faz referência às receitas geradas pelo turismo, sublinhando que este tem registado um forte crescimento, significando um peso de 7% no Produto Interno Bruto.

Decorrente da disseminação da internet e da evolução das redes sociais, enquanto canais de distribuição de informação turística, o turismo constitui na atualidade o principal gerador de receitas de *e-commerce* a nível mundial, registando um crescimento médio anual significativo, prevendo-se que este ritmo se mantenha (CNS Aveiro/IEFP, 2006). É a partir desta interpretação, por um lado, o foco sobre o turismo como atividade económica e, por outro, a utilização dos sistemas de informação que lhe servem de suporte, dado a necessidade em gerir e disseminar a informação que caracteriza o setor, que se propõe neste trabalho interpretar as relações de

eficiência que se podem desenvolver no sentido da consolidação estratégica de um *cluster*, necessariamente enquanto construto de *know-how*.

### **1.1. Enquadramento do tema e justificações da escolha**

No exercício intitulado ***RELEVÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO CLUSTER DO TURISMO, ENQUANTO RECURSOS ESTRATÉGICOS E FORMA DE BRANDING - ESTUDO DE CASO ÀS UNIDADES HOTELEIRAS***, projeta-se sistematizar dimensões sobre utilização dos sistemas de informação, elementos críticos para a prossecução de estratégias de organização pública e empresarial, quando é assumida a necessidade de alcançar, ativar e integrar *stakeholders* dispersos territorialmente. Representando o turismo uma indústria de serviços com um alcance internacional através de redes de comunicação, que possui especificidades únicas como a sua heterogeneidade, intangibilidade e perecibilidade, que o diferenciam dos restantes produtos, exige uma elevada mobilização de informação turística, simultaneamente intensa e extensa. É daqui que sobressai a relevância dos sistemas de informação, apoiados em informação, processos e tecnologias como recursos estratégicos, sendo inquestionável a afirmação de que os mesmos se transformaram num dos fatores mais importantes e até determinantes da competitividade do setor do turismo.

O turismo, na qualidade de negócio que a Organização Mundial do Comércio identifica como fortemente baseado na informação e nas comunicações, mobiliza a identificação da necessidade de observar sistemática e reflexivamente o recurso estratégico informação que se consubstanciará como conhecimento. Neste trabalho projeta-se interpretar de que forma este é determinante para o cliente e para as organizações e empresas, como catalisador da procura de produtos e serviços, mas também da procura de mercados e seus *targets*. Paradigmático desta transformação é a aplicação do *e-commerce* ao turismo, evoluindo para o conceito de *e-tourism* (Buhalis, 2003).

O papel preponderante do turismo como atividade económica na economia nacional desperta o interesse pelo desenvolvimento de abordagens reflexivas que permitam qualificá-la. Esta qualificação depende necessariamente das respostas forjadas face aos desafios colocados pelos recursos à informação e sistemas de informação, pelo setor, à escala global. Desta forma, estudos deste tipo constituem uma mais-valia na medida em que ampliam o conhecimento sobre indicadores a mobilizar para a gestão eficiente de sistemas de informação, enriquecendo o espólio de recursos a partir dos quais os agentes económicos podem refletir e potenciar a sua

mobilização pessoal, profissional, cultural e social, incrementando a sua participação neste setor do turismo.

As motivações pessoais e profissionais que serviram de base ao desenvolvimento do trabalho centram-se no conhecimento detido sobre sistemas de informação e a gestão *on-going* da informação, no qual se reconhecem consideráveis vetores a potenciar no setor do turismo. Desta forma, perspectiva-se que com o trabalho será possível desenvolver a transferência de *know-how*, no reconhecimento da informação enquanto bem essencial, recurso do qual o setor do turismo depende, assim como do papel dos sistemas de informação, e a sua requisição crescente por parte dos *stakeholders*. O principal contributo do trabalho concretiza-se na sistematização de um exercício que justifica de forma sustentada a relevância da gestão da informação e dos sistemas de informação para o desenvolvimento da indústria do turismo em Portugal.

## **1.2. Formulação do problema e dos objetivos**

A interpretação da(s) forma(s) como o conhecimento é determinante para o cliente e para as organizações e empresas, será desenvolvida através da observação de casos e exemplos de utilização de sistemas de informação, apoiados em processos e tecnologias, pelos agentes económicos do setor do turismo, no sentido de definir e transferir uma determinada imagem. O *branding* é aqui entendido como o resultado da gestão eficiente de fluxos de informação, apoiada em ferramentas que auxiliam a gestão operacional e estratégica das organizações, permitindo-lhes gerir a sua informação, funções e processos, assim como comunicar de forma interativa com os seus parceiros, concretizando a sua missão e objetivos.

O estudo sobre a utilização de sistemas de informação no sentido deste tipo de gestão polissémica, centrada endógena e exogenamente, mas também descentrada na medida em que considera uma diversidade de *stakeholders* disseminados pela diáspora, é fundamental em todos os setores de atividade económica, principalmente em atividades como as turísticas, as quais fazem uma utilização intensiva da informação. Neste espaço de trabalho, projeta-se sistematizar e consubstanciar dados sobre o papel da informação e sua gestão, para o desenvolvimento do turismo como um *cluster* crescentemente dependente da facilitação, rapidez (instantaneidade) e qualidade dos processos de troca de informação. Em suma, o trabalho assenta, na parte correspondente à exploração do estado da arte, numa abordagem reflexiva sobre as formas como são geridos estrategicamente os fluxos de informação na rede,

onde também se desenvolve a atividade turística, perspectivados como recurso (interno), mas também como suportes do *branding* (externo).

O estudo do estado da arte centra-se na observação sobre a utilização dos sistemas de informação, enquanto catalisadores para o armazenar, gerir e apresentar informação, por parte dos *stakeholders* no *cluster* do turismo em Portugal. A partir das afirmações de que o turismo é uma atividade económica determinante na economia nacional e de que este recorre a uma utilização cada vez mais intensiva de tecnologia, informação e conhecimento, projeta-se a sistematização reflexiva sobre indicadores do papel desempenhado pelos sistemas de informação no funcionamento eficiente do *cluster*. Delimitando, pretende-se interpretar a importância da informação e da sua gestão para o funcionamento interno do *cluster*, mas também para o seu desempenho externo através das formas como mobiliza agentes económicos dos vários *stakeholders*, produzindo elementos de *branding*. Sistematizando, os objetivos do estudo são os seguintes:

- O.1: interpretar indicadores do cluster do turismo na economia nacional.
- O.2: reconhecer os processos através dos quais é possível definir o turismo como indústria que recorre à utilização intensiva e extensiva de informação, enquanto elemento críticos para a divulgação da informação que caracteriza o setor.
- O.3: interpretar informação, gestão da informação, sistemas de informação e eficiência organizacional: alcançar, ativar e integrar *stakeholders* do cluster do turismo.
- O.4: identificar os fluxos de informação e a necessidade da sua gestão, requerida pelo cluster do turismo como arquitetura de conhecimento.
- O.5: analisar as relações de eficiência que se podem desenvolver no sentido da consolidação estratégica de um cluster, necessariamente enquanto construto de conhecimento assente na gestão da informação e suportados por sistemas de informação integrados.
- O.6. interpretar os sistemas de informação como base catalisadora da oferta e procura de mercados e seus targets.
- O.7. observar as formas como os fluxos de informação nas redes para além de se constituírem como recurso (interno) se afirmam como suportes do *branding* (externo).

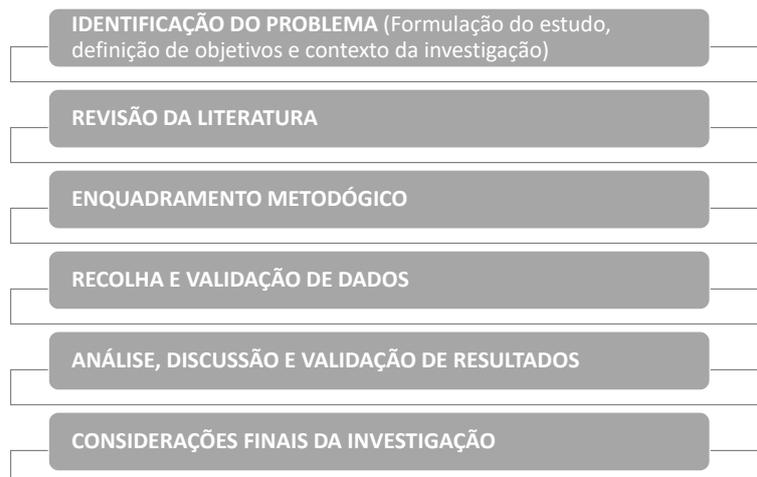
Tendo em linha de conta os contributos aferidos pela revisão da literatura, assim como das observações exploratórias subtraídas da relevância da gestão da informação e dos sistemas de

informação no *cluster* do turismo, sucede-se de forma pertinente o interesse de investigação, consubstanciado na vertente prática de uma metodologia interventiva. Esta tem subjacente a concretização de uma pesquisa quantitativa, tendo por base, justificado pela pluralidade de realidades, a delimitação de aplicação a apenas uma das componente dos *stakeholders*, designadamente as unidades turísticas (unidades hoteleiras), cuja finalidade se inscreve na avaliação de utilização de sistemas integrados nestas unidades, bem como a avaliação de utilização de sistemas de informação turísticos, especificamente de Sistemas de Distribuição Global (GDS) e/ou de Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS). Assim, em pressuposto de duas dimensões distintas de análise, por um lado em função da unidade turística comportar sistema de informação integrado e, por outro, em função da Zona Geográfica, procurou-se formular as hipóteses como respostas da problemática de investigação podendo, ou não, ser confirmadas com o desenvolvimento da pesquisa, favorecedoras da dedução de contributos ao capítulo de revisão da literatura efetuada, como ter por finalidade o fornecimento de dados para a verificação das próprias hipóteses formuladas.

### **1.3. Metodologia**

A metodologia selecionada para enquadrar o projeto intitulado ***RELEVÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO CLUSTER DO TURISMO, ENQUANTO RECURSOS ESTRATÉGICOS E FORMA DE BRANDING - ESTUDO DE CASO ÀS UNIDADES HOTELEIRAS***, constitui-se como um conjunto de procedimentos metodológicos híbrido, que recorre a estratégias dedutivas mas também indutivas de aproximação aos dados captados sobre a relevância da gestão da informação e dos sistemas de informação de apoio à atividade turística, enquanto suportes aos *stakeholders* do setor, por forma a se adaptarem às exigências de um mercado com dinâmica à esfera global. Desta forma, propõe-se uma abordagem intervencionista, procurando, a partir das abordagens teóricas sobre o tema, encontrar ligações heurísticas com indicadores apreendidos indutivamente de casos práticos, assim como de intervenção metodológica, nos quais se interpreta a informação e os sistemas de informação, enquanto recursos estratégicos portadores de vantagens competitivas e indispensáveis aos *stakeholders* do setor turístico e, concludentemente, formas de suporte ao *branding*. As etapas do processo de investigação encontram-se esquematicamente representadas na Figura 1.

**Figura 1.** Etapas do processo de investigação



**Fonte:** Elaboração própria

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

No segundo capítulo e no que concerne à revisão do estado da arte sobre a problemática da investigação, o trabalho está estruturado em sete pontos de desenvolvimento, sob forma de subcapítulos, através dos quais se pretende concretizar o seu objetivo principal de interpretar a importância da informação e da sua gestão para o funcionamento interno do *cluster* do turismo, mas também para o seu desempenho externo através das formas como mobiliza agentes económicos dos vários *stakeholders*, produzindo elementos de *branding*. Associada à realização deste objetivo geral central está a concretização de outros objetivos específicos, que delimitam os já referidos sete pontos de desenvolvimento:

- no primeiro, é elaborada uma abordagem sobre o *cluster* do turismo na economia portuguesa, focando indicadores sobre a sua estrutura de funcionamento e desenvolvimento, destacando os seus significados como atividade económica;
- no segundo, é produzida uma interpretação sobre o turismo na qualidade de indústria que recorre à utilização da informação, como elemento crítico que polariza fluxos que garantem o seu funcionamento;
- no terceiro, são sistematizadas dimensões sobre utilização de sistemas de informação, potenciadores da eficiência organizacional do setor turístico de forma a alcançar, ativar e integrar *stakeholders* dispersos territorialmente;
- no quarto, identificam-se os fluxos de informação e a necessidade da sua gestão, requerida pelo *cluster* do turismo como arquitetura de conhecimento;

- no quinto ponto, é analisado o conjunto de relações de eficiência fundamental para a consolidação estratégica de um *cluster*, como construto de conhecimento fundado na gestão da informação e em sistemas de informação integrados;
- no sexto, interpreta-se de que forma aquele construto é determinante para o cliente e para as organizações e empresas, como catalisador da procura de produtos e serviços, mas também da procura de mercados e seus *targets*;
- no sétimo, observa-se as formas como os fluxos de informação nas redes para além de se constituírem como recurso (interno) se afirmam como suportes do *branding* (externo).

No terceiro capítulo, é justificada a metodologia de investigação, identificando a problemática subjacente, os objetivos e a natureza do estudo, bem como a caracterização dos participantes, as técnicas de recolha e análise dos dados.

No quarto capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados. O trabalho termina com as considerações finais, referindo igualmente as limitações do estudo e deixando algumas questões em aberto que possam vir a servir de base a futuros estudos.

## CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA OU ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. O *cluster* do turismo na economia portuguesa: indicadores

O significado do *cluster* do turismo na economia portuguesa é confirmado por alguns indicadores, dos quais sobressai a relevância alcançada pelos resultados das suas atividades no contexto internacional. Segundo o *The Travel & Tourism Competitiveness Index* e *UNWTO World Tourism Barometer* (cit. por Turismo de Portugal, IP, 2018), Portugal foi classificado como o décimo quarto destino mais competitivo do mundo, ocupando em 2016 a décima oitava posição mundial no que diz respeito à chegada de turistas, assim como a vigésima primeira posição mundial nas receitas turísticas em 2017 (Quadro 1).

**Quadro 1.** Portugal resultados internacionais

<b>14.º</b> Destino mais competitivo do mundo	<b>18.ª</b> Posição mundial em chegada de turistas (2016)	<b>21.ª</b> Posição mundial em receitas turísticas (2017)
---	---	---

**Fonte:** The Travel & Tourism Competitiveness Index (2017) e UNWTO World Tourism Barometer (2018) cit. por Turismo de Portugal, IP (2018, p.2).

Segundo o relatório *travelBI* com sistematização de informação sobre o *Turismo em Portugal / 2017*, publicado em 2018 (Turismo de Portugal, IP, 2018), os resultados económicos (Quadro 2) reforçam a importância do setor na economia, mantendo-se como principal setor exportador.

**Quadro 2.** Portugal 2017 - Principais resultados económicos

<b>PIB</b>	<b>Exportações globais</b>	<b>Exportações de serviços</b>	<b>Exportações de bens</b>
Peso das receitas turísticas/PIB	Peso das receitas turísticas/exportações globais	Peso das receitas turísticas/Exportações de serviços	Peso das receitas turísticas/Exportações de bens
<b>7,8%</b>	<b>18,0%</b>	<b>50,1%</b>	<b>28,0%</b>

**Fonte:** Turismo de Portugal, IP (2018, p.3).

Como se pode verificar através do quadro anterior, o significado das receitas do turismo no Produto Interno Bruto é relevante, representando aproximadamente 8%. Contudo, este significado é ainda maior quando se analisa o peso das receitas turísticas nas exportações globais, atingindo os 18%, isto é, este tipo de receitas representa quase 1/5 do total das exportações. Continuando a focar ainda mais a análise, o peso das receitas turísticas nas exportações de serviços é de 50%, ou seja, as receitas realizadas com as atividades turísticas constituem metade da exportação de serviços. Analisando o peso das receitas turísticas nas exportações de bens, verifica-se uma redução do significado comparativamente ao observado

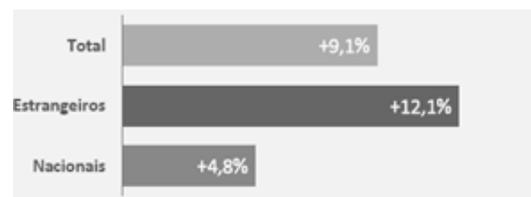
na exportação de serviços, alcançando 28%, isto é, pouco mais de ¼. Apesar desta diferença, é evidente o peso das receitas turísticas em ambos os tipos de exportações, ainda que na exportação de serviços (50,1%) represente quase o dobro do verificado na exportação de bens (28%).

Ainda segundo o relatório *travelBI* citado antes, em 2017 Portugal ultrapassou os 20 milhões de hóspedes (Figura 2), com +9,1% e +1,7 milhões comparativamente a 2016 (Figura 3). Neste mesmo documento é destacado o maior crescimento relativo de +12,1% (+1,4 milhões) observado nos hóspedes estrangeiros, acompanhado do crescimento de +4,8% (+363 mil) dos hóspedes nacionais, concentrando os primeiros 61,4% da procura global (+1,6%).

**Figura 2.** Evolução do número de hóspedes nacionais, estrangeiros e total, entre 2013 e 2017 (milhões)



**Figura 3.** Variação homóloga do número de hóspedes, 2017



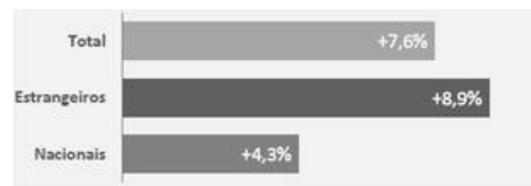
**Fonte:** Turismo de Portugal, IP (2018, p.5).

Observou-se também um decréscimo da estadia média para 2,8, descendo os estrangeiros para 3,3 noites (-0,1) e mantendo os nacionais 2,0 noites. Os hóspedes cresceram a um ritmo superior ao das dormidas, sendo as principais regiões de destino a Área Metropolitana de Lisboa (29,8%), Algarve (20,1%) e Norte (20%). No que diz respeito às dormidas, sobre estas registou-se recentemente um crescimento contínuo, mais uma vez superior nas dormidas de estrangeiros, alterando-se o posicionamento das regiões de destino face ao observado em relação aos hóspedes: Algarve (33%), Área Metropolitana de Lisboa (24,9%) e Madeira e Norte (13%). O relatório *travelBI* com a análise sobre 2017, em relação às dormidas indica que foram alcançadas 57,6 milhões de dormidas (Figura 4), representando estas um crescimento de 4,1 milhões e de 7,6% face a 2016 (Figura 5), entre as quais se destaca o maior crescimento relativo de 8,9% (+3,4 milhões) registado nas dormidas de estrangeiros.

**Figura 4.** Evolução do número de dormidas de nacionais, estrangeiros e total, entre 2013 e 2017 (milhões)



**Figura 5.** Variação homóloga do número de dormidas, 2017



Fonte: Turismo de Portugal, IP (2018, p.5).

Os estrangeiros concentraram quase ¼ da procura global, mais especificamente 72,4%, isto é, +0,9%. Entre os nacionais o crescimento foi de 4,3%, isto é, de +0,7 milhões. Outro dado extremamente relevante é aquele que revela o crescimento significativo de 75,6% de dormidas fora da época alta. Esta dinâmica que traduz a desconcentração da atração ao nível temporal dos fluxos turísticos, perceptível através da média mensal de crescimento superior nos meses fora da época alta (8,4% vs 8,1%), constitui um desafio para os empreendimentos dos vários *stakeholders*. Ainda segundo o *travelBI* sobre Portugal com referência a 2017, a Europa foi responsável por 83,5% das dormidas turísticas de estrangeiros em Portugal (Figura 6), destacando-se o crescimento nas regiões emergentes, como já referido antes.

**Figura 6.** Dormidas de estrangeiros em Portugal, 2017



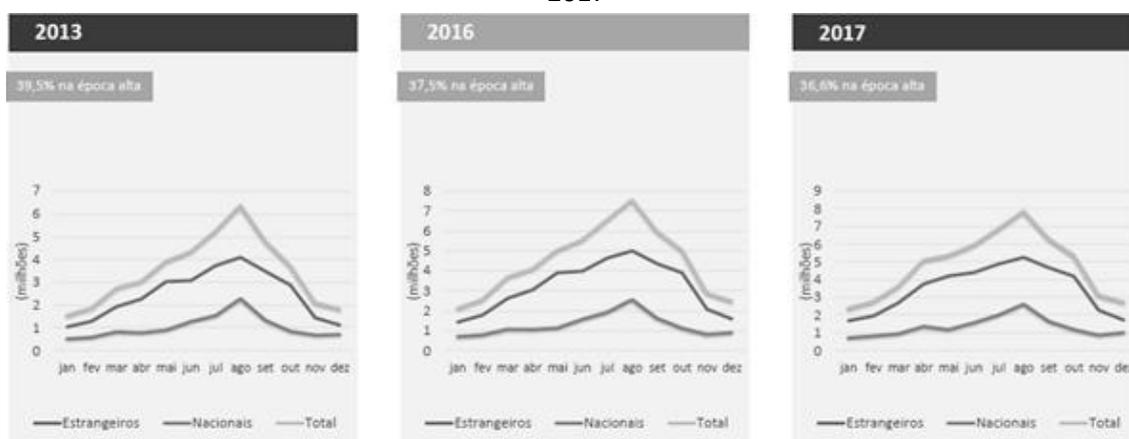
Fonte: INE (dados definitivos - 13/08/2018) cit. por Turismo de Portugal, IP (2018, p.8).

Por ordem decrescente de variação: América do Sul, 5,6% (+34,9%); Oceânia, 0,6% (+32,6%); América do Norte, 5,5% (+31,3%); Ásia, 3,6% (+28,6%); África, 1,2% (+8,4%); e Europa, excluindo Portugal, 83,5% (+5,6%). Como se depreende dos indicadores anteriores, são as regiões emergentes as que mais crescem, apesar da sua representatividade nas dormidas de estrangeiros em Portugal em 2017 ainda ser pouco significativa quando comparada com a da Europa, excluindo Portugal, que é a que menos cresce (+5,6%). Assim, percebe-se o decréscimo

das dormidas dos 5 principais mercados emissores de 3,7% em 2017 face a 2016, representando no último ano uma quota de 60,9%. O mercado do Reino Unido foi aquele em que se observou uma maior queda, de 1,7%. Numa perspetiva mais alargada, tendo como referência os 10 principais mercados emissores, estes detinham em 2017 uma quota conjunta de 78,7%, verificando-se um decréscimo de 1,4% face a 2016, mas simultaneamente um aumento da quota dos cinco mercados, Brasil, Estados Unidos da América, Irlanda, Itália e Polónia, principalmente do primeiro país sobre o qual se registou o maior aumento, de 1%. Conclui-se assim que a procura foi mais diversificada. É precisamente esta múltipla ancoragem (dispersa) da procura que exige o desenvolvimento da gestão de sistemas de informação como elemento crítico para a prossecução de estratégias de organização pública e empresarial, para alcançar, ativar e integrar *stakeholders* dispersos territorialmente. É por via da utilização de tais recursos que se almeja a integração de informação acessível, oportuna e coerente, facilitando processos de tomada de decisão com abordagens eventual e mutuamente exclusivas, mas complementares na conciliação de interesses favorecedores de criação de conhecimento tendente a propiciar os resultados desejados em termos de a criação de valor para as diferentes partes interessadas, dado que tal procura da indústria se afirma cada vez mais informada e exigente.

Como se abordará mais à frente, um dos  *pontos fracos* identificados no diagnóstico prospetivo sobre o turismo em Portugal é a *elevada taxa de sazonalidade*. Contudo, paralela à diversificação da origem da procura do destino Portugal verifica-se a tendência para uma contínua redução da sazonalidade (concentração de dormidas nos meses de julho, agosto e setembro) – Figura 7.

**Figura 7.** Evolução da taxa de sazonalidade total, entre nacionais e estrangeiros, 2013, 2016 e 2017



**Fonte:** INE (dados definitivos - 13/08/2018) cit. por Turismo de Portugal, IP (2018, p.12).

A taxa de sazonalidade foi reduzida entre 2016 e 2017 em aproximadamente 1%, sendo a sazonalidade mais acentuada entre os nacionais (39,4%) comparativamente aos estrangeiros (35,5%). Segundo o *travelBI*, com exceção de Itália, todos os mercados observaram um comportamento favorável à redução da sazonalidade (dormidas em hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos e apartamentos turísticos e outros), sendo os mercados do Brasil (28,5%) e Alemanha (29,7%) os que evidenciaram menores taxas de sazonalidade em oposição à Polónia (44,6%) e Espanha (43,6%) – Quadro 3.

**Quadro 3.** Portugal, sazonalidade (concentração de dormidas nos meses de julho, agosto e setembro), 2017

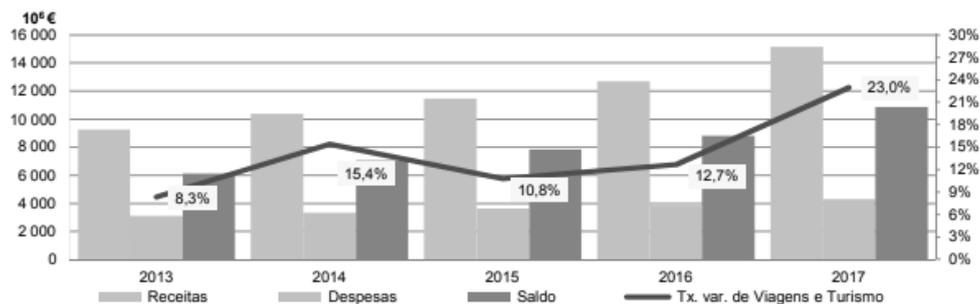
<b>Reino Unido</b> 36,8% -0,5 p.p.	<b>Alemanha</b> 29,7% -0,7 p.p.	<b>Espanha</b> 43,6% -2,2 p.p.	<b>França</b> 37,1% -1,8 p.p.	<b>Holanda</b> 34,8% -1,1 p.p.
Brasil 28,5% -0,9 p.p.	EUA 34,1% -0,1 p.p.	Irlanda 42,7% -0,5 p.p.	Itália 39,9% +0,6 p.p.	Polónia 44,6% -3,9 p.p.

**Fonte:** INE (dados definitivos - 13/08/2018) cit. por Turismo de Portugal, IP (2018, p.13).

No mesmo documento é referido que se mantém o mercado do Reino Unido como principal mercado emissor com 20,9% do total das dormidas de não residentes, revelando um crescimento de 2,8%. O mercado alemão representou 13,8% do total, crescendo 11,3%, enquanto os mercados francês e espanhol, ambos com uma quota de 9,9%, cresceram 5,2% e 7,0%, respetivamente. No que diz respeito aos destinos destes mercados, segundo o INE a evolução das dormidas nas regiões foi globalmente positiva, com realce para os crescimentos registados na Região Autónoma dos Açores (+20,6%) e Centro (+19,9%), mantendo-se o Algarve como o principal destino (30,7% das dormidas totais), seguido da Área Metropolitana de Lisboa (25,4%). Os proveitos totais e os de aposento do setor de alojamento turístico aumentaram, respetivamente, a 3,7 mil milhões de euros e 2,7 mil milhões de euros, com assinaláveis crescimentos de 18,6% e 20,9% (+18,1% e +19,2% em 2016).

Segundo as *Estatísticas do Turismo/2017* (Turismo de Portugal, IP, 2018), os dados do Eurostat sobre a balança turística dos países da União Europeia em 2017 apresentaram um aumento de 23% no saldo da balança turística portuguesa, o traduziu uma consolidação da 5.ª posição de Portugal de entre os países com maior saldo da balança turística da União Europeia (Figura 8).

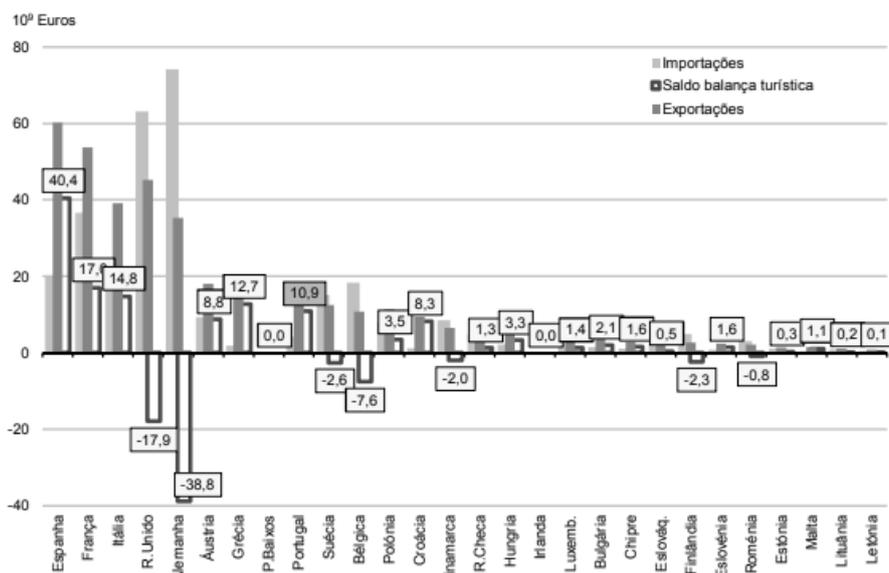
**Figura 8.** Balança turística portuguesa, rubrica viagens e turismo, 2013-2017



**Fonte:** Banco de Portugal, julho de 2018, cit. por INE (2018). *Estatísticas do Turismo / 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P. Pág. 20.

O saldo da Balança Turística de Portugal, de acordo com o Eurostat, ascendeu a 10,9 mil milhões de euros em 2017 (Figura 9), ultrapassando o valor da Áustria (8,8 mil milhões de euros) e aproximando-se dos valores da Grécia (12,7 mil milhões de euros) e Itália (14,8 mil milhões de euros) que se encontram, respetivamente, nas 4.<sup>a</sup> e 3.<sup>a</sup> posição de entre os países com maior saldo da balança turística da União Europeia.

**Figura 9.** Balança turística dos países da União Europeia, 2017



**Fonte:** Banco de Portugal, julho de 2018, cit. por INE (2018). *Estatísticas do Turismo / 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P. Pág. 18.

No que diz respeito às receitas, os países do Continente Europeu corresponderam a 81,5%, embora em decréscimo face ao ano anterior (-2,2%), tendo os do Continente Americano representado 11,7% do total (+1,5%), cabendo 3,5% ao Continente Africano (sem variação). O

INE destaca um outro conjunto de indicadores que revelam a importância da gestão de sistemas de informação na indústria do turismo, entendidos como recursos essenciais para a disponibilidade de informação (dada a constituição de séries históricas, que permitem a comparação de /entre variáveis, evolução no tempo e performance) e assim como forma de *branding*, por assim permitirem transpor notoriedade distintiva, comunicada substancialmente através dos recursos digitais e potenciada pela disseminação da internet, ampliando as possibilidades de crescimento de mercados emissores tradicionais, mas também a atração de novos mercados:

- as receitas com origem nos principais países emissores observaram variações positivas, como nos casos de Espanha (+21,6%), Alemanha (+16,8%) e Reino Unido (+14,3%). No caso de França verificou-se um aumento de 9%;
- crescimento de 45,6% nas receitas com origem no Continente Asiático, sendo a China responsável pelo crescimento de 79,9%;
- aumento das receitas provenientes do Continente Americano, do Brasil (+44,8%), EUA (+37%) e Canadá (+32,3%);

Analisando os saldos, entre receitas e despesas, de viagens e turismo por países em 2017, e focando aqueles que ultrapassam os 20% de crescimento, verificam-se as seguintes dinâmicas por ordem crescente: Países Africanos de Língua Oficial, PALOP (21,4%); outros países da União Europeia, excluindo a Alemanha, Espanha, França, Holanda e Reino Unido (26,9%); Angola (29,6%); Canadá (33,9%); Oceânia (45%); Espanha (47,2%); América (55,2%); Estados Unidos da América (62,7%); Brasil (64,4%); outros países asiáticos excluindo a China (65%); outros países africanos para além dos PALOP (76,2%); Ásia (77,7%); China (89,5%); outros PALOP que não Angola e Moçambique (98,4%) e, por último, com o maior crescimento, outros países do Continente Americano, excluindo o Brasil, o Canadá e os Estados Unidos da América, com 1022,8%.

Estas dinâmicas dispersas quanto à origem exigem o recurso a sistemas de informação devido à necessidade de gerir e disseminar a informação que caracteriza o setor, propondo-se neste trabalho a interpretação das relações de eficiência que se podem desenvolver no sentido da consolidação estratégica de um *cluster*, necessariamente enquanto construto de *know-how*. O estudo sobre a utilização de sistemas de informação no sentido deste tipo de gestão polissémica, centrada endógena e exogenamente, mas também descentrada na medida em que considera uma diversidade de *stakeholders* disseminados pela diáspora, é fundamental nas atividades turísticas que fazem uma utilização intensiva da informação nos processos de negócio,

constituindo estas atividades a dinâmica de uma indústria que requer o constante acesso a informação relevante e atualizada, por forma a apoiar na compreensão do fenómeno do turismo à escala global e, concomitantemente, apoiar fundamentações necessárias às atividades de planeamento e tomada de decisões de gestão das operações turísticas e dos destinos turísticos.

No diagnóstico prospetivo sobre o desenvolvimento do turismo em Portugal, a partir de uma análise *SWOT* (*strengths, forças; weaknesses, fraquezas; opportunities, oportunidades; e threats, ameaças*), percebem-se algumas características que transmitem o seu perfil dicotómico e desafiam à definição e operacionalização de estratégias que potenciem os *pontos fortes* e aproveitem as *oportunidades*, reduzindo as *fraquezas* e minimizando os efeitos das *ameaças*. Por exemplo, paralela à identificação como *força* a localização geográfica privilegiada como "porta de entrada e de saída" da Europa é enunciado como *fraqueza* a "localização geográfica periférica" (Quadro 4).

**Quadro 4.** Diagnóstico prospetivo - Turismo em Portugal: análise *SWOT* (*Forças e Fraquezas*)

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade da população portuguesa de receber bem.</li> <li>▪ Localização geográfica privilegiada como "porta de entrada e de saída" da Europa.</li> <li>▪ Ampla riqueza cultural, natural e patrimonial concentrada.</li> <li>▪ Clima mediterrânico (em média de mais de 2.200 horas de sol por ano).</li> <li>▪ Qualidade de atendimento e fluência em idiomas estrangeiros.</li> <li>▪ Excelente oferta do país, decorrente de uma forte qualificação em anos recentes.</li> <li>▪ Ótimas condições de segurança.</li> <li>▪ Oferta instalada crescentemente qualificada.</li> <li>▪ Excelente dotação de infraestruturas de transporte e de suporte ao turismo.</li> <li>▪ Rede qualificada de escolas de hotelaria e turismo geridas pelo Turismo de Portugal.</li> <li>▪ Destino turístico muito competitivo e elevado nível de satisfação por parte dos turistas que visitam Portugal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade instalada na hotelaria.</li> <li>▪ Localização geográfica periférica.</li> <li>▪ Situação económico-financeira débil do tecido empresarial.</li> <li>▪ Competências e níveis de qualificação dos profissionais ainda insuficientes.</li> <li>▪ <b>Falta de sofisticação na conceção e comercialização de produtos turísticos</b></li> <li>▪ Elevada taxa de sazonalidade.</li> <li>▪ Subaproveitamento do potencial de diversificação turística.</li> <li>▪ <b>Fraca evidência de I&amp;D no turismo.</b></li> <li>▪ Deficiente coordenação intra e inter-regional nos esforços de promoção.</li> <li>▪ Desarticulação entre cidades e regiões portuguesas.</li> <li>▪ <b>Proliferação de marcas e produtos turísticos.</b></li> <li>▪ Predominância de uma visão individualizada nas ações.</li> <li>▪ Fragmentação do tecido empresarial.</li> <li>▪ Elevado peso de custos com energia, o edifício e construção e juros de financiamento.</li> </ul>

**Fonte:** Turismo de Portugal I.P. (s/d). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P. Pág. 45.

Assim, é perceptível que mobilizando um conjunto de estratégias eficientes, nomeadamente no âmbito da gestão de sistemas de informação, poderá transformar-se uma *fraqueza* numa *força*, transformando o perfil espacial periférico numa localização geográfica distinta e singular.

Entre as *Forças* destacam-se a “excelente oferta do país, crescentemente qualificada”, assim como a afirmação de Portugal como um “destino turístico muito competitivo e elevado nível de satisfação por parte dos turistas que visitam o país”. Sobressai também a referência nas *Forças* à “Excelente dotação de infraestruturas de transporte e de suporte ao turismo”, o que alude à importância das infraestruturas físicas, as quais também têm que ser necessariamente complementadas com infraestruturas virtuais de circulação de informação. Esta necessidade é destacada entre as *Fraquezas* quando é assumida a “Falta de sofisticação na conceção e comercialização de produtos turísticos”, que transfere a perspetiva de que existirá um problema de comunicação, o que com toda a certeza constituirá um vetor de insucesso, ou pelo menos de redução do significado do sucesso. *Fraquezas* paradigmáticas que confirmam e reforçam a anterior são aquelas que indicam a existência de um “Subaproveitamento do potencial de diversificação turística” e uma “Fracas evidência de I&D no turismo”.

Tendo em consideração a tendência para a inversão da sazonalidade das atividades turísticas e para a procura crescente de *short breaks*, motivando esta última, por exemplo, a distinção de Lisboa no ano de 2019 com o prémio de *Melhor Destino Europeu, Melhor Destino de City Break e Melhor Porto de Cruzeiros*, nos *World Travel Awards*, os produtos e serviços a oferecer no âmbito da atividade turística têm que dinamizar o potencial de diversificação turística, no contexto de um crescente investimento em investigação & desenvolvimento, nomeadamente em sistemas de informação. Outra das *Fraquezas*, a “Proliferação de marcas e produtos turísticos”, reflete a desintegração da oferta e justifica o investimento em sistemas de gestão da informação na indústria do turismo, que suportem a gestão de fluxos entendidos como recursos, mas também como *branding*.

Ainda no contexto do Diagnóstico prospetivo sobre o Turismo em Portugal (Quadro 5), mais especificamente sobre as *Oportunidades* identificadas na análise *SWOT*, sublinham-se: o “Crescimento acelerado do turismo à escala global e procura de novos destinos para vender”, a “Elevada notoriedade internacional que o destino Portugal atravessa”, o “Aprofundamento da globalização e consolidação de transformações tecnológicas, demográficas, sociais, económicas e institucionais no turismo”, o “Boom na utilização das redes sociais como ferramenta de pesquisa e obtenção de informação” e o “Portugal 2020 e estímulo à cooperação privilegiando

intervenções integradas”. O crescimento do turismo e a procura de novos destinos, a elevada notoriedade, a globalização e transformações tecnológicas que têm apoiado o recurso às redes sociais como instrumento de pesquisa e obtenção de informação, assim como os programas de incentivo à cooperação e intervenção integrada, são um conjunto de Oportunidades que permitem apreender o papel crucial do desenvolvimento de sistemas de gestão da informação entre os *stakeholders*, que funcionem não só como suportes às atividades, mas também como forma de afirmação de uma identidade, isto é, como *branding*.

**Quadro 5.** Diagnóstico prospetivo - Turismo em Portugal: análise SWOT (*Oportunidades e Ameaças*)

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento acelerado do turismo à escala global e procura de novos destinos para vender.</li> <li>▪ Supremacia económica (e financeira/ cambial) de mercados emissores fortes.</li> <li>▪ Popularidade do turismo de cruzeiros potencia o crescimento de destinos bem posicionados em termos geográficos, como é o caso nacional.</li> <li>▪ Elevada notoriedade internacional que o destino Portugal atravessa.</li> <li>▪ Aprofundamento da globalização e consolidação de transformações tecnológicas, demográficas, sociais, económicas e institucionais no turismo.</li> <li>▪ Envelhecimento da população potencia turismo sénior.</li> <li>▪ Boom na utilização das redes sociais como ferramenta de pesquisa e obtenção de informação.</li> <li>▪ Relevância da diáspora que mantém fortes laços com o nosso país.</li> <li>▪ Dinâmica de crescimento do turismo de natureza e de bem-estar.</li> <li>▪ Existência de relevantes sistemas de incentivos financeiros e fiscais, instrumentos de engenharia financeira.</li> <li>▪ Portugal 2020 e estímulo à cooperação privilegiando intervenções integradas.</li> <li>▪ Crescimento da mobilidade internacional de estudantes e docentes nos cursos superiores.</li> <li>▪ Crescente relevância dada à economia azul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudança rápida da procura de destino/geografia para produto/experiência.</li> <li>▪ Situação económica e política na Europa.</li> <li>▪ Abrandamento no ritmo de crescimento económico dos principais emissores não europeus de Portugal (e.g. Angola, Brasil).</li> <li>▪ Variação da taxa de câmbio, desvalorizando face ao Euro.</li> <li>▪ Aumento da concorrência.</li> <li>▪ Predominância de uma visão individualizada nas ações.</li> <li>▪ Dificuldade no acesso ao financiamento.</li> <li>▪ Aumento da pressão nas zonas costeiras.</li> <li>▪ Ritmo de crescimento que coloca desafios ao aeroporto de Lisboa.</li> <li>▪ Aprofundamento dos desequilíbrios demográficos no país.</li> <li>▪ Alteração do polo de desenvolvimento turístico mundial.</li> </ul>

**Fonte:** Turismo de Portugal I.P. (s/d). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P. Pág. 46.

A distância cada vez mais curta em relação à informação e suas fontes, transportadas no bolso, exige o desenvolvimento de instrumentos capazes de gerir e medir os movimentos e interações dos indivíduos com aquelas, assim como de suportes que consigam marcar nos

contextos daquelas últimas. Estas *Oportunidades* reforçam a perspetiva sobre as *Ameaças*, entre as quais se sublinham as seguintes: “Mudança rápida da procura de destino/geografia para produto/experiência”, “Predominância de uma visão individualizada nas ações” e “Alteração do polo de desenvolvimento turístico mundial”. Aquela mudança no sentido de incidir o foco sobre o produto/experiência, exige por parte dos agentes da atividade turística um trabalho concertado de forma a qualificar o produto e a experiência a oferecer, necessariamente cada vez menos isolado na ação, encontrando respostas às alterações dos polos de atração turística.

As várias dimensões da análise *SWOT* sobre o turismo em Portugal são contextualizadas por grandes tendências demográficas, socioculturais, económicas, ambientais, tecnológicas e dos transportes internacionais, que imprimem diversas consequências neste setor de atividade económica (Quadro 6). No que diz respeito ao primeiro conjunto de tendências, socioculturais e económicas, sublinha-se a “Evolução e modificação dos gostos, necessidades e preferências” e a “Procura por experiências únicas e verdadeiras”, que refletem, por um lado, o perfil cada vez mais inconstante e mutável da procura, e, simultaneamente, exigente. Daqui resultam consequências, entendidas como desafios para o setor, que necessariamente tem que se adaptar àquela instabilidade patente, por exemplo, no crescimento das *short* e *city breaks* em períodos para além da época alta. Outro dos desafios consubstancia-se na tendência para a procura de programas específicos, segmentados para diferentes públicos.

**Quadro 6.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências demográficas e socioculturais internacionais e consequências para o turismo

TENDÊNCIAS DEMOGRÁFICAS E SOCIOCULTURAIS	CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envelhecimento populacional.</li> <li>▪ Diminuição da dimensão do agregado familiar.</li> <li>▪ Preocupações crescentes com a saúde, a alimentação e o bem-estar.</li> <li>▪ Crescimento da classe média em economias emergentes.</li> <li>▪ Crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores.</li> <li>▪ Evolução e modificação dos gostos, necessidades e preferências</li> <li>▪ Procura por experiências únicas e verdadeiras. As experiências de viagens anteriores influenciam opções de viagens futuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Short and city breaks</i> mais frequentes ao longo do ano conduzem ao desenvolvimento de eventos na época baixa.</li> <li>▪ Procura de serviços de saúde (médicos e estéticos) em países com custos mais acessíveis, com infraestruturas e condições naturais propícias para o bem-estar e que se posicionam como destino turístico.</li> <li>▪ Procura por produtos de bem-estar, <i>fitness</i>, <i>antisstress</i>, <i>retiros espirituais</i>, <i>boot-camps</i>.</li> <li>▪ Tendência para destinos considerados mais benéficos para a saúde.</li> <li>▪ Interesse pelo turismo cultural e programas específicos segmentados para diferentes públicos.</li> <li>▪ Procura de férias mais ativas e turismo de aventura.</li> </ul>

**Fonte:** Turismo de Portugal I.P. (s/d). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P. Pág. 28.

No que diz respeito às grandes tendências económicas internacionais é identificado o aparecimento e crescimento de novos mercados de dimensão cada vez mais global, entre os quais são derrubadas as barreiras às transações, abrindo espaço para o surgimento de novos mercados de consumidores (Quadro 7). Daqui resultam vários efeitos, que induzem a mobilização de sistemas de informação de forma a enfrentá-las, nomeadamente: ambiente global competitivo e turistas mais atentos; aparecimento de novos destinos e mercados emissores; exigência de disponibilização de informação e serviços de qualidade, através de meios de comunicação de vanguarda; dificuldade em fidelizar os visitantes a destinos e marcas e procura de novas experiências e produtos. A competitividade, a atenção manifesta também através da procura de informação e qualidade, junto com a procura constante de produtos/serviços irrepetíveis e consequente problema em fidelizar, são consequências das tendências económicas hegemónicas internacionais que mobilizam os *stakeholders* para o seu *empowerment* no contexto das redes e das (hiper)ligações a (re)criar nos seus *nós* e entre estes.

**Quadro 7.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências económicas internacionais e consequências para o turismo

TENDÊNCIAS ECONÓMICAS	CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globalização continuada da produção e do consumo de produtos e serviços.</li> <li>▪ Crescimento do rendimento <i>per capita</i> nos países mais desenvolvidos.</li> <li>▪ Aparecimento e crescimento de novos mercados de dimensão global.</li> <li>▪ Intensificação dos acordos de mercado e remoção de barreiras às transações internacionais.</li> <li>▪ Forte expansão do PIB a preços correntes entre 1990 a 2018 das economias indiana e chinesa.</li> <li>▪ Surgimento de novos mercados de consumidores contribuirá para as economias em transição (Europa Central e de Leste) e em desenvolvimento (Ásia e Sul da Ásia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente global mais competitivo e turistas mais atentos ao rácio qualidade-preço.</li> <li>▪ Economias emergentes dão lugar ao aparecimento de novos destinos e de novos mercados emissores.</li> <li>▪ Globalização aumenta as expectativas de viagens dos mais jovens, o que exige a disponibilização de informação e serviços de qualidade, através dos meios de comunicação de vanguarda.</li> <li>▪ Dificuldade em fidelizar os visitantes a destinos e marcas, devido à tendência para os visitantes diminuírem o seu número de visitas repetidas ao mesmo destino e à procura de novas experiências e produtos.</li> <li>▪ Globalização conduz ainda ao aumento das viagens a familiares e amigos (VFR) e dos intercâmbios entre estudantes.</li> </ul>

**Fonte:** Turismo de Portugal I.P. (s/d). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P. Pág. 29.

As grandes tendências ambientais internacionais, das quais sobressaem as alterações climáticas, as preocupações ambientais e o aumento das normas de regulamentação e certificação ambiental, têm repercussões evidentes através das alterações nos fluxos turísticos aumentando a procura em épocas baixas, principalmente de atividades associadas ao turismo

de natureza e dos produtos sofisticados que aparecem neste segmento (Quadro 8). O desaparecimento progressivo da divisão do tempo de atividade entre época baixa e alta, verificando-se que a primeira está cada vez mais em *alta*, requer uma atualização constante da informação disponibilizada pela oferta face à procura cada vez mais desconcentrada no tempo.

**Quadro 8.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências ambientais internacionais e consequências para o turismo

TENDÊNCIAS AMBIENTAIS	CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alterações climáticas.</li> <li>▪ Maiores preocupações ambientais por parte das populações, empresas e governos e adoção gradual de comportamentos mais sustentáveis.</li> <li>▪ Adoção de boas práticas ambientais, valorização da prática da reciclagem, e desenvolvimento de mecanismos e sistemas para a eficiência energética.</li> <li>▪ Proliferação da certificação ambiental.</li> <li>▪ Contínua necessidade de racionalização dos recursos, e desenvolvimento e maior utilização de energias alternativas.</li> <li>▪ Aumento de normas de regulamentação ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erosão costeira – impacto nos destinos de Sol e Praia.</li> <li>▪ Alterações nos fluxos turísticos com um aumento da procura em épocas baixas.</li> <li>▪ Aumento dos custos de manutenção e operação de atrações turísticas naturais, como praias, estâncias de neve, rios, etc.</li> <li>▪ Maior consciência ambiental dos turistas.</li> <li>▪ Aumento da procura por atividades associadas ao turismo de natureza e consequente aparecimento de produtos mais sofisticados neste segmento.</li> <li>▪ Tendência para uma maior procura por produtos mais naturais e/ou biológicos.</li> <li>▪ Alteração e adaptação das estratégias de gestão e de marketing às questões ambientais.</li> </ul>

**Fonte:** Turismo de Portugal I.P. (s/d). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P. Pág. 30.

Observando a identificação dos principais traços das grandes tendências tecnológicas internacionais (Quadro 9), produzida pelo Turismo de Portugal no âmbito do *Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020, Turismo 2020*, percebe-se perfeitamente os desafios que se colocam à gestão da informação e aos sistemas que continuamente têm que se recriar de forma recolher, tratar e armazenar dados.

**Quadro 9.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências tecnológicas internacionais e consequências para o turismo

TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS	CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescente importância da Internet como canal de comunicação, informação e comercialização.</li> <li>▪ Disponibilização de mais e melhor informação a nível global.</li> <li>▪ Aparecimento de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e de pagamento.</li> <li>▪ Automatização crescente das operações e processos de gestão, produção e consumo.</li> <li>▪ Crescente importância da conectividade e das redes digitais.</li> <li>▪ Preponderância crescente do marketing digital.</li> <li>▪ Democratização progressiva do acesso à cultura, assente na partilha/acesso a conteúdos <i>online</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior controlo exercido pelos turistas, devido à crescente possibilidade de comparação de preços e produtos.</li> <li>▪ Uso das tecnologias em viagem através das plataformas digitais para consulta de informação e compra de produtos turísticos e culturais <i>online</i>.</li> <li>▪ A procura antecipada de informação sobre serviços, viagens, entre outros, aumenta o conhecimento prévio e as expectativas sobre esses serviços e destinos.</li> <li>▪ Crescente desintegração das vendas através dos canais <i>online</i> de distribuição.</li> <li>▪ Acréscimo da procura por ofertas criativas e interativas, onde o consumidor é produtor, ator e espetador.</li> </ul>

**Fonte:** Turismo de Portugal I.P. (s/d). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P. Pág. 31.

Entre este tipo de tendências destacam-se as seguintes: a relevância crescente da internet como canal de comunicação, informação e comercialização; a disponibilidade de informação a nível global, que aumenta em quantidade e qualidade; o significado crescente da importância da conectividade e das redes digitais; destaque ampliado do marketing digital; e a democratização preconizada na possibilidade de partilha/acesso a conteúdos *online*.

Todas as grandes tendências tecnológicas internacionais revelam o significado fulcral da pertinência dos sistemas de informação no processamento e fornecimento de informação, em qualidade e quantidade, suportando as lógicas inerentes ao funcionamento em rede. As consequências para o turismo enquanto atividade económica são indubitáveis e incontornáveis, exigindo-lhe um desempenho crescente na utilização da tecnologia da informação como “arma estratégica”, capaz de apoiar a estruturação e aperfeiçoamento das estratégias para fornecer melhores dados e informações nas organizações (aplicação interna), para além de apoiá-las a redefinir e sustentar relações com os clientes, fornecedores e outros interlocutores (aplicação externa). Entre as consequências das tendências tecnológicas para o turismo sublinha-se a afirmação das possibilidades de maior controlo exercido pelos turistas, que podem comparar preços e produtos, o que exige uma maior preparação por parte dos operadores turísticos na conceção e apresentação de produtos e serviços. Outra das consequências consubstancia-se no facto de a utilização de TIC e o recurso a plataformas digitais, para consulta de informação e

aquisição de produtos/serviços turísticos, permitir a procura antecipada e o aumento do conhecimento prévio, mas também das expectativas.

Mas provavelmente uma das principais consequências é a afirmação da desintegração crescente das vendas através dos canais *online* de distribuição, que, paradoxalmente exige processos e dinâmicas crescentes de integração nos sistemas e instrumentos tecnológicos de atuação no(s) mercado(s). Exemplo paradigmático destes processos híbridos de integração/desintegração é uma outra das consequências para o turismo das tendências tecnológicas: o aumento da procura de ofertas criativas e interativas, assumindo o consumidor os papéis simultâneos de produtor, ator e espetador. Neste sentido, a gestão de sistemas de informação na indústria do turismo transforma-se na gestão do que Bill Gates (1999) apelidou de “sistema nervoso digital”, com capacidade para unificar a gestão de operações, vendas e informação, permitindo uma maior rapidez na tomada de decisões e na adoção de estratégias.

No Diagnóstico prospetivo e por último sobre as grandes tendências dos transportes (Quadro 10), sobressai o seu perfil cada vez mais económico, *low-cost*, fornecimentos de melhores serviços, o aparecimento de novas rotas aéreas, o reforço das ferrovias de alta velocidade e a implementação de mais e maiores terminais de cruzeiros. Assim, ao nível do transporte constituem-se vetores de mobilidade que claramente apoiam o desenvolvimento de uma procura cada vez mais segmentada, dispersa espacialmente e menos concentrada no tempo (*short brake*).

**Quadro 10.** Diagnóstico prospetivo - Grandes tendências dos transportes e consequências para o turismo

TENDÊNCIAS DOS TRANSPORTES	CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de combustíveis e energias alternativas mais económicas.</li> <li>▪ Surgimento de transporte mais sustentáveis.</li> <li>▪ Contínuo aumento da presença das companhias aéreas de <i>low-cost</i> em aeroportos secundários.</li> <li>▪ Crescente surgimento de novas rotas aéreas.</li> <li>▪ Investimento em comboios de alta velocidade, com preços mais reduzidos, maior velocidade e melhor serviço.</li> <li>▪ Implementação de mais e maiores terminais de cruzeiros, devido à procura crescente neste segmento de turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contínuo aparecimento de novos destinos devido ao desenvolvimento das acessibilidades e das soluções de transporte.</li> <li>▪ Surgimento contínuo de novos mercados.</li> <li>▪ Mudanças nos padrões das viagens em consequência do desenvolvimento das companhias <i>low-cost</i>.</li> <li>▪ Para viagens curtas, a ferrovia é um forte competidor com as companhias aéreas.</li> <li>▪ Reordenamento turístico progressivo dos centros urbanos com aumento das limitações de circulação de autocarros potenciando as plataformas intermodais.</li> </ul>

**Fonte:** Turismo de Portugal I.P. (s/d). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P. Pág. 32.

Neste primeiro ponto de desenvolvimento sistematizaram-se alguns indicadores caracterizadores sobre o impacto do *cluster* do turismo, no sentido de aludir, por um lado, ao seu significado na economia portuguesa, por outro, a um diagnóstico sobre este setor de atividade, um dos mais relevantes no contexto social, cultural e económico nacional e internacional. Este último exercício foi apresentado como justificação para a mobilização de estratégias de gestão de sistemas de informação na indústria do turismo, entendendo-a não apenas como um recurso, mas sobretudo como forma de *branding*. Este ponto de desenvolvimento intitulado *O cluster do turismo na economia portuguesa: indicadores* teve como principal objetivo interpretar indicadores que sustentem o reconhecimento da importância da informação e da sua gestão para o funcionamento interno do *cluster* do turismo, mas também para o seu desempenho externo através das formas como mobiliza agentes económicos dos vários *stakeholders*, produzindo *branding*. No ponto seguinte, *O turismo como indústria de utilização intensiva e extensa de sistemas de informação*, é elaborada uma abordagem reflexiva sobre o turismo na qualidade de indústria que recorre à utilização de sistemas de informação, como elementos críticos que polarizam fluxos que garantem o seu funcionamento.

## **2.2. O turismo como indústria de utilização intensiva e extensa de informação**

### **2.2.1. A informação como recurso básico**

Na era da globalização e de vivência em ambiente de mercado turbulento, as organizações procuram meios que lhes permitam subsistir e competir ativamente. A intervenção num mundo global, pressupõe a existência de informação permanente. A informação constitui um recurso básico e imperativo do qual dependem os variados processos de decisão. Como afirma Zorrinho (1991), a qualidade da gestão resulta de uma combinação de sorte, intuição e razão, alimentada por informação fiável e oportuna. Neste enquadramento, a informação comporta um papel essencial na dinamização das estruturas organizacionais e no estabelecimento relacional destas com o seu meio ambiente, designadamente colaboradores, clientes, fornecedores, estado e concorrentes, assim como para a deteção de oportunidades, mudanças e ameaças.

Conforme referem Castro, Cunha e Leal (2008), a informação passou a ser considerada como um recurso para produzir conhecimento e, ao mesmo tempo, para tornar esse conhecimento capaz de atuar em tempo útil. A atividade de gestão carece de informação válida e pertinente para a consequente tomada de decisão. Para as organizações, a informação passou a ser aceite

como um fator estruturante e recurso estratégico indispensável para o ganho de vantagens competitivas e, conseqüentemente, resultar na criação de valor acrescentado para as próprias empresas. Como defende Drucker (2015), o primado da informação é a base e a razão para um novo tipo de gestão mais eficiente, perspetivando a troca do binómio capital-trabalho pelo binómio informação-conhecimento como fatores determinantes do sucesso organizacional. A disponibilidade de informação de boa qualidade, fidedigna, em quantidade adequada e no momento certo, permite adquirir vantagens competitivas, sendo que a falta desta dá aso a erros e à perda de oportunidades.

O advento da globalização e a evolução das tecnologias de informação e de comunicação, doravante designadas por TIC's, assistidas na segunda metade do século XX, onde se insere a difusão da internet, representaram um impulso para o surgimento de novas perspetivas e práticas de gestão em busca da competitividade. O avanço tecnológico produziu complexas mudanças na economia, na sociedade e na cultura das organizações. A evolução tecnológica possibilitou a otimização dos serviços prestados pelas organizações e, em consequência, influenciaram o incremento da produtividade e o fortalecimento da competitividade. Como refere Buhalis (1998), o impacto da utilização das TIC nas organizações contribuiu para o aumento da competitividade, melhoria da informação, melhoria nas comunicações com o exterior e, conseqüentemente, melhoria no processo de decisão. As tecnologias de informação constituíram o principal caminho para a melhoria dos processos e, conseqüentemente, da gestão organizacional. Com o desenvolvimento tecnológico proporcionaram-se mudanças na economia global e a necessidade das organizações em procurar o crescimento constantemente, tendo gerado novos padrões de competitividade e onde o foco é a busca incessante pela informação oportuna em que a capacidade de gerar informação útil, em intervalos de tempos mais curtos, traduz o diferencial competitivo para as organizações. Estas passaram a ter as tecnologias de informação e de comunicação como o seu maior aliado para a sobrevivência, nesta conjuntura competitiva. Com o auge da competitividade, a informação é considerada como o recurso básico do qual dependem os processos de decisão, reforçando, por um lado, que as organizações não funcionam sem o recurso informação e, por outro, que as mesmas devem apreender novos modos de usar tal recurso (Cautela & Polioni, 1982 cit. por Souza & Cardoso, 2010).

### 2.2.2. A informação no contexto da indústria do turismo

A definição mais usual do conceito de turismo é a apresentada pela Organização Mundial do Turismo (2001, p.38), segundo a qual “o turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens e estadias em lugares diferentes do seu entorno habitual por um período consecutivo inferior a um ano, por objeto de lazer, negócios ou outros”. Desta forma, depreende-se que a atividade turística é centrada na deslocação intencional de pessoas e no consumo de processos envolvidos. O que as pessoas procuram é a procura turística e, o que os destinos oferecem é designado por oferta turística. Assim, a relação entre estas duas partes procura *versus* oferta, condiciona o tipo de desenvolvimento turístico de um determinado local ou destino (Medaglia & Ortega, 2015). A gestão dos destinos turísticos depende significativamente da forma como a informação é estruturada e planeada desde a inventariação das atrações, ofertas de serviços e condições económicas e sociais onde os destinos se encontram inseridos. A informação é essencial para que os destinos saibam o tipo de consumidores e turismo que querem captar, bem como o tipo de negócios que pretendem incentivar (Medaglia & Ortega, 2015).

A expansão da indústria do turismo tem sido contínua nas últimas décadas, estando intrinsecamente associada ao fenómeno da globalização e do desenvolvimento mundial. Como afirmam Ramos, Mendes e Lobianco (2017), o advento da globalização é uma competitividade sustentável, pilar de mudanças no planeamento e organização do setor e com um impacto estruturante na estrutura da oferta turística. Para além do crescente de oferta, a indústria do turismo tem crescido em função da complexidade da própria procura, cujo desenvolvimento em torno dos produtos turísticos é substituído por uma nova visão de valorização das experiências e sensações consumidas pelos turistas nos espaços que visitam. Gentile, Spiller e Noci (2007) afirmam que a experiência de consumo tem vindo a sofrer uma evolução do conceito nomeadamente no que se refere à relação existente entre o consumidor e a empresa, defendendo que experiência é individual e que exige o envolvimento racional, emocional, sensorial e espiritual do consumidor. O setor vem conhecendo simultaneamente mutações nos comportamentos dos consumidores, conotados de maior conhecimento contributivo para a tomada de decisão na escolha da oferta e maior exigência na procura de novas experiências em contexto do turismo. Nesta medida, o setor necessita de uma profunda atenção às alterações, no sentido de se adaptar e corresponder aos novos desafios e às novas exigências dos consumidores. A tendência evolutiva, retratada por Buhalis e Costa (2005), reportava que a evolução seria deduzida pela evolução da noção de consumo, assim como das propensões dos turistas que, ao estarem mais informados, requerem experiências mais sofisticadas. Os

consumidores estão cada vez mais recetivos a experiências criativas e de cocriação, de grande envolvimento pessoal, determinando novos padrões de consumo e de comportamento perante a indústria do turismo, o que conduz à necessidade de criação de novas estratégias onde as experiências turísticas são entendidas como experiências do consumidor (Ramos & Rodrigues, 2017). Os consumidores comportam mais poder negocial pois estão mais informados, comunicam facilmente entre si ideias e experiências através da internet, gerando uma maior interação à qual as organizações devem estar particularmente atentas (Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto e Nunes, 2009).

O desenvolvimento das TIC, bem como a disseminação da digitalização, tem vindo a contribuir para que seja possível interagir num mundo cada vez mais globalizado o que permite que cada vez mais as pessoas e, neste caso específico os turistas, sejam cada vez mais informados, viajados e por isso mesmo mais exigentes (Binkhorst, 2007 cit. por Carvalho, Lima e Kastenholtz, 2014). As TIC's têm contribuído de forma considerável para o benefício e potencialização das experiências turísticas, uma vez que elas disponibilizam ferramentas e mecanismos que permitem a diferenciação estratégica e o aumento da vantagem competitiva das organizações, graças à possibilidade de capacitar o consumidor para participar no processo de cocriação da sua experiência, no envolvimento e na personalização de serviços (Neuhofler & Buhalis, 2013 cit. por Ramos & Rodrigues, 2017). As tecnologias fazem cada vez mais parte do processo de decisão das viagens e atividades realizadas pelos turistas, influenciando diretamente a forma como as pessoas planeiam, compram e constroem e partilham as suas experiências (Wang et al., 2011 cit. por Araújo, 2016). Em suma, como referem Buhalis e Law (2008), a tecnologia revolucionou a indústria do turismo, assim como determinou a estratégia e a competitividade das organizações e destinos turísticos.

O crescente desenvolvimento da indústria do turismo, que teve a correspondência de um alargamento gradual dos destinos turísticos, tem registado um aumento da competitividade entre e dentro destes, onde o próprio conceito de turismo é percebido enquanto negócio num mercado altamente concorrencial que movimenta milhões de pessoas, seja em lazer seja em negócios, mas também sustentado expressivamente em comunicações, tecnologias e informação (OMT, 1999). De Lucca (2005) apresenta um quadro síntese (Quadro 11) sobre a forma como diversos autores entendem o papel da informação no contexto do turismo, como podemos observar:

**Quadro 11.** Relação da atividade turística com a informação

AUTOR	RELAÇÃO DO TURISMO COM A INFORMAÇÃO
Poon - 1988	Na rotina da atividade turística existe a geração, coleta, processamento, aplicação e comunicação de informação. A informação é o laço que amarra todos os componentes da indústria turística. Os links entre os integrantes do <i>trade</i> turístico são os fluxos de informação.
Sheldon - 1984; 1993	O mundo tem apresentado mudanças incontestáveis, numa velocidade cada vez maior. A atividade turística – assim como uma infinidade de outras áreas – depende cada vez mais da informação. A informação tem (...) uma grande importância no turismo.
Naisbitt - 1994	“Com o crescimento do turismo e com a sofisticação crescente dos viajantes, a demanda por informações levará a uma interconetividade [dos agentes envolvidos no setor] ainda maior”.
Perdue - 1995	A disponibilidade de informações pode definir a ida de turistas para determinadas localidades. Da informação depende a satisfação do turista pelo local e eventualmente pode definir o retorno do turista àquela região.
Buhalis - 1998	Informação é vital para a indústria de viagens.
Trigo -1999	A informação no mundo atual é produzida em massa, como uma mercadoria qualquer. Pode ser vendida, consumida ou trocada.
O’Connor -2001	A atividade turística depende cada vez mais da informação. A informação é o nutriente básico do turismo.
Middleton - 2002	O turismo é um mercado totalmente baseado no fornecimento de informações
Schertler apud Stamboulis e Skayannis - 2003	O turismo é o negócio da informação. A informação é o principal suporte para os negócios acontecerem.

Fonte: De Lucca (2005). *Estudo do fluxo de informações em centros de informações turísticas*  
Pág. 32.

Podemos observar que a informação é transversal a todas as áreas da atividade turística, sendo um grande volume de dados que são gerados e que devem ser trabalhados entre si, de forma a que toda esta informação seja transformada numa mais-valia para o setor turísticos e para os consumidores.

A informação é um elemento fulcral para a promoção do turismo, carecendo de meios de comunicação mais sofisticados. Atualmente, as expectativas dos turistas são muito diversas e evolutivas, exigindo e mobilizando uma preocupação sistemática de comunicação de uma oferta global composta, integrada de múltiplas vertentes e caracterizada por novidades periódicas relevantes, onde a procura minuciosa de informação por parte do consumidor pretende favorecer as suas decisões. Tendo em conta que o setor do turismo trabalha com um elevado volume de informação, esta indústria deve ser capaz de responder às novas tendências da procura, devendo ser assistida por sistemas e tecnologias de informação que lhe confirmem um potencial de armazenamento e acesso a um conjunto extensivo de informação acerca de consumidores atuais ou potenciais, assim como possam auxiliar na identificação das melhoras oportunidades e perspectivas para as futuras promoções de destinos turísticos.

Fruto da democratização da informação, da generalização e experiências em viagens, os consumidores encontram-se mais experimentados e melhor informados, demonstrando preferência por viagens que lhes ofereçam experiências únicas. Na ótica do consumidor, a informação é essencial, na medida que procura obter o máximo de dados sobre um local antes de o visitar que seja através da consulta de site, agência de viagens ou de conhecidos (Medaglia & Ortega, 2015).

A procura por experiências distintas alterou a forma como os consumidores tomam decisões relativamente à diversidade de produtos turísticos, mudando o seu papel de passivo para ativo, mais cuidadosos perante as ofertas e motivados pelas suas apetências, o que cria a necessidade de uma maior recolha de informação oportuna, assim como obriga as empresas do setor ao desenvolvimento de uma oferta distinta e valorizada de serviços turísticos. A par disto, observa-se que cada vez mais as comunidades virtuais são agentes de comunicação e gestão da informação turística, sendo por isso crucial que na era da expansão digital se desenvolvam estratégias e iniciativas por parte dos destinos turísticos que procurem influenciar o conteúdo que é disponibilizado nas plataformas (Pantano & Pietro, 2013).

Os destinos turísticos, como referem Kotler, Gertner, Rein e Haider (2006), comportam características distintas dos produtos tradicionais, designadamente intangibilidade (não resultam em propriedade), inseparabilidade (produção e consumo acontecem em simultâneo), heterogeneidade (não ser possível a reprodução) e perecibilidade (não permite criar stock). Ao contrário dos bens físicos e no que respeita aos serviços turísticos, a característica intrínseca de intangibilidade concerne à impossibilidade dos serviços não poderem ser vistos nem tocados, apenas sentidos, e, depois de acontecerem, residirem apenas como recordações, sem qualquer valor residual, pelo que impossibilita que sejam avaliados antes da compra, uma vez que são habitualmente adquiridos antes de serem desfrutados. Tal particularidade constitui a razão pela qual os consumidores de serviços turísticos procuram informação antes da escolha, sob forma de representações e descrições de terceiros, assim como as empresas do setor procuram comunicar pelos elementos de *trade* com intuito de espoletar o interesse do consumidor, influenciando assim a sua decisão e, conseqüentemente, a sua escolha. A decisão de compra é concretizada tendo por base a avaliação feita sobre características dos serviços turísticos, envolvendo fatores internos (tais como perceções, atitudes, experiências, entre outros) e fatores externos (tais como opiniões de terceiros, comunicação e marketing do setor, entre outros), consubstanciada em informação específica transferida por estes acerca do produto, condições, atratividade, indispensável ao consumidor para a decisão final e escolha.

Para além de contribuir para o incremento da experiência do consumidor, bem como para a melhoria da competitividade dos destinos turísticos, as TIC são um meio de divulgação de informações variadas e que ficam acessíveis de forma rápida e prática, permitindo o aumento do conhecimento cultural sobre uma região, possuindo assim um papel educacional e de entretenimento, em que os turistas se conseguem evadir para os destinos antes de lá estarem.

A informação encontra-se no centro da indústria turística. Como refere Middleton (2002), o turismo é um setor baseado no fornecimento de informações, designadamente sobre produtos e serviços turísticos a nível global. A informação é interpretada como nutriente básico do turismo (O'Connor, 2001) e central do processo de desenvolvimento do setor económico na medida que a atividade depende de uma boa disseminação de informações e da distribuição eficaz do produto turístico (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert e Wanhill, 2001), na forma como este se difunde e na capacidade de gerar atratividade junto dos consumidores. Estes últimos procuram alcançar níveis de informação muito diversificados por forma a não correrem riscos significativos, não exclusivamente financeiros, mas também de cariz emocional.

Para Sheldon (1984), a informação é o sangue da indústria do turismo, na medida em que todos os que intercedem na cadeia de distribuição, sejam os turistas enquanto consumidores e as agências de turismo enquanto prestadores de serviços, necessitam de uma pluralidade e variedade de informação, relevando que a atividade se encontra amplamente dependente de informação. A indústria do turismo envolve quantidades consideráveis de informação, a circular entre os seus diversos *stakeholders*. Como refere Poon (1988), na rotina da atividade turística existe a criação, recolha, processamento, aplicação e comunicação da informação. A informação é o elo que liga todos os componentes da indústria do turismo e os *links* entre os agentes intervenientes do *trade* turístico representam fluxos de informação.

Como afirma Naisbitt (1994, cit. por De Luccas Filho, 2005), com a expansão da indústria do turismo, aliado ao maior grau de sofisticação dos turistas, a procura de informações levará a uma interconetividade crescente entre os agentes do setor.

A partir da identificação dos vários tipos de necessidades de informação turística é possível aferir o seu significado num setor de atividade económica como é o do turismo, assim como depreender as várias características das relações da atividade turística com a informação, revestindo esta um valor estratégico.

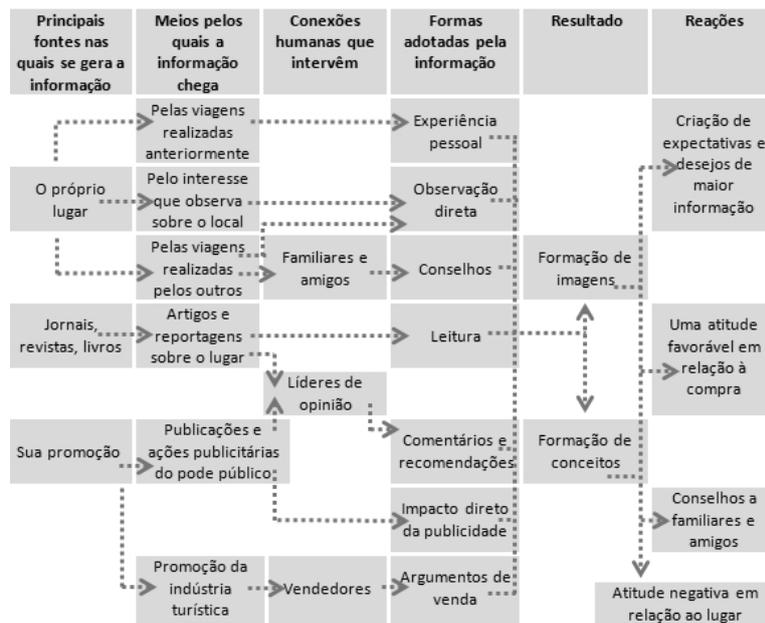
Por outro lado, da análise sobre as interpretações supra evidenciadas, é possível destacar um conjunto de conceitos que focam precisamente o significado da informação para a indústria do turismo: “vital”; “totalmente baseado”; “interconetividade crescente”; “elo que liga todos os componentes”; “nutriente básico”. Assim, de um conjunto de perspectivas percebe-se que para o turismo a informação é *vital*, ou seja, é um setor que se baseia essencialmente naquela, dependendo de si a eficácia daquele, uma vez que as conexões entre componentes da indústria e economia turística dependem deste recurso.

As organizações do setor necessitam de informação para desenvolver a sua atividade, na mesma medida que produzem informação para disseminar a atividade junto dos consumidores. Veja-se os exemplos das informações recolhidas pelos turistas (consumidores) antes da viagem serem geralmente relacionadas com a escolha do destino, enquanto as que são recolhidas durante a viagem se centram nas atividades que se poderão desenvolver naquele: potenciais atrativos da região, alojamento, alimentação, transportes locais, vias de acesso, entre outros. Daqui depreende-se um *continuum* no papel da informação, antes e durante a atividade turística, mas que naturalmente tem repercussões com as avaliações decorrentes sobre os produtos e serviços, sendo *à posteriori* disseminadas em rede.

Aquele *continuum* facilita a percepção sobre a complexidade do processo de informação sobre um qualquer destino turístico, envolvendo múltiplos agentes e processos, assim como exigindo uma observação sobre as principais fontes geradoras de informação, os meios através dos quais a informação chega aos destinatários, as conexões humanas que intervêm, o resultado evidente através da formação de imagens e conceitos e, por último, as reações.

Conforme esquema que se segue (Figura 10) , Acerenza (2002) sistematizou todo este processo que suporta os fluxos de informação sobre um destino turístico (Figura 10), a partir do qual se depreende claramente o papel capital da gestão de sistemas de informação na indústria do turismo, transformando-se esta cada vez mais num recurso, nomeadamente através do *branding*, na medida que produz em forma de imagens e conceitos, cria expectativas de desejo de mais informação, desenvolve atitudes positivas ou negativas e reproduz conselhos a indivíduos conhecidos.

**Figura 10.** Processo de informação sobre um destino turístico



**Fonte:** Ilustrado em De Lucca Filho (2005) adaptado de Acerenza, M. (2002). *Administração do turismo*. São Paulo: EDUSC.

Da análise, pode-se deduzir que os diversos intervenientes apoiam elementos de *Branding* do produto turístico, assim como fica evidenciado o aspeto preeminente da informação nas fases distintas de criação, recolha, processamento e comunicação da informação. Da mesma esquematização e por parte do autor, infere-se a concetualização de um sistema de informação, enquanto estrutura contínua de interação entre pessoas, tecnologia e procedimentos, que agrega, classifica, analisa, avalia e distribui informação em tempo oportuno, tendo por finalidade a utilização da informação para fins de tomada de decisão. A disponibilidade de sistemas de informação que possuam capacidades para armazenar, gerir e disponibilizar informação, em conformidade com as necessidades dos intervenientes do *trade* turístico na atividade turística, conferem vantagens competitivas para todos os decisores deste setor económico, desde o consumidor até ao prestador do serviço da atividade turística.

Concluindo, as especificidades intrínsecas ao produto turístico, enquanto pacote de componente tangível ou não, com base na atividade de um destino (Middleton, 2002 cit. por De Luccas Filho, 2005) tornam-no extremamente dependente de informação, já referida como vital para esta e, generalizando, para tantas outras indústrias. A criação, recolha, processamento e comunicação da informação é de relevante importância para este setor de atividade, sendo certo que o recurso e otimização de sistemas de informação permite o aperfeiçoamento do fluxo de informação, melhorando assim os tempos de resposta e apoiando, conseqüentemente, as decisões dos intervenientes da atividade.

Tendo em conta as constantes transformações globais dos negócios e dos mercados, a indústria turística tem de estar organizada para níveis de competitividade cada vez mais acentuados, suportada por sistemas de informação que permitam assegurar a integração de toda a informação, de forma oportuna, suprimindo redundâncias e informação distinta sobre o mesmo facto ou evento (Rascão, 2001). Citando Salvado e Costa (2010), o turismo é assim conhecido como sendo uma indústria de informação, de utilização intensiva e extensiva, revestindo esta um papel fundamental na organização e otimização dos processos, designadamente em processos de tomada de decisão.

Em suma, “as mudanças na indústria do turismo, a natureza e perfil do turista e a competitividade entre os destinos, força cada vez mais a adaptação à nova realidade que passa pela diversificação da oferta, pela criatividade aquando da promoção de produtos turísticos e pela construção de uma imagem sólida e consistente que crie referências e seduza os potenciais turistas a visitar e a descobrir os valores de um destino” (Rafael & Almeida, 2014). Assim, a informação é fator-chave quer para a oferta como para a procura, sendo que esta é trabalhada em medidas diferentes por uma e por outra, sendo o objetivo final sempre o mesmo: o destino recorre à informação para se promover e fazer comunicar a sua oferta, enquanto a procura acede a essa informação para perceber se o destino possui aquilo que procura (Medaglia & Ortega, 2015).

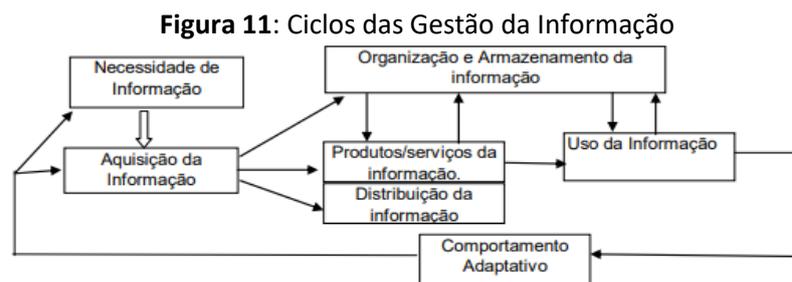
### **2.3 Informação, gestão da informação, sistemas de informação e eficiência organizacional: alcançar, ativar e integrar *stakeholders* na Indústria do Turismo**

O elemento informação consolida-se cada vez mais cada como um recurso determinante para o desempenho das organizações. O recurso à informação e conhecimento constituem uma necessidade premente, sendo cada vez mais um recurso estratégico e de valor agregado para as organizações. Desta forma, a gestão da informação procura alinhar os processos de maneira a conseguir estruturar de forma inteligente a informação, gerando conhecimento. Como afirmam Romani & Borszcz (2006), a informação e o conhecimento tornaram-se os fatores determinantes no contexto competitivo das organizações, sendo estimados os principais elementos para manter o nível de competitividade.

Neste sentido, a informação não pode, apenas, ser tratada do ponto de vista tecnológico sob pena de estarmos a diminuir o seu potencial. A informação deve ser tratada no sentido de ajudar

as organizações a potenciar os seus resultados, sendo por isso uma importante ferramenta da gestão estratégica. Com isto, não se pretende descartar o importante papel que as tecnologias da informação desempenham ao nível da gestão de processos organizacionais. Ainda assim e de forma isolada, as tecnologias da informação são incapazes de fornecer informações suficientemente detalhadas que permitam às organizações executarem a sua atividade com eficiência.

A Gestão da Informação (GI) é um mecanismo que permite às organizações o processamento rápido e preciso da informação, sendo que este processo faz parte da estratégia de gestão empresarial para a tratar e disponibilizar, além da própria gestão do fluxo de informação. Entende-se que a GI é um conjunto de conceitos, princípios e métodos que permitem tratar da informação para que esta contribua para o atingir da missão e objetivos organizacionais. Choo (2006, cit. por Vieira, 2014), defende que a GI incorpora seis processos interdependentes entre eles (Figura 11).



**Fonte:** Ilustrado em Vieira (2014), adaptado de (Choo, 2006) em A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac

Interpretando, as necessidades de informação deduzem a capacidade da organização em basear-se na sua experiência para identificar as necessidades do recurso informação e como tal pode conferir utilidade aos utilizadores do recurso. A aquisição da informação pressupõe a existência de um sistema de fontes, sendo que a seleção e uso deve ser planeado e monitorizado de forma constante, como qualquer outro recurso vital da organização. Após recolhida e trabalhada, torna-se determinante definir a forma como a informação deve ser organizada e armazenada, para uso futuro. A forma como as organizações desenvolvem este processo é reflexo da sua perceção e representatividade em relação à função do recurso informação e conhecimento, na forma como gerem a organização. A capacidade e lógica de armazenamento da informação espelham a preocupação da organização em relação a sua memória organizacional. O desenvolvimento de produtos e serviços de informação surgem da necessidade da organização em tomar decisões e solucionar problemas, procurando a máxima eficiência, economia de tempo e de custos, qualidade das informações, adaptabilidade,

interatividade, entre outros. Importa, ainda, que a informação chegue dentro da organização, a quem é importante chegar, no momento certo pois só desta forma a mesma constitui uma vantagem competitiva para a organização, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas no momento certo. A informação ganha importância para os utilizadores dentro da organização, influenciando as suas ações e capacidade de resolução de problemas, sendo um momento de construção de conhecimento e onde se criam estratégias de ação consciente.

A GI deve ser feita com base na realidade de cada organização, de forma integrada e visando sempre que a informação origine conhecimento, permitindo à estrutura sobreviver num contexto de mercado globalizado, cada vez mais competitivo e exigente. A GI é um mecanismo que permite às organizações o processamento rápido e preciso da informação, o que favorece, determinantemente, nos momentos de decisão, onde o conhecimento se torna elementar e indispensável à gestão das próprias organizações.

Reiterando que vivemos num mundo em constante mutação, são cada vez mais impostas novas exigências às organizações sendo que, para que sobrevivam, a eficiência e eficácia são os objetivos maiores, pelo que importa que estejam despertas para a adaptação a constantes mudanças, adequando os processos produtivos, sempre que exigível, e recorrendo a instrumentos que permitam a otimização da comunicação e tomada de decisão. Neste sentido, deduz-se cada vez mais que as organizações que possuírem a melhor informação, ficarão numa posição de vantagem competitiva e neste sentido, cabe aos sistemas de informação a seleção, tratamento e análise dos dados, capazes de serem transformados em informação útil, a fim de sustentar as operações e funções de gestão, para além de gerir o fluxo de informação na organização. Como afirma Rascão (2001), as organizações confiam nos sistemas de informação para produzir a informação necessária para a eficiência das operações e a eficácia da gestão.

Como afirmam Serrano, Guerreiro e Caldeira (2004), citando Rivas, qualquer organização deve ser interpretada como um sistema de informação. Rascão afirma que, entre muitas interpretações sucedâneas e diversificadas, são várias as definições de sistemas de informação desde que Lucas (1987, cit. por Rascão, 2001, p.26) apresentou a primeira delas como “conjunto organizado de procedimentos, que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações”. Como refere Vaz (2002), os elementos que constituem um sistema de informação são os equipamentos físicos que armazenam, processam e transformam os dados em informações e apresentam os resultados, o software para transformar os dados em informação, os dados e as informações armazenados em bases de dados, os procedimentos que são usados diretamente nas atividades do sistema de informação

(organização), assim como as pessoas. Assim, podemos deduzir a noção de sistema de informação como sendo a combinação de pessoas, informação, processos e tecnologias (de informação e de comunicação) devidamente estruturados e organizados, tendo por objetivo atingir os objetivos da organização.

Para Rascão (2001), os sistemas de informação para além da produção de informação no sentido de apoiar as tomadas de decisões e o controlo organizacional, têm ainda a incumbência de fornecer aos demais membros da organização, uma perceção do funcionamento da organização, assim como do meio envolvente. Para O’Brien (1990), a organização pode ser visualizada como um sistema de informação (Figura 12), isto é, a partir de recursos económicos (input), decorrente da seleção, tratamento e análise da informação no seio da estrutura organizacional, gere produtos e serviços (output).

**Figura 12.** A organização como um sistema de informação



**Fonte:** Adaptado de O’Brien (1990) em *Management Information Systems – A Managerial and User Perspective*

Neste sentido, segundo O’Brien (1990), a organização é um sistema aberto, ajustável, que opera num meio envolvente e onde os sistemas de informação podem ajudar a própria a determinar o estabelecimento de relações com cada um dos seus *stakeholders*.

Segundo Magalhães (2005), as organizações obtêm energia da envolvente externa, selecionam, processam e transformam tais *inputs* dentro do sistema, exportando os *outputs* de retorno à envolvente. São os outputs que gerem e fornecem novas fontes de energia, para que o ciclo suceda. A indústria do turismo, como iremos abordar em parágrafos sucedâneos, é uma atividade onde as organizações, para exercerem as suas funções, têm que observar com especial acuidade este circuito, recorrendo a sistemas de informação e garantindo a eficiência

organizacional. Como o autor referido antes sublinha, deve assim subsistir um equilíbrio permanente entre a organização e a sua envolvente, garantindo o processo de regulação, isto é, o devido equilíbrio apesar das entradas e saídas contínuas de energia.

Galbraith (1973, cit. por Magalhães, 2005) considera que as organizações podem ser observadas como redes de processamento de informação e que as suas estruturas devem ser estruturadas com base em duas variáveis básicas. A primeira, composta pela subsistência da incerteza da envolvente. A segunda, pela carência de informação interna para apoiar processos de decisão capazes de contrariar a incerteza externa. A partir desta e de outras perspetivas, Magalhães (2005) recorre a uma metáfora sobre o processamento de informação, afirmando que a visão do ser humano como mecanismo de processamento da informação constitui a principal influência na evolução da teoria comportamental da empresa - *behavioural theory of the firm*, conforme estabelecido no prosseguimento dos trabalhos encetados por Cyert e March (1963, cit. por Magalhães, 2005). Segundo estes, o autor manifesta que as organizações são perspetivadas como sendo capazes de preservar representações da envolvente em que atuam, da mesma forma que se afirma que o cérebro humano engloba representações do mundo exterior. Desta dedução pode inferir-se que as organizações são capazes de aprender e têm que o fazer para sobreviverem, sendo as adaptações à(s) envolvente(s) uma das principais evidências da sua aprendizagem.

Extrapolando para o foco da presente abordagem temática, a forte ligação e dependência face aos mercados, por parte da indústria do turismo, exige a esta uma constante importação de energia, transformação do *input* e exportação do *output*, procurando sistematicamente novas fontes de energia sob a estruturação de processos de codificação capazes de garantir a homeostasia. A homeostasia pode ser equivalente à eficiência organizacional, na manutenção do equilíbrio entre a organização e o seu meio envolvente, no âmbito da qual se alcançam, ativam e integram *stakeholders*, entendidos como fontes de energia.

O conceito de *stakeholder* é utilizado para distinguir de forma clara os acionistas de uma organização, dos restantes membros envolvidos e que têm uma influência significativa nesta, designadamente na participação em processos de decisão. Assim, podemos considerar que os *stakeholders* são um conjunto de atores envolvidos na e com a organização, que podem afetar ou serem afetados pelos objetivos da organização (Campos, 2006). Este conceito vai de encontro ao defendido por Freeman (1984, cit. por Campos, 2006), impulsionador da teoria, que apresenta aquela que é a definição mais consensual de *stakeholder*, entendendo que estes são

qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que seja afetado pelo processo de busca desses objetivos.

Podemos assim entender como *stakeholders* todos os agentes envolvidos nos ambientes interno e externo de uma organização ou atividade, sendo que o seu papel dentro do caso específico da indústria do turismo é de relevante importância, aqui vamos encontrar os gestores públicos e privados, governos, secretarias do turismo, colaboradores dos ramos de restauração e alojamento, como também das atividades de atração e entretenimento, agentes de viagens e os turistas, e ainda a população local que é o símbolo da cultura e identidade dos destinos turísticos, trabalhados no sentido de terem interesse (Araújo, Posenatto e Nascimento , 2010).

Desta forma, as organizações devem ser capazes de definir a forma como irão desenvolver as suas relações com os seus *stakeholders* quer os atuais, quer os potenciais, devendo este processo ser parte integrante da definição do planeamento estratégico de qualquer organização, em particular das organizações e empresas da indústria turística.

Segundo Henriques (2019), numa análise a partir de *stakeholders* internos, mas que também se perspetiva aplicável a todos os demais, é relevante, nesta fonte sistemática e cíclica de energias, a gestão por parte dos *business drivers*, onde seja possível: identificar *stakeholders* cujo empenhamento e ação são necessários para alcançar cada benefício; definir a perspetiva de cada *stakeholder*, assim como a emergência de possíveis *disbenefits*; atribuir e partilhar as atividades de mudança, atribuindo responsabilidades a *stakeholders* específicos e reconhecendo a sua motivação para facilitar ou resistir às mudanças; compreender as ações necessárias para conseguir o empenhamento de todos os *stakeholders*; e, por último, desenvolver planos de ação para garantir condições para atingir o nível apropriado de desenvolvimento de todos os *stakeholders*.

Neste processo sobre o papel e formas de integração dos *stakeholders* na estratégia das organizações importa analisar e identificar o impacto destes nas unidades estratégicas corporativas e de negócios, identifica-se os *stakeholders*-chave que podem ser uma ameaça ou uma mais-valia. Os administradores devem ser capazes de criar planos que se enquadrem com os planos e objetivos dos *stakeholders* uma vez que, se os planos forem opostos, não conseguirão a sua cooperação e envolvimentos criando assim, um desfasamento de interesses que poderão ser negativos para o desenvolvimento do destino turísticos e para os diversos intervenientes (Medeiros, Gosling e Vera, 2015). No planeamento da atividade turística são

complexas as possibilidades de colaboração resultante da diversidade de organizações envolvidas e com pontos de vista e interesses distintos. Nos destinos emergentes, quando os interesses não estão coletivamente organizados, a identificação de *stakeholders* legítimos é uma tarefa complicada. Assim, neste âmbito torna-se crucial que haja um pensamento de gestão no sentido do planeamento estratégico e colaborativo, onde exista uma capacidade eficaz de identificar e legitimar os potenciais *stakeholders*, sendo que esta legitimação pode ser feita com base em diversos fatores como o seu poder económico ou político, a perceção legítima das reivindicações, a urgência das mesmas e a vontade de estar envolvido (Rosa, Carvalhinho e Soares, 2016).

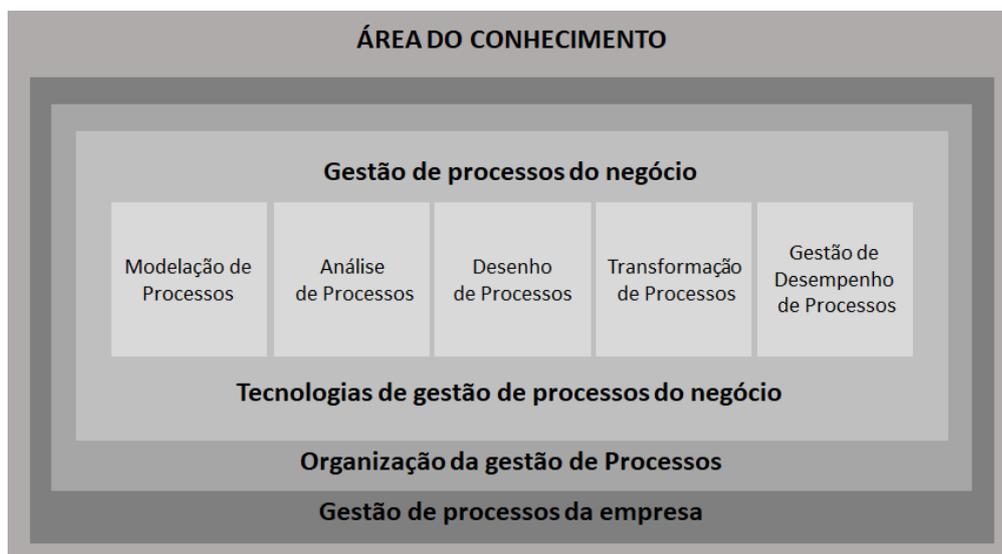
Para Henriques (2019), os traços essenciais da gestão de *stakeholders* pressupõem abordagens necessariamente segmentadas, assim como o desenvolvimento de estratégias globais de abordagem a cada grupo-alvo. Depreende-se que os fluxos de informação acabam por conduzir os processos, assumindo as funções de *business drivers*. Neste entendimento, o alcance, ativação e integração de *stakeholders* do negócio baseia-se num processo de *engagement*, indubitavelmente um processo de gestão de benefícios, eventualmente segmentados. Desta forma, podemos observar que um *stakeholder*, no setor do turismo, é aquele que tem o direito e capacidade de participar no desenvolvimento turístico de forma positiva (ou negativa), o que leva a que possam existir algumas problemáticas resultantes desta aproximação, relacionadas com a qualificação e decisão (Rosa et al., 2016).

Henriques (2019) foca a relevância da análise e gestão de *stakeholders* de forma a dirigir benefícios das partes interessadas, de acordo com os papéis diferenciados. É a partir deste contexto de contextos, que o autor indica resultar a importância do próprio conceito de *stakeholder*, designadamente abranger todos os que se envolvem com o negócio, com os seus objetivos, perspetivas e expectativas, gerando influências que dependem, entre outros aspetos, da maneira como percebem que os seus interesses possam ser afetados pelo resultado. O turismo é uma área de atividade que expõe uma considerável sensibilidade a este(s) resultado(s), que refletem a forma como os *stakeholders* são alcançados, ativados e integrados, permitindo medir as expectativas. Daqui infere-se, segundo Henriques (2019) que será possível reconhecer a necessidade de segmentar os *stakeholders*, o que apoiará a estruturação de estratégias para agir face a esta diversidade, assim como o planeamento de otimização dos canais e conteúdos da comunicação com estes. Assim, deduzindo a importância que os *stakeholders* têm no planeamento estratégico das organizações, designadamente no contexto da indústria turística, torna-se fundamental saber equilibrar os interesses destes agentes,

motivando-os e integrando-os. Em suma, é fundamental que para se alcançar, ativar e integrar os *stakeholders* seja feito um trabalho de convergência de interesses, sendo-lhes comunicada a informação que lhes mostre quais as vantagens de entrarem num processo colaborativo, quais os benefícios que esse processo terão não só para si, como para a região enquanto destino turístico.

Neste sentido e no propósito de se alcançar, ativar e integrar stakeholders entende-se como pertinente mobilizar e afetar conhecimento, só possível através do desenvolvimento de sistemas de informação. Sob esta premissa, Henriques (2019) apresenta o *Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK), um guia para a um construto de conhecimento na área da gestão de processos do negócio, que procura consubstanciar uma visão abrangente das problemáticas, melhores práticas e lições aprendidas no seu contexto (Figura 13). Importa realçar que o BPM CBOK deve, assim, ser interpretado para a simplificação da execução da estratégia organizacional, focado na criação de valor e melhorando os processos do negócio, aliando à orientação o uso de sistemas de informação, visto que tais sistemas permitem ganhos na otimização dos processos e das operações, proporcionando informações em quantidade e qualidade em tempo oportuno, bem como garantem a unicidade e integridade das próprias operações.

**Figura 13.** Principais áreas de conhecimento integradas no BPM CBOK



**Fonte:** Adaptado de ABPMP (2013) cit. por Henriques, T. (2019). *Gestão de Sistemas de Informação. Frameworks, Modelos e Processos*. Lisboa: FCA.

Henriques (2019) faz referência ao BPM CBOK, como “um dos principais instrumentos de referência ao nível profissional da gestão de processos de negócio”, publicado pela *Association*

of *Business Process Management Professionals*, em 2013, e definido por esta como uma “disciplina de gestão que integra a estratégia e as metas de uma organização com as expectativas e necessidades dos clientes, através da focalização em processos *end-to-end*”. Para concretizar esta integração e foco, envolve estratégias, metas, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, metodologias e ferramentas de Tecnologias da Informação para analisar, desenhar, implementar, controlar e melhorar continuamente processos *end-to-end*, mas também estabelecer uma *governance* de processos. É desta *governance* de processos que emerge o reconhecimento da relevância de sistemas de informação que apoiem a operacionalização dos conceitos essenciais associados ao BPM CBOK: “melhoria de processos de negócio” (*Business Process Improvement*, BPI); “gestão de processos da empresa” (*Enterprise Process Management*, EPM) e de “refinamento contínuo de processos de negócio” (*Business Process Continuous Refinement*, BPCR). Definindo cada um deles, a ABPMP (2013, cit. por Henriques, 2019) entende que o BPI são as iniciativas isoladas ou projetos que visam melhorar o alinhamento e o desempenho de um processo específico relacionado com a estratégia organizacional e as expectativas de clientes. O segundo, EPM, é operacionalizado através da aplicação de princípios, métodos e processos BPM a uma empresa específica: por um lado, assegurando a adequação do portefólio e da estrutura de processos *end to end* com a estratégia e recursos da organização e, por outro, disponibilizando um modelo de *governance* para a gestão e avaliação das iniciativas BPM. O terceiro, BPCR, traduz uma aproximação sustentada no sentido de tornar mais eficiente e eficazes determinados processos específicos de negócio, com a aplicação de um sistema de controlo de *feedback* concorrente e responsivo.

Elaborando uma análise de conteúdo sobre o último conjunto de definições de conceitos integrados no *Business Process Management Common Body of Knowledge*, destacam-se as seguintes palavras/expressões caracterizadoras: “alinhamento”, “desempenho”, “estratégia organizacional”, “expectativas”, “*end to end*”, “*governance*”, “eficiência e eficácia”, “sistema de controlo”; “*feedback* concorrente e responsivo”. Em todas estas é possível reconhecer, implícita ou explicitamente, o papel preponderante da informação e da sua sistematização na gestão de processos internos e externos num *continuum*, “*end-to-end*”, que exige “*feedback*”. A “*governance*” da “eficiência e eficácia” em atividades económicas como aquelas que são desenvolvidas na indústria do turismo centra-se necessariamente em dois focos, um de atração (endógena) e outro de transferência (exógena) de valor. Henriques (2019) defende que o *Business Process Management* está focado na entrega de valor ao cliente (consumidor), o que atesta a sua aplicabilidade ao setor do turismo, uma vez que este e o produto turístico se fundam no valor das experiências, sensações e emoções proporcionadas (garantidas).

O autor defende, ainda, que os pressupostos associados ao BPM indicam que os objetivos organizacionais são alcançados através da concentração nos processos de negócio, sendo o seu principal objetivo “entregar valor ao cliente sob a forma de produtos ou serviços adequados” (Henriques, 2019). Daí que o processo de negócio tenha que ser perspectivado como um conjunto de atividades encadeadas, que vão acrescentando valor ao longo do percurso, transformando um ou mais *inputs* num *output*, materializado como produto ou serviço, e entregue ao cliente.

Na esfera do turismo, o foco do processo de negócio sobre o produto turístico incidirá em atividades *end-to-end*, assim como na organização funcional, sob uma visão horizontal e o alinhamento longitudinal das diversas funções. Conforme perceptível, as principais áreas de conhecimento integradas no BPM CBOOK estão ligadas com a gestão de processos do negócio, as tecnologias utilizadas naquela e a sua organização, assim como com a gestão de processos da empresa. Neste(s) contexto(s) de diversos tipos de *know-how*, Henriques (2019, p.189) destaca a importância das funcionalidades dos sistemas de informação, sublinhando a forma como estas “alavancam e suportam a execução dos processos”.

Alcançar, ativar e integrar *stakeholders* na atividade turística dependerá crescentemente da forma como é gerido o conhecimento, *end-to-end*, sob a eficiência de sistemas de informação capazes de sistematizar dados que permitam desenhar, analisar, modelar, gerir o desempenho e transformar processos. Assim, como refere Serrano et al. (2004), o sistema de informação organizacional deverá estar capacitado para fornecer informação sobre a organização e sobre o seu meio ambiente, não apenas aos elementos da organização, assim como para os elementos do seu meio envolvente, designadamente os *stakeholders*. Sintetizando, o sistema de informação de uma organização sistematiza-se como um sistema aberto, funcionando em interligação com outros sistemas de informação, devendo potenciar, aos decisores, a informação necessária e oportuna para as decisões, assim como a informação aos demais grupos de interesse, favorecendo alcançar, ativar e integrar os seus *stakeholders*.

## **2.4. A gestão de fluxos de informação no *cluster* do turismo como arquitetura de conhecimento**

Como temos vindo a analisar ao longo deste trabalho, a informação e o conhecimento que esta proporciona aos elementos de uma organização, bem como aos seus *stakeholders*, é cada vez mais importante como ferramenta de gestão.

A gestão de fluxos de informação no *cluster* do turismo exige às organizações a sua afirmação enquanto sistemas abertos. Magalhães (2005) sublinha que a perspetiva sobre os sistemas abertos foi reforçada nas teorias da gestão, em que destaca a importância das tecnologias e as capacidades para as utilizar com sucesso como estando na origem do conceito de organização. Interpretando o foco da abordagem do autor, a ideia fulcral assenta no entendimento de que o papel do decisor se centra na procura da racionalidade técnica, ou seja, na produção de forma ótima, recorrendo às tecnologias que tem à sua disposição. Esta produção estará confrontada recorrentemente com elementos incertos e incontroláveis com origem na envolvente externa, que conferem um primeiro conjunto de responsabilidades à gestão, nomeadamente estabelecer um conjunto de mecanismos organizacionais dirigidos à redução da influência negativa dos fatores de instabilidade, com origem fora do sistema. O objetivo principal, como se depreende deste entendimento, é o de manter o equilíbrio entre a organização e a sua envolvente, tal como referido em capítulo antecedente.

Magalhães (2005) complementa a interpretação anterior com uma outra próxima elaborada por Galbraith (1973) em que este afirma que as organizações podem ser compostas como redes de processamento de informação e que as suas estruturas devem ser concebidas de acordo com duas variáveis básicas: a primeira, reprodução da incerteza da envolvente; a segunda, necessidade de informação interna para alimentar processos de decisão sempre aptos a contrapor a instabilidade externa. A certeza sobre a incerteza e a estabilidade como vetor de instabilidade, (re)criam sistematicamente a necessidade de explorar informação e gerir os seus fluxos, no contexto da (re)construção contínua da arquitetura do conhecimento.

O conhecimento corresponde a um fator de extrema importância para as organizações, servindo como uma fonte de vantagem competitiva e sustentável, sendo capaz de proporcionar o diferencial necessário no meio envolvente onde atuam ou que que pretendem conquistar. Assim, entende-se que o processo de comunicação da informação deve responder às necessidades dos diferentes públicos da organização. Como afirma Chiavenato (2009), todos os recursos organizacionais passaram a depender de conhecimento, considerando-o como uma informação estruturada que tem valor para uma organização, conduz as novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. Resume, a organização baseada no conhecimento depende, então, da Gestão do Conhecimento.

Desta forma, as redes de comunicação na organização, tanto as mais formais quanto as informais, devem merecer a atenção dos seus administradores já que é através delas que a informação se difunde na estrutura. Neste sentido, torna-se fundamental que a organização defina um processo de comunicação integrado que deve estar alinhado com as diretrizes estratégicas para que se efetive de forma simultânea e abrangente, conciliando a relevância do que se deseja informar com o interesse de quem é informado (Vieira, 2014). Quando o recurso informação e o conhecimento são tratados de forma célere e adequadamente partilhados entre todas as áreas estratégicas, permite à organização a obtenção de vantagem competitiva sobre seus concorrentes, diferenciando-se no meio envolvente onde atua.

Torquato (1986, cit. em Vieira, 2014), afirma que a comunicação, ao assumir uma função estratégica na organização, promovendo a disseminação da informação organizacional, deve passar a incorporar todos os setores da mesma, permitindo unir, agregar interesses e evitar divisões, promovendo um comportamento ajustado ao seu exercício. Assim, a comunicação passa a ser responsável pela promoção de sinergias entre os diversos departamentos da organização, favorecendo a eficácia global da mesma, pois se os públicos internos estiverem bem informados, os mesmos conseguirão passar a mensagem para o meio envolvente de forma mais eficiente. Independentemente do formato como se comunica, é fundamental que a comunicação seja planeada, revista e discutida por uma equipa que contemple várias áreas da organização, promovendo o comprometimento das suas áreas funcionais.

Scroferneker (2009) afirma que os procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização têm como objetivo proporcionar meios que promovam uma maior integração dentro da organização, mediante a troca de informações, experiências e a participação de todos os níveis. A comunicação interna estabelecida de forma correta é capaz de gerar impactos positivos a nível administrativo e dos mercados, uma vez que os ideias e objetivos são comunicados de forma clara. Por contrário, a falta de informação acaba por ser um fator de falta de comprometimento por parte do público interno, que não se sentem envolvidos nos objetivos, valores e metas que a organização definiu, por falta de conhecimento e compreensão destes. Atualmente, as TIC e as plataformas que estas proporcionam permitem que a comunicação interna seja mais acessível quer a nível de custo para a empresa, como a nível do acesso que os colaboradores têm à informação.

Numa interpretação ao contexto em apreço, entende-se claramente que as organizações da indústria turística dependem fortemente da informação para conseguirem acompanhar aquilo

que são as necessidades dos seus mercados, bem como para elaborar os seus planos estratégicos com base em dados claros e relevantes sobre o futuro, de forma a conseguirem traçar objetivos e, definir os caminhos mais adequados para os atingir, revelando-se clara a importância que a gestão da informação e do conhecimento comporta na envolvente transacional e onde, quem possui a melhor informação, sabendo tratá-la, encontra-se desde logo em vantagem.

A informação e o conhecimento são elementos fundamentais para qualquer organização, sendo, nesse sentido, maior a preocupação com a forma como o conhecimento é recebido, tratado e armazenado. Os objetivos do armazenamento da informação e do conhecimento passa essencialmente pelo facto de este servir de ferramenta de trabalho, sendo com base neste que objetivos e estratégias organizacionais são traçados (Curry & Moore, 2003).

As organizações têm assim nos últimos anos apostado no investimento de ferramentas de gestão do conhecimento sendo que grande parte dos investimentos é realizada em ferramentas baseadas nas Tecnologias da Informação capazes de suportar os sistemas de criação, armazenamento, recuperação, transferência e aplicação do conhecimento (Wu & Wang, 2006).

O uso adequado da gestão do conhecimento e da informação, utilizando a retenção do conhecimento organizacional, pode resultar em vantagens competitivas para o desenvolvimento de sistemas de informação organizacionais. A gestão do conhecimento pode ser encarada como um conjunto de processos que gere a criação, disseminação do conhecimento para atingir os objetivos da organização, onde o armazenamento comporta um papel fundamental para este conhecimento ser reutilizado posteriormente (Davenport & Prusak, 2003). Desta forma, depreende-se que a gestão do conhecimento passa pela capacidade de utilizar e combinar os vários tipos de conhecimentos no sentido de criar informação pertinente para os diferentes grupos de interesse. Como já observámos, a disponibilidade de informação é imensa, e nem sempre a mesma é relevante, o mundo digital veio assim permitir uma conectividade intensa.

Cohen (2002) afirma que estão a acontecer transformações profundas nas formas de negócios, comunicação e interação entre os pares. Ainda assim as novas tecnologias têm possibilitado melhorias consideráveis que diminuem os obstáculos como tempo e espaço, possibilitando o acesso e a partilha do conhecimento.

A otimização da utilização das comunicações como expoente máximo do conhecimento, utilizando as TIC como suporte, possui um elevado potencial como canal de promoção e divulgação de informação, pois, segundo a WTO (1999):

- possibilita alcançar um considerável número de consumidores de todo o mundo a um preço relativamente baixo;
- disponibiliza informação de melhor qualidade e mais profunda do que a informação impressa;
- assegura aos consumidores a possibilidade de realizar reservas de uma forma rápida e fácil;
- possibilita uma poupança em larga escala na produção e distribuição de brochuras e outros suportes impressos; e
- fornece comunicações de muitos para muitos, podendo afetar consideravelmente as comunicações de *marketing* e estratégias de marca uma vez que possibilita a turistas individuais influenciar diretamente as imagens dos produtos turísticos, ao partilharem informação e opiniões com outros consumidores, decorrentes da sua experiência turística.

Por outro lado, com o aumento significativo dos meios de produção e disseminação de informação, a tarefa de síntese da mesma torna-se cada vez mais exigente, sendo necessária a existência de ferramentas, ditos sistemas, que facilitem tal processo (Davenport & Prusak, 2003).

Considerando tais princípios e sendo a indústria do turismo um setor de atividade que faz movimentar milhares de consumidores e agentes, ele é por si só um grande gerador de informação, enquanto e em simultâneo um setor que precisa de obter e analisar grandes volumes de dados, de forma a melhor configurar a sua atuação. Desta forma e na indústria do turismo, a informação deve ser obtida através dos fluxos turísticos, dos serviços associados e dos equipamentos que fazem parte do setor, devendo ser definidas as metodologias de registo e tratamento mais adequada para os dados obtidos e transacionados. É elementar que a informação seja analisada e processada no sentido de desempenhar um papel estratégico no planeamento da atividade turística (Oliveira, Miranda e Amaral., 2016).

Como foi possível observar no desenvolvimento do capítulo 2.2.1. - O *cluster* do turismo na economia portuguesa: indicadores, os observatórios da atividade turística desenvolvem um

importante papel neste sentido, pois deles criam as ferramentas necessárias e mais adequadas, bem como fazem a recolha e tratamento dos dados, disponibilizando-os depois a entidades públicas ou privadas, criando assim um acervo interessante e de importância estratégica para o setor, quer ao nível da interpretação, planeamento e desenvolvimento do turismo de forma responsável e sustentável. Desta forma, a informação, geradora de conhecimento, é parte fundamental nas diversas fases do planeamento turístico, como depois ao nível do plano operacional da indústria turística, o que nos permite afirmar que a informação é um recurso que deve estar disponível, oportunamente, quando seja necessária para quem precise de a consultar para tomar decisões (Oliveira et al., 2016).

Na verdade, para a indústria turística, a informação é um elemento essencial na cadeia de valor, uma vez que os consumidores carecem de informação sobre os produtos turísticos, os agentes turísticos necessitam de informação sobre os destinos, os decisores necessitam de informação estatística, ou seja, levando-nos a deduzir e como afirmam Ramos, Rodrigues e Perna (2009) que os sistemas de informação funcionam como agregadores, interno e externos, permitindo depois que os dados sejam disponibilizados de forma atempada e que sirvam para sustentar decisões de planeamento, coordenação e controlo das atividades. Na indústria turística, os sistemas de informação permitem a realização de análises sobre a atividade, indicando as vantagens competitivas para todos os decisores intervenientes, desde do lado da procura (consumidores / turistas) ao lado da oferta. Costa, Rita e Água (2001), consubstanciaram as necessidades de informação dos diferentes intervenientes (Quadro 12).

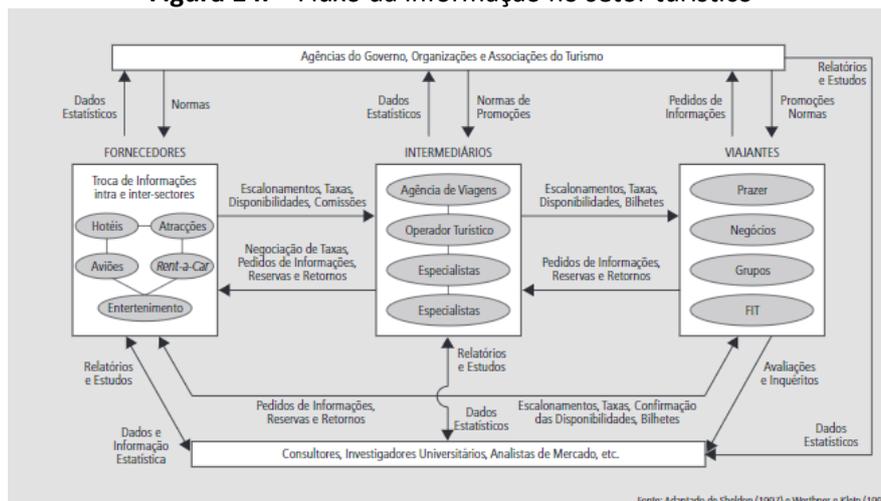
**Quadro 12.** Necessidades de Informação Turística

Procura/Turistas	Informação sobre destinos turísticos, facilidades, disponibilidades, preços, informação geográfica e o clima.
Oferta e Transportes	Informação sobre empresas, turistas, intermediários e concorrentes.
Intermediários	Informação sobre tendências no mercado turístico, destinos turísticos, facilidades, disponibilidades, preços, pacotes turísticos e concorrentes.
Organizações de Marketing de Destinos Turísticos	Informação sobre tendências no sector, dimensão e natureza dos fluxos turísticos, políticas e planos de desenvolvimento.

**Fonte:** Ilustrado em Costa et al. (2001).

Assim, podemos afirmar que a gestão dos fluxos de informação, na indústria turística, implica um grande número de intervenientes, com diferentes interesses, como podemos ver na Figura seguinte (Figura 14), sendo por este motivo que os sistemas de informação permitem uma melhor eficiência no tratamento dos dados e, conseqüentemente, no surgimento de um acervo de conhecimento com maior valor.

**Figura 14. – Fluxo da informação no setor turístico**



**Fonte:** Ilustrado em Ramos et al. (2009), adaptado de Sheldon (1997) e Werthner e Klein (1999)

Desta forma, podemos observar que o desenvolvimento das TIC e, conseqüentemente, os sistemas de informação na indústria do turismo permitem uma melhoria no armazenamento, tratamento e comunicação da informação turística, permitindo que esta seja disponibilizada atempadamente aos diferentes *stakeholders* e *players* do setor, sendo que a eficiência destes sistemas é um fator crítico de sucesso (Ramos et al., 2009). A nível estratégico, os sistemas de informação em turismo permitem criar uma visão do futuro, permitindo definir as políticas mais adequadas já que conseguem analisar e antever o ambiente de negócios, quais as necessidades da procura e como maximizar e otimizar as suas operações. Poderá assim afirma-se que os sistemas de informação são pilares basilares de qualquer estratégia organizacional quando é necessário alcançar, estimular e integrar *stakeholders* dispersos territorialmente, pelo que se entende a importância destes como suporte ao processamento de informação.

Em suma, entendemos que os sistemas de informação são fundamentais na produção daquilo que é o bem mais essencial no mundo global e atual, isto é, o conhecimento. O conhecimento tem que ser assumido na área da indústria turística como algo claramente cumulativo e dialético. Ter conhecimento é atualmente, a vantagem competitiva mais forte que as organizações podem deter, neste sentido é natural que estes têm vindo cada vez mais a desempenhar e afirmar o seu papel na indústria turística.

## **2.5 A evolução do *cluster* fundado na gestão da informação e em sistemas de informação integrados, como construto de conhecimento**

O conceito de *cluster* traduz dinâmicas de interdependências, inter e intrassetoriais, entre os vários agentes económicos que atuam na cadeia de valor do turismo. A sua operacionalização exige ligações entre diferentes know-how, assentes na gestão de informação a partir de sistemas de informação. Tais projetam vantagens competitivas para as organizações, apoiando decisores de forma a adaptarem-se celeremente às alterações geradas pela globalização dos mercados, quer do ponto de vista da oferta quer da procura. O turismo tem-se mostrado, nos últimos anos, capaz de gerar grandes rendimentos para a economia global, uma vez que a atividade em si, inclui diversos setores como transportes, alojamento, restauração, agência e operadores de viagens, entre outros serviços de reservas. O volume de dados e informações que a indústria do turismo produz e necessita é elevadíssimo, tendo o desenvolvimento tecnológico vindo dar uma importante contribuição no seu crescimento e desenvolvimento, bem como na facilitação do processamento destas informações.

Magalhães (2005) afirma que as organizações, ao longo dos tempos, adotaram diversas estratégias para a gestão da informação, uma vez que ampliaram a consciência sobre o significado da informação como um dos seus principais recursos.

A consolidação da gestão de informação pode e deve ser feita de diversas formas e com objetivos distintos, para que mais do que simplesmente interligar fontes de informação permita aceder, em momento pertinente, aos repositórios adequados, com conteúdos fidedignos e estruturados, reduzindo assim os níveis de incerteza nos processos decisórios. Dadas as suas características específicas no que concerne ao tipo de informação que a indústria do turismo gere, a qual se encontra em constante mudança, caracterizada pela enorme diversidade e complexidade, os sistemas de informação devem ser capazes de desenvolver dados de fácil acesso, de e para qualquer ponto do globo, sem descurar a particularidade de intangibilidade dos produtos turístico e pelo que a necessidade de informação é ampliada.

Ramos et al. (2009) afirmam que as TIC alteraram as formas de ação e de posicionamento dos intervenientes no canal da distribuição turística, que traduzem também aquela procura de consistência e qualidade desejadas de informação. Os autores indicam que esta assistiu à emergência da obrigatoriedade de integrar sistemas de informação que permitissem o tratamento, armazenamento, gestão e comunicação de informação turística como garantia de

sobrevivência das organizações e aumento da competitividade dos destinos. Segundo Magalhães (2005), uma gestão eficiente da informação confere uma maior flexibilidade às organizações, permitindo-lhes também desenvolver uma maior adaptabilidade às constantes mudanças do seu meio envolvente, cada vez mais ilimitado e sem fronteiras, tornando-se assim mais competitivas. Desta forma e no contexto do *cluster* turístico, é natural que nas últimas décadas os sistemas de informação tenham observado evoluções muito próprias em função do setor que visam dar resposta. O Século passado ficou marcada pela introdução e difusão de vários tipos de sistemas, entre alguns destes evidenciam-se, numa primeira fase, os Sistemas de Reserva Computorizados (CRS – *Computer Reservations Systems*), que passaram a permitir planejar as viagens, tratar e armazenar a informação das diferentes companhias aéreas (Ramos, 2010). A(s) forma(s) como as organizações processam e armazenam a informação enquanto recurso, geraram necessidades de integração a vários níveis e com diferentes tipos de problemas. Para tal, existem soluções que possibilitam a organização, consolidação e gestão da informação com diferentes objetivos e que correspondem a duas áreas de intervenção: uma, focada na atualização diária da informação operacional com recurso a soluções transacionais; outra, na consolidação dos repositórios de informação para os fins de análise e atividade decisória.

Martins (2006) abordou a necessidade de integração de sistemas de informação, sustentando a perspetiva de que esta possibilita às organizações que a tecnologia suporte de forma eficaz a sua lógica funcional, ficando melhor preparadas para responder às exigências recorrentes e mudanças do(s) seu(s) meio(s) ambiente(s). A constante necessidade de adaptação, associada à evolução tecnológica, emergem as necessidades de integração que mobilizam diferentes formas de intervenção (Quadro 13). Martins (2006) refere que é possível classificar genérica e tecnologicamente a integração de sistemas de informação de acordo com o seu nível de implantação.

**Quadro 13.** Classificação da integração de sistemas de informação de acordo com o seu nível de implantação

<b>Informação centralizada</b>	Diferentes aplicações acedem a repositórios de informação centralizados partilhando o seu conteúdo.
<b>Sistemas integrados de gestão</b>	Sistemas aplicativos fechados e compostos por módulos internos totalmente integrados e autónomos.
<b>Sistemas transacionais</b>	Sistemas que coordenam entre si as suas transações operacionais, garantindo a atualização com sucesso e sincronizada da informação em cada sistema interligado.
<b>Sistemas distribuídos</b>	Sistemas autónomos integrados através de serviços aplicativos que disponibilizam partes da lógica aplicacional. Os serviços aplicativos estão identificados e catalogados num repositório específico e a sua invocação é feita dinamicamente.
<b>Aplicações compostas</b>	Aplicações que estão integradas através das suas interfaces de programação ( <i>Application Programming Interface</i> ). Estas invocam, ou incorporam, entre si funções, métodos ou procedimentos partilhando lógica aplicacional de forma direta.

**Fonte:** Adaptado de Martins, V. (2006). *Integração de Sistemas de Informação. Perspetivas, Normas e Abordagens*. Lisboa: Edições Sílabo.

A ideia subjacente à integração de sistemas de informação reside na consecução de sistemas que auxiliam os acessos aos dados e procedimentos sem qualquer barreira funcional. A potencialidade e utilidade de tais sistemas foi tal que, outras áreas do *cluster* passaram a adaptá-los e a incorporá-los na sua atividade, o que permitiu uma melhoria na produtividade e na distribuição, bem como uma redução de custos de processamento. Assim, para além das companhias aéreas, também as cadeias hoteleiras e operadores turísticos passaram a usar estes sistemas que, estando interligados entre si, permitiam um acesso célere à informação, coisa que até então implicava a troca de imensas comunicações tradicionais (PBX, telefonemas, fax) entre os diversos *players* (Cunha, 2003).

Segundo Martins (2006), a evolução das tecnologias e a disseminação da internet fez emergir a necessidade (urgente) de interligar sistemas, empreendendo-se a adoção de estratégias crescentemente globais para a integração de todos os sistemas de informação e escolher soluções específicas para o efeito. As soluções para a integração de sistemas de informação determinam várias fases progressivas da sua evolução, que passaram pela criação de redes de sistemas interligados, seguida pela adoção de pacotes de software integrado, como são os *Enterprise Resource Planning* (ERP), que entretanto foram complementados com a integração dos outros sistemas do tipo *Customer Relationship Management* (CRM), *Supply Chain*

*Management (SCM)* e outras aplicações já existentes na organização (Summer, 2004; Reynolds, 2002; Chopra & Meindl, 2000, cit. por Martins, 2006).

Segundo Martins (2006) estas soluções garantiram uma gestão mais eficiente da informação e dos processos das respetivas organizações, sendo perceptível que com a crescente necessidade de integração de sistemas de informação surgiram soluções específicas, denominadas por *Enterprise Application Integration (EAI)*, que possibilitaram suportar e centralizar várias formas de integração de aplicações informáticas. O mesmo autor referiu que no início do século XXI já existiam soluções completas que davam resposta a problemas distintos, assim como observar abordagens diferentes: por exemplo, as *integration middleware*, que comportam um conjunto de funcionalidades que permitem integrar diferentes níveis tecnológicos. Por outro lado, evidencia a solução do *Business Process Management (BPM)* como agregadora de todas as soluções para a integração de sistemas de informação com foco no processo organizacional, facilitador do acesso a dados e procedimentos sem qualquer obstáculo funcional.

Segundo Henriques (2019), no âmbito do BPM CBOK, abordado no ponto 2.3., a análise dos processos possibilita uma interpretação crítica das atividades e seus resultados, numa perspetiva da sua capacidade para alcançar as metas definidas, observando as suas limitações e efeitos disruptivos ao nível do desempenho. A análise de processos no âmbito do BPM CBOK e segundo o autor, enquanto ciclo iterativo de melhoria contínua, contempla uma diversidade de análises extrínsecas ao processo em si, envolvendo o estudo do contexto do negócio, do contexto organizacional do processo, dos fatores que influenciam o ambiente operacional, das características do segmento de negócio em análise, de regulamentações legais e da análise do mercado e da concorrência.

A aplicabilidade do BPM CBOK às atividades económicas no setor do turismo é perceptível através da identificação do conjunto de análises extrínsecas ao processo de suporte ao negócio, enumeradas por Henriques (2019), mas também da análise que é feita pelo mesmo sobre o faseamento daquele. O autor identifica 4 fases, nomeadamente: “preparação para a análise do processo”, “realização da análise”, “colheita da informação” e “documentação da análise”. No primeiro passo, “preparação para a análise do processo” o autor considera a seleção do processo, a “definição do âmbito de análise”, a seleção do “framework de análise”, “a composição da equipa” e o “plano de intervenção”. No segundo, “realização da análise”, que contempla o estudo do contexto de negócio e da cultura organizacional, assim como a avaliação do desempenho a partir de medições que observa a perspetiva multidimensional (“interações

com clientes, regras de negócio, capacidade, constrangimentos, variações, custos, envolvimento humano e controlos”). No terceiro, “colheita de informação”, de forma a reunir o máximo de informação sistematizada para alicerçar a análise desenvolvida, contemplando as “vertentes ambiente de negócio, sistemas de negócio, sistemas de informação, processo de negócio e interações humanas”. Por último, no quarto passo, “documentação da análise”, são produzidos relatórios sobre a análise efetuada, documentando o processo observado e complementando com documentação que suporte os resultados nela inscritos. Ainda segundo Henriques (2019) os processos são constituídos por subprocessos, cada um deles responsável pela produção de componentes específicas do “produto final, serviço ou entrega. Estes subprocessos têm também fluxos de inter-relacionamento”. Daqui se depreende a relevância da integração de sistemas de informação. Segundo Martins (2006), a evolução das tecnologias da informação na área da integração de sistemas tem demonstrado que os processos organizacionais são cada vez mais o foco das atenções, justificado com o facto de estes desempenharem um papel estruturante, afirmando ainda que quanto mais complexa for uma organização mais importância é conferida aos projetos de integração de sistemas de informação. É nesta senda que a otimização dos processos organizacionais e o controlo do fluxo de informação é fundamental, sob a lógica de integração de sistemas.

A integração de sistemas de informação compreende soluções diversificadas, com vantagens e desvantagens segundo a sua flexibilidade e abrangência organizacional. Observamos que os sistemas de informação, ao longo da sua evolução, passaram de meros conjuntos integrados de recolha, processamento, armazenamento e difusão de informação, para suporte dos processos de decisão, coordenação, controlo, análise e visualização da organização, para mecanismos dinâmicos e arquiteturas interoperáveis de recolha, processamento e difusão do conhecimento dentro das organizações e suas extensões (Buhalis e Law, 2008).

Nas últimas décadas, as potencialidades dos sistemas de informação, para gerir a informação inerente à atividade turística, têm despertado o interesse do sector, com o objetivo de satisfazer os interesses dos consumidores, dos agentes e dos intermediários. Os sistemas de informação de apoio à atividade turística, são fundamentais para o sucesso das organizações turísticas, tendo-se configurado com especificidades próprias devido ao tipo de informação que gerem: a informação turística renova-se permanentemente; a acessibilidade de todas as componentes de uma viagem, dado o perfil complementar dos distintos produtos turísticos, tem de ser garantida aos diversos agentes intervenientes ; existe a necessidade de facultar o acesso à informação de

uma forma global; e, devido à intangibilidade dos produtos turísticos, cresce a necessidade de informação oportuna e atualizada.

Percebe-se que a evolução tecnológica se afirmou, crescentemente, como o principal motor do desenvolvimento do setor turístico, o que tem potenciado a conceção de ferramentas que visaram garantir a gestão da informação de forma eficaz e eficiente, dado que a indústria turística é extraordinariamente dependente do recurso informação (Ramos, 2010). É assim reconhecida a necessidade indubitável de informação e disponibilidade de sistemas de informação com capacidades para armazenar, gerir e apresentar informação, capazes de observar as necessidades de cada interveniente na atividade turística, a fim de serem conferidas vantagens competitivas para todos os *stakeholders* do setor.

Desta forma, os sistemas de informação aplicados à indústria turística vieram conferir uma base tecnológica que permitiu ao setor aumentar a sua competitividade, diversificando as suas ligações e sinergias com outras atividades relacionadas com a atividade, dado que o setor se caracteriza por uma produção significativa de informação.

Numa resenha histórica, os *Computer Reservation Systems* (CRS), ou Sistemas de Reserva por Computador, introduzidos na década de 50, numa parceria entre a American Airlines e a IBM, ainda que à data sem grande relevância no serviço e posteriormente revitalizado pela a Eastern Airlines, tinham por objetivo permitir, aos agentes de viagens, obter informação relevante para os seus clientes e proceder às reservas diretamente a partir dos seus terminais computacionais, sem a necessidade da comunicação telefónica, então, tradicional para os escritórios de reservas das empresas. Exemplos de CRS temos o Apollo lançado, na década de 70, pela United Airlines lançou o Apollo e seguido pela Eastern Airlines. Na década de 80, o sistema foi incorporado à Continental Airlines com o System One.

Os *Global Distribution Systems* (GDS), ou Sistemas de Distribuição Global, introduzidos na década de 80 e sucessores dos CRS, passaram a consolidar 3 setores da atividade turística, designadamente as reservas de companhias aéreas, as reservas das unidades hoteleiras e as reservas de *rent-a-car*, assim como a agregação de outros conteúdos e atratividades turísticas. Os GDS passaram a ser o sistema principal ou ferramenta de trabalho dos agentes de viagens e companhias aéreas, sistemas esses que passaram a proporcionar toda a informação necessária para a realização da atividade do setor, constituindo um importante sistemas de distribuição de serviços turísticos. A quadro que se segue (Quadro 14) apresenta alguns exemplos de GDS:

**Quadro 14.** Principais *Global Distribution Systems* (GDS), origens e utilizadores

<b>GDS</b>	<b>ORIGEM</b>	<b>UTILIZADO POR:</b>	<b>REPRESENTATIVIDADE NO MERCADO:</b>
<b>AMADEUS</b>	Constituído em 1987 através de uma aliança entre a Air France, a Lufthansa, a Iberian Airlines e a Scandinavian Airlines System	Companhias aéreas: British Airways, Air France, Iberia, Lufthansa, SAS Outras Empresas: eBookers, Expedia, Opodo, Ian Allen, Eden Travel, Flightline	Líder mundial em termos de quantidade de reservas, representando cerca de 35% do mercado global. A Amadeus é especialista na Europa e na Ásia
<b>SABRE (baseado no SystemOne da Eastern Airlines)</b>	Desenvolvido, nos anos 60, pela American Airlines	Companhias aéreas: American Airlines, All Nippon, Cathay Pacific, China Airlines, Singapore Airlines. Outras Empresas: American Express, Expedia, Travelocity, Kayak, Reed & Mackay, Hillgate, Omega World Travel	O Sabre representa 30% do mercado global. O Sabre tem uma presença muito forte no mercado norte-americano
<b>GALILEO (baseado no Apollo, da United Airlines, que se juntou ao Southern Cross, da Ansett)</b>	Criado, na década de 70, pela Aer Lingus; Air Canada; Alitalia; British Airways; KLM; Swissair; TAP; US Airways.	Atualmente faz parte do grupo de empresas TRAVELPORT	O grupo TRAVELPORT representa 22% do mercado global, em termos de reservas de bilhetes de avião.
<b>WORLDSPAN</b>	Criado, na década de 90, pela Delta Airlines; Northwest Airlines; Trans World Airlines	Atualmente faz parte do grupo de empresas TRAVELPORT	

**Fonte:** Adaptado de Lohmann (2008) *in* A tecnologia e os canais de distribuição em turismo

Ainda, como referem Ramos e Rodrigues (2011), a disseminação da Internet, permitiu assim oferecer oportunidades de diferenciação quer para os mercados quer para os produtos e serviços turísticos, pelo que alguns fornecedores começaram a desenvolver os seus sites de forma a estabelecer um canal de venda direta com os seus clientes. Consequentemente, os GDS criaram uma plataforma para a Internet, permitindo aos fornecedores não tradicionais oferecerem as suas próprias reservas. Assim surgiram IDS – *Internet Distribution Systems*, que dão pela tradução de Sistemas de Distribuição pela Internet. Com os IDS, passou a ser possível, ao consumidor final, através da disponibilizado um sistema de venda direta pela internet, reservar e comprar serviços/produtos turísticos diretamente ao fornecedor. São exemplos de IDS, dos sistemas de distribuição Travelocity, Expedia, Booking, entre outros.

Ao longo desta evolução de alguns sistemas de informação direcionados ao setor turístico, podemos afirmar que alguns sistemas ressaltaram mais que outros. Neste âmbito, não podemos, contudo, deixar de referir o CRM - *Customer Relationship Management* que, independentemente de surgirem mais relacionado com as atividades de marketing organizacional, devem auxiliar na gestão de processo de compra e venda de produtos e serviços turísticos, estabelecendo estratégias de acompanhamento do consumidor (antes, durante e após consumo), identificando, analisando e antecipando os seus comportamentos. Como afirmam Ramos et al. (2009), os sistemas de informação devem ser preditivos, ou isto, com base nos dados e informação intrínseca, serem capazes de indicarem tendências para o futuro. Desta forma, tais sistemas de informação integrados com foco no cliente, visam essencialmente a fidelização mediante satisfação total do cliente, antevendo necessidades e desejos, oferecendo-lhes produtos e serviços adequados ao seu perfil. Para além de serem uns sistemas integrados de gestão, favorecedores de reunião de processos de forma organizada, procuram a fidelização, e conseqüente o aumento das margens, bem como a obtenção de uma maior rentabilidade (Santos, 2012). Assim, num momento em que os mercados se encontram instáveis e em constante mutação, em que a informação nele produzida é de enorme volume e em que, cada vez mais, os consumidores se encontram bem informados e, conseqüentemente, como já observamos, mais exigentes, a procura por novas funcionalidades tecnológicas é uma constante dado que é elementar encontrar formas de responder a uma concorrência global cada vez mais aguerrida, implicando assim o recurso a sistemas de informação turísticos que garantam a integração de toda a informação, de forma atempada e estruturada e que, responda às necessidades dos profissionais do setor, assim como dos seus consumidores (Ramos, 2010). Buhalis (2003), defende que a articulação entre os agentes e utilizadores devem ser operacionalizadas através de mecanismos de marketing uma vez que, os sistemas de informação desenvolvidos para a gestão dos destinos turísticos são compostos por uma série de funcionalidades que, para além da disponibilização de informação sobre os produtos turísticos no destino, permitem também as operações de reserva online, tais sistemas são denominados de *Destination Management Systems* (DMS), ou sejam, Sistemas de Gestão de Destinos.

Como temos vindo a fundamentar ao longo deste trabalho, a informação e o conhecimento são cada vez mais produzidos em grande escala e com grande facilidade, devendo as organizações serem capazes de acompanhar este ritmo de produção, correspondido pela capacidade de filtrar os dados que de facto sejam pertinentes. Ramos (2008) afirma mesmo que a combinação e otimização da utilização das TIC na atividade turística, potencia o aperfeiçoamento do fluxo de informação das organizações, decorrente da disponibilização

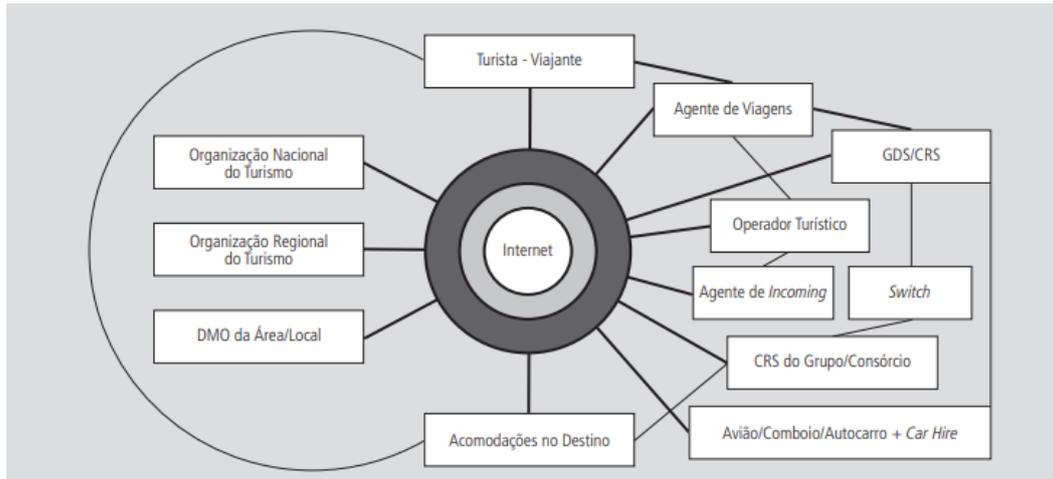
oportuna da mesma permite melhorar os tempos de resposta às solicitações da sua envolvente externa, incrementando a sua competitividade perante um contexto global e mais tecnológico.

A acentuação do desenvolvimento tecnológico tem vindo a contribuir para o incremento massivo do turismo e das atividades associadas, aumentando tanto em volume da procura, assim como da oferta. A par, as TIC e os sistemas de informação têm sido percebidos como instrumentos estratégicos para aumentar a diferenciação dos produtos, acrescentar valor, diminuir custos e tempos de resposta, melhorar e tornar mais eficiente a distribuição, sendo por isso instrumentos preponderantes e indispensáveis no seio da indústria turística (Ramos, 2009).

Todas as organizações possuem sistemas de informação, por mais estruturados (ou não) que sejam. A sua não existência colocaria em causa toda a comunicação e relacionamento entre os seus pares, assim como o próprio conceito da organização perante o seu meio envolvente. Contudo, pela sua natureza formal, uns sistemas são mais eficazes que outros. Assim, cadeia de valor de uma organização é traduzida num sistema de atividades interdependentes que estão interrelacionadas (Serrano et al., 2004). Assim, as formas como as ligações e comunicação é feita dentro das organizações, influencia de forma significativa o modo como é desempenhada uma atividade. A difusão dos sistemas de informação em turismo veio transformar a forma como a cadeia de valor se estabelece e alterar a forma como as atividades são realizadas, assim como a natureza das dependências que entre elas se estabelecem (Barbeitos, 2011). O desenvolvimento dos sistemas de informação e das tecnologias vieram transformar as cadeias de valor, sendo o impacto tanto maior, quanto maior for o peso da informação difundida (Barbeitos, 2011).

Desta associação entre as TIC e o turismo surge aquilo que designamos por eTurismo ou turismo eletrónico, capacitando as organizações para a gestão das operações através do recurso ao meio digital. Esta integração revolucionou a estratégia e processo de negócio, a cadeia de valor e as relações estratégicas entre intervenientes (Ramos, 2009), conforme observável na Figura 15.

**Figura 15.** Cadeia de valor do turismo eletrônico



**Fonte:** Ilustrado em Ramos et al. (2009) adaptado a partir de WTO (2001) in *E-Business for Tourism – Practical Guidelines for Tourism destinations and Businesses*

Assim, no contexto da cadeia de valor do turismo eletrônico e como já abordado no ponto 2.2.3., verifica-se que os consumidores de produtos turísticos encontram-se mais informados, habilitados com mais conhecimento, o que lhes permite um maior envolvimento na atividade de planeamento das suas viagens, colocando complexos desafios à indústria do turismo que, para garantir a sua competitividade deve recorrer a toda a informação disponível para definir as suas ações, visando sempre consolidar o destino.

Neste sentido, a implementação dos sistemas de informação deve corresponder às necessidades identificadas pelos intervenientes na indústria do turismo, devendo o mesmo estar alinhado com os objetivos das organizações. Assim, entendem-se que a utilização dos sistemas de informação permite que a relação entre organizações e seus clientes / consumidores seja facilitada, sendo que esta relação pode ser vantajosa se os sistemas de informação utilizados responderem às necessidades sentidas pelos utilizadores e se, paralelamente, estiver em harmonia com os objetivos delineados pela organização, garantindo assim a maximização das mais valias para todas as partes envolvidas (Buhalis, 2008; Bénédicte, Dong e Longhi, 2011). Assim, a otimização da relação entre a oferta e a procura, assim como a previsão de novos padrões de desenvolvimento implica uma gestão de recursos mais equilibrada e eficiente por forma a reduzir as margens de erros, acelerar a identificação de novas oportunidades de negócios e de tendências, assim como reduzir custos e recursos indispensáveis à realização das tarefas. Como afirma Baggio (2006), a gestão de um sistema de informação deverá implicar a estruturação de forma a que este consiga ter domínio sobre as relações estabelecidas, de forma a que as mesmas sejam claramente definidas entre os diferentes intervenientes. Neste sentido,

é elementar que seja produzida a informação oportuna e necessária, permitindo reduzir a complexidade e melhor gerir a eficácia do próprio sistema. O mesmo autor aborda a utilidade dos sistemas de informação no *cluster* do turismo numa ótica em que observa que o excesso de informação, aumenta o nível de complexidade e cria problemas de instabilidade nas relações estabelecidas entre os intervenientes da indústria. Entende-se, ainda, que a participação em alinhamento de projetos de Tecnologia da Informação é fundamental, sendo claro que para que tal resulte e gere mais valias, todos os intervenientes afetos ao sistema de informação devem poder dar opiniões e sugestões de melhoramento, no sentido destas poderem ser trabalhadas para a personalização do sistema à medida das necessidades reais de quem efetivamente o usa e, desta forma, o consenso através do diálogo impedirá o foco exagerado nas questões técnicas, à custa das questões humanas.

A evolução das TIC e dos sistemas de informação de apoio à indústria do turismo afiguram-se elementos críticos para o sucesso do cluster e para a forma de promoção dos produtos turísticos promovidos por este. Tais instrumentos constituem o suporte às organizações do setor. Como referido no ponto 2.2., o turismo é afirmado como uma indústria de utilização intensiva do recurso informação. A globalização dos mercados impôs ao setor uma concorrência cada vez mais severa, pelo que só a permanente procura de informação oportuna, por parte das organizações, permite-lhes desenvolver uma gestão sustentável do negócio. A evolução da tecnologia alterou a forma como os produtos turísticos são acedidos e consumidos. Foi ainda a evolução tecnológica que permitiu a criação de novos canais de distribuição, assim como os sistemas de informação, quando bem utilizados e dinamizados, mediante lógica de integração de sistemas, permitiram a otimização dos processos organizacionais e o controlo do fluxo de informação, capacitando os seus intervenientes de elevado nível de informação. O valor desta informação passa pela sua transformação em conhecimento. Tal ativo é alicerçado sobre informação, agregada seletivamente por via dos sistemas de informação, sistemas esses responsáveis pela dinamização de aquisição, processamento, manutenção e utilização em tomadas de decisões. Nesta medida, podemos afirmar que a evolução do *cluster* do turismo é sustentada na gestão de informação oportuna, potenciado por sistemas de informação integrados, que mediante utilização do valor intrínseco a esta, permita garantir uma relação equilibrada entre a missão da organização e o saber necessário para a alcançar, agregando seletivamente mais informação, deduzindo-se a geração de novos conhecimentos (Castro, Cunha e Leal, 2008), ao que apelidamos como construto de conhecimento.

## 2.6. Os sistemas de informação *online* como base da oferta e procura de mercados e seus targets

O contexto da sociedade presente, dita sociedade da era da informação e do conhecimento, tem originado profundas alterações no comportamento quotidiano dos consumidores. Tais encontram-se melhor informados, dispendo de novas ferramentas tecnológicas que lhes permitem uma maior interação com as organizações e exigindo destas respostas céleres aos seus anseios.

Num enquadramento sumário, o comportamento do consumidor pode ser descrito como sendo um processo que envolve a seleção, aquisição e utilização de produtos e serviços, por parte dos indivíduos, para a satisfação das suas necessidades sendo que, tais comportamentos resultam normalmente da influência que decorrem de fatores culturais, sociais e psicológicos (Kotler, 2000). O comportamento do consumidor pode ainda ser entendido como a ação que envolve a compra e consumo dos produtos e serviços, resultantes do processo de decisão de compra que antecede tais ações (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2004). Já para Swarbrooke & Horner (2002), citado por Gossen, Araújo, Oliveira, Araújo e Alexandre (2014), o processo de decisão de compra de produtos e serviços turísticos resulta de um procedimento complexo, tendo em conta que sobre o consumidor recaem a influência de fatores internos, tais como a personalidade, as motivações pessoais, as experienciais vivenciadas, entre outras, bem como de fatores externos, onde se enquadram as recomendações de terceiros (comunicação boca-a-boca), a informação dos agentes turísticos, as disponibilidade de oferta de produtos e serviços turísticos, assim como de condicionantes ao usufruto destes últimos, como sejam o clima, as instabilidades políticas e militares internas, ou mesmo situações de calamidades ou pandémicas.

Contudo, desde há algum tempo, têm sido notadas substanciais alterações nos hábitos de compra dos consumidores da indústria do turismo (não tão somente, mas com a dada atenção ao contexto de análise em apreço), decorrentes predominantemente da sociedade global envolta na economia baseada na informação e papel das TIC's associadas, onde se destaca de forma preponderante a popularização e evolução a um ritmo exponencial da *world wide web* (vulgo designada *internet*) e, conseqüentemente, da computação dita social em universos virtuais, sendo perceptíveis indicadores sobre a maior preponderância e influência na comercialização *online* face à comercialização *offline*, assim como a influência e valorização de opiniões, feitas por terceiros, que pesam na decisão de compra dos consumidores turísticos

*online* (Wichels, 2018). Neste sentido, o poder de persuasão da publicidade em meios de comunicação tradicionais perdeu significância e é cada vez menos efetivo quando comparado com serviços de informação *online*.

O consumidor recorre cada vez mais aos serviços *online*, na internet, para todo o tipo de pesquisa que se relacione com os seus processos de consumo (Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto e Nunes, 2009). Os serviços de informação *online* provocaram profundas mudanças nos espaços de comunicação e publicidade convencionais, o que por sua vez tem obrigado a repensar a questão do comportamento informacional do consumidor, perante cenários virtuais. A disseminação da internet veio alterar a forma como a comunicação se estabelece, com consequência na alteração do comportamento e das atitudes do consumidor, bem como a forma na distribuição e procura da informação turística. Segundo Ramos e Rodrigues (2011), torna-se claro o impacto que a era digital comporta sobre a indústria turística.

Ainda assim e como afirma Wichels (2018), presencia-se um “novo modelo comunicacional poliédrico”, suportado num *mix* híbrido de fontes *online* e *offline* onde sobressaem, como canais com maior poder de influência, as opiniões e apreciações online obtidas de processos de comunicação interpessoal em redes sociais, blogues de viagem e aplicações, seguido de recomendações *offline* de amigos e familiares e, com uma importância decrescente, os canais tradicionais.

Assim, é indubitável o papel central e estratégico que a comunicação assume, sendo o posicionamento da comunicação *online*, nas redes sociais e plataformas digitais, uma questão cada vez mais relevante e complexa, tendo no imediato como maior vantagem o facto de se poder personalizar as mensagens aos perfis dos utilizadores, identificados como principais. As redes sociais para além de representarem um instrumento de comunicação, constituem ainda um meio de consumo de informação. Mello (2010) afirma que os tradicionais meios de comunicação em massa gerem fluxos de comunicação *push* (empurra as mensagens para as audiências), enquanto que os *Social Media* o efeito é *pull* (as pessoas escolhem a informação que querem e quando querem ter essa informação). No que diz respeito aos canais *online*, derivados das profundas transformações assistidas no domínio das TIC, designadamente as redes sociais, ou *social media*, sobressaem como plataformas poderosas de interação, captação e fidelização, sendo responsáveis pela alteração de paradigma nas estratégias de comunicação na indústria do turismo. Logo, a internet afigura-se uma fonte de informação bilateral uma vez que para além de permitir a obtenção de informação, também possibilita aos consumidores

experimentados poderem assumir uma atitude ativa e contributiva, mediante manifestação de opiniões e sensações para com terceiros.

A internet ganhou, assim, uma importância estratégica cada vez mais acentuada enquanto meio de comunicação, partilha e divulgação de informação. A mesma fornece um grande volume de informação turística, a partir da qual, por via de fontes *online*, os turistas saciam as suas necessidades de informação. A internet traduz-se numa fonte de informação bilateral, onde para além de um repositório (infinito) de informação recorrido pelos turistas para procurar informações, permite a estes desenvolver uma atitude ativa, trocando opiniões com outros turistas, destacando-se a predominância do word-of-mouth (WOM), isto é, comunicação boca-a-boca. Harrison-Walker (2001) e Arndt (1967), definem o WOM como uma forma de comunicação informal e pessoal que ocorre entre um emissor, que não é interpretado como comercial, e um recetor acerca de uma marca, produto, organização ou serviço. Na mesma senda, Lendrevie, Baynast, Dionísio e Rodrigues (2010) afirmam que o WOM corresponde à troca de informações e opiniões, entre indivíduos, de toda a natureza ainda que sem fins comerciais.

A comunicação WOM afigura-se bidirecional, com a participação dos *opinion-leaders* e os *opinion-seekers* (Sampaio, 2012). Os primeiros são responsáveis pela emissão de informação ou opinião, com influência sobre os segundos, que procuram a informação para os apoiar na tomada de uma qualquer decisão. Com o desenvolvimento das TIC, vivenciamos cada vez mais numa sociedade conectada, onde, através das redes sociais, as pessoas partilham experiências. Neste alinhamento, surge o e-WOM que corresponde a uma partilha de ideias e opiniões, realizada online, e afirma-se enquanto relevante formato de transmissão de informação, dado à característica intrínseca de rapidez de difusão e acessibilidade, desde que ligado à internet, propiciando assim a interatividade entre indivíduos, de forma virtual. Entre outras dinâmicas, os canais digitais facilitaram os fluxos de informação, através das avaliações online, sustentadas por comentários e dicas. Assim, as opiniões presentes nestas plataformas especializadas, através dos conteúdos gerados pelos utilizadores, designados por *User Content Generated* (UCG), podem assumir o formato de pequenos textos livres, de atribuição de uma votação numa escala pré-definida ou da simples partilha de fotografias e ou de vídeos pessoais. Na perspetiva da oferta dos produtos turísticos, tais plataformas ganharam uma visibilidade de tal forma que os próprios agentes da indústria turística incentivam os clientes a deixarem comentários nessas plataformas, utilizando os comentários positivos nas suas publicidades institucionais, uma vez

que cada vez mais se entende que tais comentários influenciam o processo de tomada de decisão dos consumidores (Park e Nicolau, 2015).

A título de exemplo de plataformas de conteúdos gerados pelos utilizadores, destacam-se o Airbnb, o Booking e o TripAdvisor que constituem repositórios de informação, agregadores das múltiplas trocas de opiniões voluntárias dos consumidores turísticos, que dada a sua natureza crítica favorece, indubitavelmente, a promoção da oferta tornando-se, segundo O'Connor (2008), significativa no processo de decisão para a compra, onde a interação resultante é influenciada à partida pela procura de informação no que respeita às experiências vividas.

Contudo, no contexto deste modelo de comunicação, segundo Fotis et al. (2012, cit. por Wichels, 2018), a indústria do turismo não é, em todos os momentos do processo, influenciada pela mesma fonte, dependendo da fase e do produto de compra (Quadro 15). Resumindo, os fluxos de influência das fontes do processo de comunicação alteram-se segundo o momento do consumo. Percebe-se, da interpretação do quadro seguinte, que o canal online se destaca como a fonte de informação mais influente nas fases de pré e pós-consumo, enquanto o canal *offline* surge como a fonte de informação mais importante para a divulgação da região turística e da variada oferta de experiências durante o próprio momento do consumo.

**Quadro 15.** Fluxos de influência das fontes de comunicação/Momento do consumo

FASES MOMENTOS DE CONSUMO	OBJETIVOS	INFLUÊNCIA DAS FONTES DE COMUNICAÇÃO
FASE DE PRÉ-VIAGEM	Decidir o destino, o alojamento e o transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supremacia das fontes <i>online</i> - (Consulta de páginas <i>Web</i>, blogues de viagem e recomendações de conhecidos e pequenos líderes de grupos de opinião através das redes sociais)</li> <li>▪ Relevância das fontes <i>offline</i> - (Comunicação interpessoal como a partilha de informações com amigos, familiares, as recomendações realizadas por especialistas -agências de viagem ou empresas fornecedoras de experiências turísticas - e os folhetos turísticos)</li> <li>▪ Com cada vez menos influência -(Meios de comunicação tradicionais de <i>mainstream</i> - jornais, revistas, televisão e rádio</li> </ul>
NO DESTINO	Decidir sobre quais as experiências para ocupar o seu tempo livre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receções de estabelecimentos hoteleiros onde recebem conselhos dos rececionistas e informação através de folhetos</li> <li>▪ Postos de turismo onde recebem conselhos dos especialistas e as narrativas turísticas oferecidas pelos folhetos</li> <li>▪ Meios de comunicação especializados e oficiais (agendas de eventos, revistas e o canal de televisão sobre o destino oferecido nos quartos de hotel).</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado a partir de Wichels (2018). Comunicação turística desafios e tendências na contemporaneidade. O caso de Tenerife. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*.

Ainda que, como afirmam Buhalis & Law (2008, cit. Nunes, 2014), a estratégia de procura de informação turística tem-se alterado com os tempos e, como temos vindo a observar, a internet tem proporcionado um impacto profundo na forma como as pessoas comunicam e na maneira como as organizações atuam, obrigando-as a acompanhar tal evolução e muitas vezes a reinventar o próprio negócio. A revolução assistida na partilha de informações interativas e de contributos *online* exige o desenvolvimento do *mix* de comunicação *online*, alimentando uma dinâmica através da qual se atribui relevância à informação e aos sistemas que a gerem enquanto *condição sine qua non* de sucesso para uma indústria que é intensiva na produção de informação, em constante mutação e cuja efeito da globalização é sentido de forma extremamente vincado.

Desta forma, como destacado, surgiram plataformas de partilha de informação e experiências dos utilizadores, autênticas plataformas de avaliação de produtos e serviços turísticos, onde os consumidores podem obter a informação de experiências de terceiros, apoiando-os nas suas tomadas de decisões (Filieri & McLeay, 2015) decorrentes da avaliação efetuada sobre itens tais como a hospedagem, restauração, animação, entretenimento, produtos e operadores turísticos, traduzidas por comentários às experiências vivenciadas, assim como sobre a qualidade e o nível de satisfação dos consumidores face ao produtos e serviços turísticos (Filieri & McLeay, 2014). Em suma, tais plataformas digitais caracterizam-se por tecnologias interativas e mediadoras que facilitam a geração e partilha de informação, que inserem uma nova forma de consumo da informação, onde é proporcionada e estimulada a interação conducente à decisão de compra. Desta forma, a oferta e a procura de mercados turísticos e seus *targets* revelam-se cada vez mais exigentes no que diz respeito à informação que as justificam, assim como aos sistemas de informação que a possibilitam.

Ramos (2010) refere que os sistemas de informação de apoio à indústria turística, vulgo Sistemas de Informação Turísticos, são exemplos paradigmáticos da(s) resposta(s) do mercado (oferta) à atomização dos *targets* e dos fluxos *pull* gerados por estes (procura), sendo críticos para o sucesso das organizações turísticas no que concerne à gestão da informação, na medida que o acesso e a gestão oportuna desta traduz-se em vantagens competitivas. Dada a constante mutação do mercado turístico, a evolução dos sistemas tem conseguido apoiar os agentes do setor permitindo a antecipação de respostas às necessidades da procura.

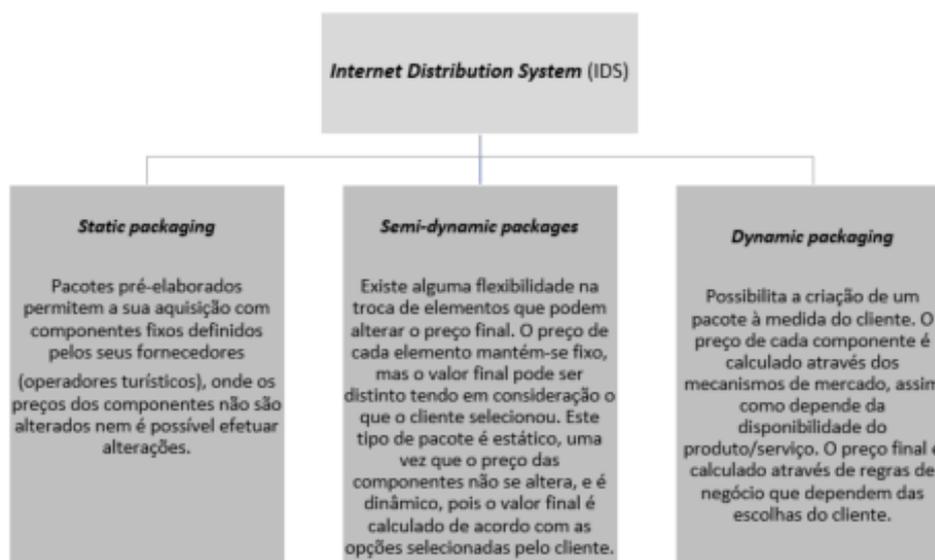
Complementando a abordagem já inscrita no ponto 2.5 e como aborda Lohmann (2008), os Sistemas de Reservas Computorizados (CRS), introduzidos, em parceria, pela American Airlines e a IBM, na década de 50 do século XX, foram os primeiros sistemas apresentados para a

indústria turística, mas que dada a limitação tecnológica à data não conseguiam corresponder à procura do serviço. Apenas nos finais da década de 60, por via da Eastern Airlines, se registou a utilização do sistema em plena operação, envolvendo companhia aérea e agentes de viagem, apoiando designadamente a as operações de reserva e operações associadas. Apenas na década de 80 foi verificada a disseminação expressiva dos CRS's, principalmente nos EUA, passando pela instalação de terminais nos escritórios das agências. Dada a precariedade de funcionalidade dos sistemas, resumida à reserva perante a complexa e diversidade de serviços associados à viagem turística, assiste-se à evolução para os designados Sistemas de Distribuição Global (*GDS*), passando estes a ampliar e a incorporar outras valências, como sejam a reserva em unidades hoteleiras, assim como aluguer de carros. Ainda no final da década de 80 e fruto do franco desenvolvimento das tecnologias de informação, associado ao surgimento da internet, os agentes turísticos procuraram potenciar a promoção das suas ofertas de produtos e serviços através de canais de venda diretos, assim como desenvolveram sites na rede, o que gerou a evolução dos GDS para os Sistemas de Distribuição pela Internet (*IDS*). Já os Sistemas de Gestão de Destinos (*DMS*) surgiram na qualidade plataformas tecnológicas que agregadoras da informação de vários agentes turísticos de um determinado destino, potenciando a diversidade da oferta turística e permitindo aos consumidores a possibilidade de reservar produtos turísticos diretamente aos fornecedores (Estevão, Carneiro e Teixeira, 2012). Por último, ainda na categoria de sistemas de informação turísticos, apresentam-se os Sistemas de Apoio à Decisão (*DSS - Decision Support Systems*) e tal como a sua designação refere correspondem a sistemas de que refletem o *status* da atividade turística sob forma de indicadores especializados e detalhados, que permitem potenciar de forma previsional o comportamento do setor.

Tal apreciação sistematiza a categoria de sistemas de informação reconhecidos no setor da indústria do turismo e que dada à evolução dos requisitos da procura, assim como do desenvolvimento fomentado pelos avanços no campo das TIC, permitiram, de um ponto de partida da simples gestão da reserva, diversificar as valências tendente à troca rápida e apropriada de informações significativas e oportunas ao setor, consolidados enquanto veículos de informação, considerável revolução nos processos de negócio, na cadeia de valor e nas relações entre os *stakeholders* do setor, mas constituindo ainda as bases que sustentam o oportuno investimento em sistemas que funcionam como guias da oferta e procura de mercados e dos seus *targets*. Exemplos paradigmáticos da(s) resposta(s) do mercado (oferta) à atomização dos *targets* e dos fluxos *pull* gerados por estes (procura) são a criação dentro do *Internet Distribution System* (*IDS*) dos conceitos de *dynamic packaging* e *dynamic pricing*, referidos por Ramos (2010) – Figura 16. O IDS permitiu um acesso direto entre turistas e fornecedores, criando

as condições para novas oportunidades de negócio no contexto dos processos antes referidos. Segundo a mesma autora, abrem-se elos de redes onde são estruturados pacotes dinâmicos, *dynamic packaging*, permitindo o desenho de pacotes à medida do cliente (*Taylor-made*), onde o preço de cada componente é sujeito ao cálculo sob regras do mercado, dependendo da disponibilidade do produto/serviço. Algo semelhante acontece com o preço final, calculado através das regras de mercado e dependente das escolhas do cliente. Junto ao conceito de *dynamic packaging* surge o de *dynamic pricing*, sendo muitas vezes confundidos como sublinha Ramos (2010). O segundo conceito diz respeito à apresentação de preços a clientes distintos, baseada na interpretação da oferta concorrente e dos padrões da procura, isto é, o preço é definido entre as partes aquando da transação.

**Figura 16.** *Internet Distribution System (IDS): static packaging, semi-dynamic packages e dynamic packaging*



**Fonte:** Adaptado a partir de Ramos, C. (2010). Os sistemas de informação para a gestão turística. *Encontros Científicos - Tourism & Management Studies*. 6: 110-111.

Da descrição sumária sobre o *static packaging* e *semi-dynamic packages*, assim como da que foi apresentada de uma forma mais detalhada sobre o *dynamic packaging* e *dynamic pricing*, percebe-se que a partir do *Internet Distribution System* se procura consubstanciar a vantagem de fidelizar a procura, pois visa sustentar a estruturação de pacotes personalizados segundo as preferências da procura e apoiar os agentes turísticos (oferta) a criarem experiências únicas e produzidas segundo as expectativas daquele. É aqui, também, que se deteta a importância dos sistemas de informação através dos quais se torna possível identificar comportamentos, registar preferências e consumos.

A título de exemplo, a plataforma *TripAdvisor* agrega a opinião de milhões de pessoas sobre produtos/serviços distintos (hotéis e outros alojamentos, restaurantes, excursões e atrações, companhias aéreas e cruzeiros, atividades, entre outros) consumidos nas suas férias ou viagens. A partir da perspetiva do consumidor a plataforma *TripAdvisor* possibilita, por um lado, conhecer a opinião de terceiros que utilizaram/consumiram o mesmo serviço/produto que se pretende adquirir, assim como, incorpora a opção do próprio consumidor poder fazer a reserva (*instant booking*) dentro da própria plataforma .

A notoriedade e visibilidade da plataforma transformam-na num sistema de prescrição eficiente em turismo aplicado às novas tecnologias, com potencial para alcançar milhões de utilizadores e ao qual está associado um elevado nível de credibilidade. De uma outra perspetiva, dos agentes de serviços e produtos turísticos, a plataforma *TripAdvisor* garante as oportunidades de interação instantânea com os consumidores e de identificar as fraquezas dos seus produtos, permitindo-lhes corrigir procedimentos e ajustar campanhas de comunicação e marketing.

Em suma, como expressa Ramos (2008) citando Ward & Bytheway (1995), ao nível estratégico os Sistemas de Informação Turística auxiliam a criação de uma perspetiva de futuro, assim como um contexto de negócio no qual as aplicações tecnológicas adequadas podem ser mobilizadas para satisfazer.

## **2.7. Os fluxos de informação nas redes como recurso (interno) e suportes do branding (externo)**

No registo de um ambiente cada vez mais volátil, exigem-se às organizações novas capacidades de respostas, no sentido de evitar a armadilha do “*obsoledge*”, conforme definidos Alvin & Heidi Toffler (2011) referindo-se ao “*obsolete knowledge*”, significando conhecimento obsoleto. Segundo os autores, os ritmos de mudança social, económica e cultural provocam e exigem o desenvolvimento do que apelidam de “*inteligência infiltrada*”, capaz de gerar os “*K-tools*”, ou sejam instrumentos utilizados para gerar conhecimento, a mais importante forma de capital nas economias desenvolvidas. Tais instrumentos, na medida em que asseguram informação e conhecimento, permitem a gestão de fluxos entre *inputs* e *outputs*, encontrando-se entre os últimos o *branding*. Entende-se, aqui, que o *branding* representa um processo de construção de identidade, da qual fazem parte predicados próprios diferenciados e

diferenciadores. A capacidade de adequação aos ritmos da procura, a garantia sobre níveis de qualidade e eficiência compatíveis com as exigências segmentadas do mercado, assim como um *time-to-market* ajustado a atendimentos personalizados, são com toda a certeza atributos e vetores de *branding*, nos quais os sistemas de informação desempenham um papel fulcral. A globalização ampliou os níveis de competitividade e demonstrar diferencial de *brand* passou a ser imprescindível, assim como possuir um intento que vá além de um posicionamento de mercado.

Para Keller (2003), *brand* é um “produto que adiciona outras dimensões e que o distinguem de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade”. Desta definição entende-se a relevância de conceber produtos e serviços a partir de informação e conhecimento capazes de os diferenciar, acrescentando-lhe atributos diferenciadores (combinação única de atributos funcionais e valores simbólicos) na satisfação de necessidades e assegurando o seu posicionamento competitivo. Na perspectiva de Kapferer (2004), *brand* é “um desejo partilhado e uma ideia exclusiva inclusa em produtos, serviços, lugares e/ou experiências”, valorizando como se percebe da definição a incorporação da exclusividade, ou seja, a *marca* diferenciadora por meio da qual são estabelecidas relações emocionais e garantido o ajustamento entre as necessidades dos consumidores e os valores e características daquela.

O *branding* pode ser observado de uma forma simplificada, como as estratégias de estruturação da marca (Clifton, 2009), desempenhando um papel de relevo nas organizações particularmente na representação e reconhecimento dos seus produtos ou serviços. Desta forma, a gestão de *brand* implica a existência de uma série de mecanismos que tornam a visibilidade de marca mais robusta. Como afirma Sampaio (2016), citando a *American Marketing Association* (2014), uma marca é um “nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação destes elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores de forma a que estes se diferenciem da concorrência”, destacando ainda a corroboração feita por Aaker (1991), na mesma linha da AMA.

Como observa Godin (2009)<sup>1</sup>, uma marca é o conjunto de expectativas, memórias, histórias e relacionamentos que, em conjunto, respondem pela decisão de um consumidor em escolher um produto ou serviço em detrimento de outro. O objetivo do *branding* é despertar sensações

---

<sup>1</sup> <https://seths.blog/2009/12/define-brand/> - Acedido em 31 de outubro de 2020.

e criar ligações conscientes e inconscientes, cruciais para que o consumidor estabeleça a preferência no momento de decisão de compra do produto ou serviço.

Desta forma, percebemos que o *branding* está relacionado com a marca, e que ele procurará ampliar o seu *brand equity*. Como descreve Keller (1998, cit. por Pedro, 2011), *customer-based brand equity* refere-se ao efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. Como afirmam Briciu & Gulpe (2018), o *branding* comporta um significado mais profundo para os consumidores do que as próprias características básicas do produto ou serviço oferecido, num esforço para construir um relacionamento com o cliente e estabelecer ligações emocionais, sendo igualmente definido no contexto dos destinos turísticos. No contexto global, estes competem lado a lado, ainda que se possam encontrar em estados de maturidades diferentes, pelo que possam exigir estratégias competitivas também elas diferentes. Neste sentido e como estabelece a OMT (2003), a competitividade de um destino implica a capacidade de captar e manter a procura satisfeita, canalizando todas as atividades no sentido da produção e prestação eficaz de bens e serviços associados. Para a estratégia de competitividade dos destinos turísticos importam a consideração sobre os seus posicionamentos e *brand equity*, por forma a serem satisfeitas as necessidades dos distintos segmentos da procura. Qu, Kim e Im (2011) referem ao *destination branding* a um modelo teórico de *branding* de destino, que integra os conceitos de *branding* e imagem de destino, no intuito destinada a comunicar a identidade única de um destino e a distingui-lo de outros destinos, onde a imagem geral do destino, ou *brand*, consolida a mediação entre as suas associações de marca, designadamente componentes cognitivos, afetivos e de imagem único, assim como os comportamentos futuros dos seus consumidores, isto é na intenção de visitar e/ou recomendar.

Para que o *destination branding* seja bem-sucedido, entendemos que tal deverá comportar atributos de credibilidade e diferenciação, que possam transferir conceitos poderosos e cognitivos, onde o envolvimento dos *stakeholders* possam interagir com a procura dos destinos possam contrariando assim a noção de “*obsolete knowledge*”.

A pressão para o conhecimento obsoleto, a predominância dos fluxos de comunicação tipo *pull*, os *dynamic packaging* e *dynamic pricing*, assim como o *time-to-market*, reduzem a margem de erro das organizações que, na perspetiva de Rascão (2008) é avaliada pelo grau de fidelização dos clientes, que tende, em contexto tecnológico de atuação, a ser cada vez menor. Os sistemas de informação visam o desenvolvimento e gestão de informação no sentido de minimizar o erro

e reduzir o tempo de resposta para com as solicitações da procura. O autor recorre a Kotler & Dubois (1994, cit. por Rascão, 2008) para enunciar o significado da informação e do conhecimento como recursos competitivos, resultado de diferentes dinâmicas:

- o *timing* para a tomada de decisões é cada vez mais diminuído;
- o crescimento da dimensão e segmentação do mercado de atuação das empresas exige maior diversidade de informação;
- o aumento da concorrência supõe a capacidade de antecipação sendo a informação indispensável (tal como a qualidade desta); e
- a melhoria da qualidade de vida gera mudanças nos padrões de consumo, aos quais estão subjacentes maiores necessidades de informação.

Estas dinâmicas, vetores da necessidade de desenvolvimento de sistemas de informação e do próprio *branding*, requerem modelos que assegurem a monitorização e gestão das mudanças que derivam das oportunidades proporcionadas pelas TIC, desafiando as capacidades de interpretação e análise dos sinais externos e de flexibilidade e abertura de raciocínio para a interpretação e perceção da realidade (Rascão, 2008), visando estruturar uma procura com o perfil enunciado por Sutcliffe & Weber (2003, cit. por Rascão, 2008, p.97) designadamente a “procura consciente e integrada de respostas competitivas e algumas questões e desafios do mercado como sejam a volatilidade, rápido crescimento, complexidade, dificuldade de controlo, poder de influência, participação, magnitude da mudança”.

A gestão destes desafios, possíveis de entender como pré-requisitos para a resiliência por parte de produtos e serviços, segundo Rascão (2008), assenta na perceção, identificação e administração da ligação estabelecida entre três fatores identificados na Figura 17.

**Figura 17.** Fatores da relação entre perceção, identificação e administração de respostas competitivas e desafios do mercado

(1) A oferta de produtos e serviços de informação	(2) A procura ou a necessidade dos serviços de informação	(3) Comportamento social em contexto tecnológico de atuação
---	---	---

**Fonte:** Adaptado a partir de Rascão, J. (2008). *Novos Desafios da Gestão da Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.

A gestão de forma integrada deste conjunto de três fatores, (1) oferta de produtos e serviços de informação, (2) procura ou a necessidade dos serviços de informação e (3) comportamento social em contexto tecnológico de atuação, aos quais correspondem as arquiteturas, os produtos e as pessoas, obriga à complementaridade e transversalidade estreita entre si. Rascão (2008), na sua publicação, apresenta algumas das características dos sistemas de gestão de informação:

- compostos por uma arquitetura que observe uma lógica coerente e harmoniosa de funcionamento segundo objetivos específicos;
- conceção e desenho focados na coerência e equilíbrio da arquitetura, dependentes da eficácia da gestão e da performance do desenvolvimento organizacional; e
- a conceção destes tem que se fundar na combinação eficaz e eficiente dos diversos elementos que os constituem (pessoas, dados, *hardware* e *software*, sistemas de comunicação e procedimentos organizacionais), no sentido de assegurar a qualidade no processamento, armazenamento e distribuição dos dados segundo um critério de valor definido pelos seus utilizadores.

Como se depreende do papel dos fluxos de informação nas redes, dependente de sistemas de informação, criam-se o que Ventura (2005) apelida de “ecologias de informação”: “*um sistema de pessoas, práticas, valores e tecnologias num ambiente particular*”. A autora defende que nestas “ecologias” o foco não incide na tecnologia mas antes nas atividades humanas servidas por esta, nas quais naturalmente o *branding* desempenha um papel fundamental, no sentido da evolução sociocultural e económica e a natural seleção dos agentes sociais, culturais e económicos nos contextos da sociedade pós-moderna atual. Aqui ,na esfera destas “ecologias”, emergem os paradigmas digital e comunicacional, baseados na colaboração entre sistemas diversificados. Segundo Furtado (2000, cit. por Ventura, 2005) a internet funciona como um “*metamedium*”, onde de acordo com as aplicações estruturadas são simulados ambientes de relacionamentos diversificados para facilitar a comunicação sobre a rede de redes que a compõem.

A quantidade de informação disponível é agora muito maior, o que coloca novos desafios à gestão, tendo em consideração as novas dinâmicas de captação e retenção como defendeu Nicholas Carr (2011) , na sua obra *The Shallows. How the internet is changing the way we think, read and remember*, também publicado em 2012 em português com o título *Os superficiais. O que a internet está a fazer aos nossos cérebros*. Segundo este último autor, a internet produz

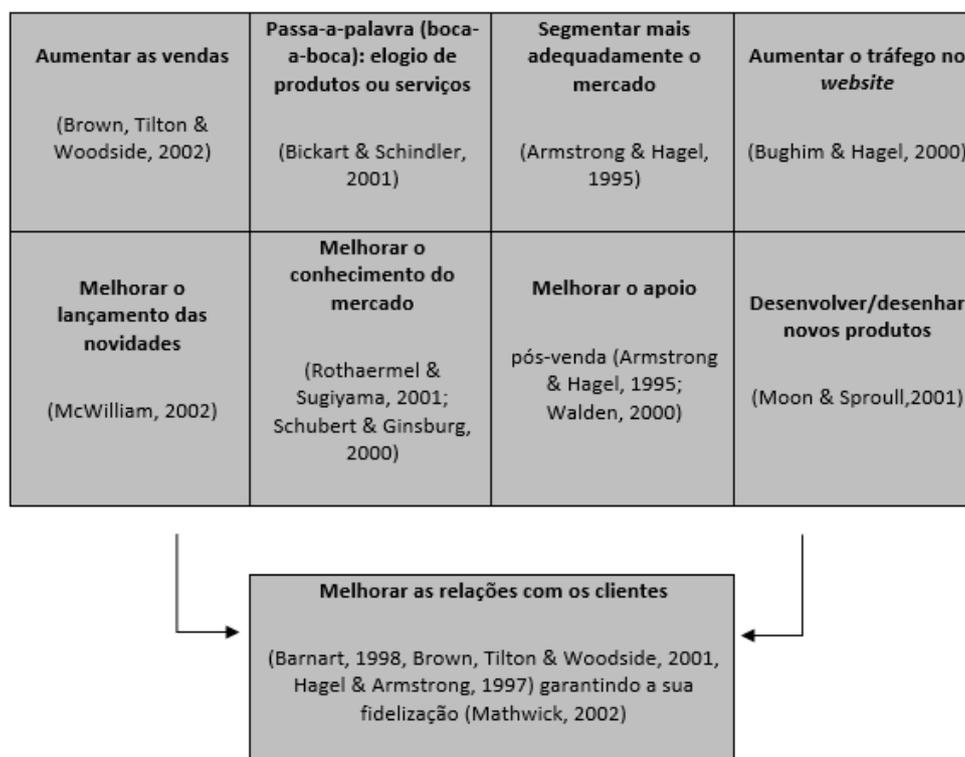
uma religação dos cérebros, gerando mudanças na forma de viver, comunicar, lembrar e socializar. É neste processo de mudança e sob os seus efeitos que a informação na qualidade de recurso estratégico tem que se (re)configurar (também) como suporte de *branding*, uma vez que esta e o contacto com esta representa uma oportunidade para marcar e diferenciar, garantindo a resistência à mudança e à força do conhecimento obsoleto. Segundo Sheldon (1993, p.633) “*information is the lifeblood of the tourism industry*”, pois os turistas, os agentes turísticos e todos os intervenientes na cadeia de distribuição turística carecem de informação. Logo, as empresas e organizações com acesso a informação têm vantagens competitivas sobre as outras, o que significa, como já referido no ponto 2.6., que os Sistemas de Informação em Turismo (SIT) são determinantes para o sucesso das organizações turísticas.

A dimensão e a complexidade dos fluxos de informação na indústria turística permitem entender a relevância desta assim como o seu perfil mutável que exige uma considerável capacidade de adaptação dos agentes económicos e demais *stakeholders* da cadeia de valor. Esta capacidade é perceptível através de indicadores sobre o desenvolvimento de estratégias de comunicação, assim como sobre o reconhecimento do valor das experiências oferecidas e dos processos de construção de marcas. É nesta interpretação que os destinos turísticos empreendem esforços para atender e satisfazer as necessidades dos seus consumidores, desenvolvem pesquisas para conhecer a satisfação, desejos e preferências no sentido de otimizar os seus serviços, assim como para interpretar as formas dos seus colaboradores poderem oferecer um serviço de melhor qualidade. Perspetivando o significado de *marca* em sentido lato, estes empreendimentos de “melhoria do processo” são elementos desta, apresentando-se como *drivers* de negócios também no setor do turismo, uma vez que revelam capacidades para estabelecer ligações entre e com os consumidores, assim como influenciam o volume de vendas e o preço de venda de produtos e serviços.

Segundo Coelho (2007), tais fatores apoiam a cadeia de produção, reduzindo os custos de captação e fixação de recursos, custos de capital, entre outros, intervindo em toda a cadeia de distribuição até ao consumidor final. Entende-se que aqueles *drivers* e os fatores de apoio à cadeia de produção referidos estruturam uma identidade corporativa, que, segundo Topalian (1984, cit. por Melewar, 2003, p.195) representa “o conjunto de significados que permitem à empresa ser conhecida e através dos quais permitem às pessoas descreverem-na, lembrarem-se e relacionarem-se com ela”.

A gestão de sistemas de informação, na indústria do turismo, é decisiva uma vez que possibilita gerir de forma eficaz e eficiente os fluxos nesta área de atividade económica, nomeadamente os fluxos de significados que apoiam o conhecimento do mercado sobre as organizações. Desta forma, os significantes associados aos recursos, práticas e valores organizacionais (internos) constituem traços da identidade que são operacionalizados como *branding* (externo) uma vez que são apropriados endogenamente, mas sobretudo de forma exógena pelo mercado da diáspora. Daí que as organizações, por exemplo, procurem potenciar formas de comunicação que têm atualmente um papel preponderante e estratégico ao procurar influenciar e persuadir o comportamento do consumidor turístico num contexto multicanal *offline* e *online*, simétrico e multidirecional. No mercado e no contexto multicanal, as organizações e empresas do setor turístico procuram beneficiar das oportunidades proporcionadas pelas novas formas de interação a partir das TIC, integrando, por exemplo, as comunidades virtuais nas suas estratégias de relacionamento *online*, com os objetivos indicados na Figura seguinte (Figura 18), sistematizados por Ventura (2005) a partir dos contributos de vários autores.

**Figura 18.** Objetivos da integração das comunidades virtuais nas estratégias de relacionamento *online* por parte das organizações/empresas do setor turístico



**Fonte:** Adaptado a partir de Ventura, T. (2005). “Sistemas de Informação e Estratégias Organizacionais: o Impacte das Redes” (487-524). In Amaral, L; Magalhães, R.; Morais, C.; Serrano, A. & Zorrinho, C. (Eds.). *Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Como se percebe dos objetivos da integração das comunidades virtuais nas estratégias de relacionamento *online* por parte das organizações e empresas do setor turístico enunciados na Figura anterior, é fundamental a estruturação de sistemas de informação que permitam a gestão interna destas relações ancoradas, paradoxalmente de forma volátil, com os *stakeholders* externos. O aumento das vendas apoiado no elogio multiplicado sobre produtos/serviços, exige um trabalho sistemático sobre o conhecimento e segmentação adequada do mercado, alicerçando o interesse deste perceptível através do aumento, por exemplo, das *visitas* aos *websites*. Os apontamentos propagados, com elogios e críticas, junto com o elevado potencial de disseminação de mensagens das redes, permitem conceber novos produtos e serviços, qualificar o seu lançamento para o mercado, assim como garantir de forma mais eficiente um melhor apoio pós-venda. A conjugação da concretização deste conjunto de objetivos permitirá alcançar o objetivo principal de qualificar as relações com os clientes, gerando a sua fidelização.

No âmbito dos Sistemas de Informação Turísticos (SIT), abordados no ponto 2.6, procura-se precisamente criar os suportes necessários para que os objetivos antes identificados sejam alcançados. É possível identificar vários tipos de SIT, que permitem reconhecer a importância da gestão de sistemas de informação, dos quais se destacam e reiteram o *Computer Reservations System (CRS)*, *Global Distribution System (GDS)*, *Internet Distribution Systems (IDS)*, *Destination Management Systems (DMS)* e *Decision Support Systems (DSS)*.

Os *Computer Reservations System* (de acrónimo CRS) são sistemas informatizados que têm como objetivo principal gerir e armazenar as transações (ou reservas) relacionadas com as viagens. Inicialmente desenvolvidas e utilizadas pelas companhias aéreas, mais tarde foram adotados pelas agências de viagens como principal meio de vendas. É exemplo do CRS o *Newhotel Software*, sistema integrado de gestão hoteleira e *web sales*, composto por sistemas como *Newhotel Cloud* (em *cloud computing*) e *Newhotel Prime* (cliente-servidor) combinam *PMS front-office*, ponto de venda, gestão Spa & Wellness, gestão de condomínio, eventos & convenções, *stocks* e *app mobile*, totalmente integrados com a plataforma de vendas por internet incluindo motor de reservas, *channel manager* e *smart website*, para gerir e promover a presença e as vendas do hotel na internet<sup>2</sup>. Um outro exemplo é o *Oracle Hospitality OPERA Cloud Services*, apresentando no seu *site* como uma plataforma empresarial para operações e distribuição hoteleira, que disponibiliza recursos abrangentes para que as unidades hoteleiras

---

<sup>2</sup> <https://www.newhotel.com/pt/Global/Homepage.aspx> - Acedido em 23 de julho de 2019.

possam melhorar experiência do hóspede e aumentem a eficiência operacional<sup>3</sup>. Nesta última apresentação é bem vincada a importância atribuída à gestão de sistemas de informação na relação com os *stakeholders* externos, procurando aperfeiçoar a sua experiência na relação com o serviço/produto, mas também com os *stakeholders* internos ao promoverem a sua eficiência operacional.

Os *Global Distribution Systems* (de acrónimo GDS) são sistemas que ligam os fornecedores de produtos turísticos com os seus distribuidores, que se convertem por sua vez nos seus principais utilizadores. São exemplos de GDS o *Amadeus Travel Technology* e o *Sabre Software*. O primeiro, o *Amadeus*, é apresentado no seu *site* como tendo o objetivo de criar tecnologias que “criem viagens melhores, conectando todo o ecossistema do setor”<sup>4</sup>. No mesmo *site* refere-se que criam “soluções que ajudam companhias aéreas, aeroportos, hotéis, ferrovias, ferramentas de pesquisa, agências de viagem, operadoras de turismo e outros membros da indústria turística a realizar suas operações e melhorar a experiência em viagens em todo o mundo”. Mais uma vez identifica-se nesta apresentação o papel central dos sistemas de informação partilhados por vários *stakeholders* do setor, visando melhorar o seu funcionamento interno, refletido logicamente nas experiências proporcionados aos clientes. A *Sabre Software* composto pela *Sabre Airline Solutions*, *Sabre Hospitality Solutions* e *Sabre Travel Network* é apresentada também como uma empresa que produz *software* para a produção de dados de apoio à tomada de decisões operacionais mais inteligentes, personalizar e vender produtos/serviços aos viajantes, distribuí-los através de canais diretos e indiretos, garantindo que os clientes tenham uma experiência superior<sup>5</sup>.

Por sua vez, os *Internet Distribution Systems* (de acrónimo IDS), Sistema de Distribuição pela Internet, são sistemas que permitem aos consumidores reservar produtos e serviços turísticos pela internet. A *Expedia* é um exemplo deste tipo de sistema, onde os turistas podem procurar hotéis, alugar automóveis, adquirir pacotes de viagens e passagens aéreas aos melhores preços<sup>6</sup>. A *Travelocity* é outro exemplo de IDS, sendo aqui possível pesquisar sobre pacotes de férias,

---

<sup>3</sup> <https://www.oracle.com/industries/hospitality/products/opera-cloud-services.html> - Acedido em 23 de julho de 2019.

<sup>4</sup> <https://amadeus.com/pt/sobre> - Acedido em 23 de julho de 2019.

<sup>5</sup> <https://www.sabre.com/our-businesses/sabre-airline-solutions/> - Acedido em 23 de julho de 2019.

<sup>6</sup> [https://www.expedia.com./](https://www.expedia.com/) - Acedido em 23 de julho de 2019.

hotéis e alojamentos de outras tipologias, aluguer de automóveis, voos, cruzeiros e atividades de tempos livres<sup>7</sup>.

O *Destination Management Systems* (de acrónimo *DMS*), este é composto por sistemas ou entidades que exercem a função de gestão de diversos produto/serviços turísticos num determinado destino turístico. São exemplos de *DMS* o Turismo de Portugal, Turismo do Porto e Norte, Turismo do Centro, Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, Turismo do Alentejo, Região de Turismo do Algarve, Direção Regional de Turismo dos Açores e da Madeira.

Por último, os *Sistemas de Apoio à Decisão* (de acrónimo *SAD*), são sistemas que fornecem informação pormenorizada e especializada sobre um destino turístico particular. São exemplos de *SAD* o *TravelBI by Turismo de Portugal*, uma plataforma de gestão de conhecimento da atividade turística, que inclui estatísticas, análises sobre mercados, sustentabilidade e tendências mundiais no turismo, assim como dos *Indicadores de Monitorização e Previsão da Atividade Turística (IMPACTUR)*, o *Instituto Nacional de Estatística* e o *Eurostat*. O *IMPACTUR* resulta de uma parceria entre o Turismo de Portugal, IP e a Universidade do Algarve/Centro Internacional de Investigação em Território e Turismo, no sentido de melhorar o conhecimento, explicação e projeção regionalizada *online* das principais variáveis da procura e oferta turísticas no território nacional. Segundo indicações do *site* do *IMPACTUR*<sup>8</sup> este recorre às novas tecnologias de informação e gestão como instrumento de suporte aos processos de planeamento e decisão em turismo, construindo um processo gerador de relatórios por NUTII, *online*, regular e regionalizados, compostos por:

- análise trimestral fixa ou flutuante (últimos 3 meses de dados disponíveis);
- rotinas de análise de risco e de competitividade dos territórios enquanto destinos turísticos;
- previsão da procura turística por mercados emissores (Reino Unido, Alemanha, Países Baixos, Portugal e Espanha) por principais regiões de destino em Portugal; e
- relatórios de caracterização e análise anual.

Este conjunto de relatórios como suporte aos processos de planeamento e decisão em turismo ilustra bem a importância crescente que é atribuída à informação e, logicamente, aos sistemas que permitem a sua gestão, no sentido de garantir a eficácia e eficiência de um setor

---

<sup>7</sup> <https://www.travelocity.com/> - Acedido em 23 de julho de 2019.

<sup>8</sup> [http://www.ciitt.ualg.pt/impactur/le\\_texto.asp?le=1](http://www.ciitt.ualg.pt/impactur/le_texto.asp?le=1) - Acedido em 18 de junho de 2019.

de atividade económica determinante para as economias regionais, nacionais e internacionais. Como é referido no site do IMPACTUR, procura-se com os seus indicadores monitorizar e prever, isto é, disponibilizar ao setor um “potencial de informação simplificada mas abrangente, complexa no processo de produção mas linear na interpretação”.

Muito “recentemente”, o jornal *online Dinheiro Vivo*<sup>9</sup> publicou a notícia intitulada “XLR8: O GPS para hoteleiros navegarem nas reservas sem se perderem”, onde se noticia que uma *startup* portuguesa criou um *software* que possibilita aos hotéis independentes fazerem uma gestão da oferta de uma forma mais transparente e rápida. O XLR8 está vocacionado para hotéis independentes e cadeias hoteleiras de média dimensão, sendo o *software* uma espécie de GPS para hoteleiros que recolhe dados de várias fontes de informação. Segundo os responsáveis pela *startup*, com o apoio da inteligência artificial são recolhidos dados (dados do mercado, como preços de concorrência e reputação do hotel), identificados padrões e, a partir daí, é perceptível uma tendência e assim dar informações aos gestores hoteleiros.

O *cluster* e os *stakeholders* do turismo dependem da sua afirmação como arquitetura assente na utilização crescentemente intensiva de tecnologia e conhecimento, simultaneamente local e translocal, no sentido do glocal, assim como na competitividade garantida a partir do saber (que *marca*) *como* e *quem*. Na estratégia de competitividade dos destinos importa ter em consideração o seu posicionamento, implicando que seja feito um estudo profundo das potencialidades do destino e das suas características que possam ser usadas no sentido de satisfazer as necessidades dos diversos segmentos da procura (Cooper et al., 2001). No mercado atual os destinos competem lado a lado, sendo que eles se encontram em estados de maturidades diferentes, logo exigem estratégias competitivas também eles diferentes. A competitividade de um destino implica a capacidade de captar e manter clientes satisfeitos, canalizando todas as atividades no sentido da produção e prestação eficaz de bens e serviços (OMT, 2003). Nesta medida, os SIT (Figura 19) são essenciais para o sucesso das organizações turísticas, uma vez que o acesso à informação sobre o seu produto/serviço intangível transporta vantagens competitivas e *branding*.

---

<sup>9</sup> <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/xlr8-o-gps-para-hoteleiros-navegarem-nas-reservas-sem-se-perderem/>- Acedido em 24 de agosto de 2019.

**Figura 19.** Sistemas de Informação integrados de apoio à atividade turística

Sistemas de Reserva por Computador <i>Computer Reservation Systems (CRS)</i>	Sistemas de Distribuição Global <i>Global Distribution Systems (GDS)</i>	Sistemas de Distribuição pela Internet <i>Internet Distribution Systems (IDS)</i>	Sistemas de Gestão de Destinos <i>Destination Management Systems (DMS)</i>	Sistemas de Apoio à Decisão <i>Decision Support Systems (DSS)</i>
APOLLO SYSTEM ONE	AMADEUS SABRE GALILEO	TRAVELCITY EXPEDIA BOOKING	TURISMO DE PORTUGAL	TRAVEL BI

**Fonte:** Elaboração própria

O aumento exponencial da partilha de informação de forma interativa e colaborativa em universos virtuais, criou novas exigências ao *mix* de comunicação *online*, onde a gestão das plataformas *online* é entendido como um mercado em franca expansão, já que é cada vez mais nas mesmas que se promovem os serviços e produtos de turismo.

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **3.1. Introdução**

Concretizada a revisão teórica essencial para enquadrar o tema em estudo, no presente capítulo será abordada a fase metodológica. Assim, será explanada a metodologia de pesquisa, cujo processo de investigação se encontra orientado no intuito de produzir respostas às questões formuladas para ascensão do objetivo proposto na temática de investigação, sustentando (designadamente) a fundamentação teórica.

### **3.2. Objetivos e Hipóteses**

A investigação aqui reportada corresponde a um estudo de natureza quantitativa, com recurso à utilização de um instrumento estruturado, designadamente um questionário (Anexo 1), para “avaliação dos sistemas de informação na área de atividade económica do turismo, enquanto elementos críticos para a prossecução de estratégias de organização, para alcançar, ativar e integrar *stakeholders* dispersos territorialmente”. A investigação apresentada, assenta na observação de factos ou fenómenos objetivos, sustentada por um processo de recolha de dados observáveis e mensuráveis que, pela diversidade de realidades de *stakeholders*, se delimita exclusivamente a uma componente, designadamente às unidades hoteleiras, com aplicação de estudo em contexto nacional.

#### **3.2.1. Objetivos da Investigação**

Neste paradigma, os resultados da investigação, decorrentes da correspondente análise, visam a produção de resultados passíveis de serem generalizados para uma dada população, quando recorrido a uma técnica de amostragem.

Em suma, a observação realizada procurou interpretar a pertinência dos sistemas de informação no seio da indústria do turismo, designadamente junto das unidades hoteleiras, sem o intento de esclarecer quais os factos que sustentam os resultados apurados. Os objetivos da pesquisa assentaram em:

- avaliar a utilização de sistemas integrados nas unidades turísticas;
- avaliar a utilização de sistemas de distribuição global (GDS) nas unidades turísticas;
- avaliar a utilização de Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS) nas unidades turísticas;

### 3.2.2. Hipóteses de Investigação

Segundo Pardal & Lopes (2011), as hipóteses são formuladas por forma a explicar ou alcançar, antecipada e provisoriamente, um fenómeno definido e consistem em linhas de orientação que apontam direções do que se deseja demonstrar. Reis (2010) refere que a correspondente formulação de hipóteses procura responder ao problema de investigação levantado pela temática definida. Em suma, as hipóteses tendem a ser formuladas como respostas do problema de investigação visto que poderão, ou não, ser confirmadas com o desenvolvimento da pesquisa.

Na sequência dos objetivos da pesquisa, deduziram-se hipóteses de investigação, sistematizadas no Quadro 16:

**Quadro 16** - Hipóteses de investigação

H1	Existem diferenças no grau de concordância das <b>Justificações para a adoção de Sistema de Informação Integrado</b> , em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica
H2	Existem diferenças no grau de concordância das <b>Principais necessidades suprimidas por via da utilização de Sistema de Informação Integrado</b> , em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica
H3	Existe uma associação entre a “Zona Geográfica” e “A Unidade Turística utiliza Sistemas de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição”
H4	Existem diferenças no grau de concordância das <b>Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS)</b> , em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica
H5	Existem diferenças no grau de concordância das <b>Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS)</b> , em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica
H6	Existem diferenças no grau de concordância das <b>Justificações para a Unidade Turística integrar Sistema de Distribuição pela Internet (IDS)</b> , em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica
H7	Existem diferenças no grau de concordância do <b>Impacto nas Unidades Turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet</b> , em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica
H8	Existem diferenças no grau de concordância do <b>Impacto da utilização de Sistema de Informação Integrado nas Organizações</b> , em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica

### **3.3. Metodologia e Tipo de Pesquisa Adotada**

A pesquisa, de natureza quantitativa, foi realizada mediante aplicação de um questionário (Anexo 1), tendo o mesmo sido distribuído *online*. O instrumento de recolha de dados primários foi disponibilizado online através do *google form*. No sentido da obtenção de respostas contributivas, foram remetidas mensagens de correio eletrónico para endereços das unidades de turismo, ao cuidado do responsável, diretor/a da unidade de turismo, convidando à participação no estudo.

Em primeiro momento, foram redigidas mensagens de correio eletrónico personalizadas, ao que se sucederam chamadas telefónicas (sendo umas bem-sucedidas, outras goradas). Ainda assim, pelo tempo restrito de recolha e ao longo do prazo estabelecidos, foram remetidas mensagens de correio eletrónico de reforço, apelando à participação.

Não sendo possível inquirir a totalidade dos membros do universo, designadamente as unidades turísticas (hotéis, pensões, estalagens, pousadas, motéis, apartamentos, aldeamentos turísticos, estabelecimentos de turismo de habitação, de turismo rural ou de alojamento local) que se contabilizam num total de 6.833 estabelecimentos no panorama nacional (PORDATA, 2019), definido o campo de aplicação de pesquisa ficou delimitado à realidade nacional (Portugal continental e Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira), a seleção da amostragem foi feita por conveniência, tendo sido considerada a relação de 714 associados da Associação de Hotelaria de Portugal, aos quais foi direcionado o *link* do questionário. Dado que se utilizou um tipo de amostra não probabilística, desencadearam-se os contactos necessários (telefonemas e mensagens de correio eletrónico de reforço para apelar à participação), pretendendo-se assim obter o maior número de resposta, aumentando a “representatividade” da amostra, assim como a confiança das construções estatísticas.

### **3.4. Elaboração e aplicação do questionário**

A construção do questionário teve por atenção o pressuposto da quantificação e generalização dos dados da amostra para a população alvo, tendo em conta a informação a recolher para assim garantir as hipóteses da investigação. As questões inscritas no instrumento foram essencialmente questões fechadas, dado que facilitam a análise estatística.

Nas questões onde se pretendeu classificar as respostas por opiniões ou juízos de valor, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos para registo do grau de concordância ou de discordância com determinada afirmação, designadamente: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo Nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente. O questionário foi elaborado com recurso à ferramenta *Google Form*.

Para assegurar a estrutura das questões, a razoabilidade da sua ordenação de questionamento e perceber a qualidade das respostas face à informação pretendida, sujeitou-se o questionário a uma amostra reduzida (num total de 6 inquéritos), também definida por conveniência, sendo que tais unidades turísticas não integraram a fase de recolha de dados. Tais unidades foram previamente contactadas explicando o objetivo quer do estudo quer da importância da realização do pré-teste. Foram assim apuradas algumas inconformidades, colmatadas eventuais dúvidas surgidas e deduzido o tempo médio de preenchimento.

A recolha factual dos dados teve início no dia 8 de dezembro de 2020 e terminou a 5 de janeiro de 2021. A amostra final contabilizou 91 contribuições, das quais 1 apresentava graves lacunas de preenchimentos, pelo que para efeito de análise estatística foram consideradas válidas 90 respostas.

### **3.5. Procedimentos de Análise de Dados**

Para a apresentação dos dados recorreu-se ao uso de tabelas, com os dados estatísticos antecidos de análise. A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva e inferencial, utilizando-se o software SPSS-24.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Também foi recorrida à ferramenta de folha de cálculo MS Excel para apoiar a apresentação dos dados infra apresentados.

Para realização da análise descritiva foram utilizados diversos parâmetros para a distribuição das variáveis, nomeadamente a frequência, percentagem, média e desvio-padrão.

Para realização da análise inferencial e tendo em consideração o cumprimento dos critérios necessários para a realização de testes paramétricos, e após realizado o teste da normalidade de Kolmogorov Smirnov, cuja Hipótese Nula ( $H_0$ ) é que os dados estão normalmente distribuídos, e dado que o resultado do *pvalue* foi ( $p < 0,05$ ) para as variáveis em estudo,

rejeitamos a Hipótese Nula ( $H_0$ ) e assumimos que a amostra não segue uma distribuição normal. Nesse sentido, foram utilizados testes não-paramétricos.

Para comparar as variáveis em estudo em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado, foi aplicado o teste de Mann-Whitney que é o teste não-paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes (Marôco, 2014).

Para comparar as variáveis em estudo em função da Zona Geográfica da Unidade Turística foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis é o teste não-paramétrico apropriado para comparar as distribuições de duas ou mais variáveis pelo menos ordinais observadas em duas ou mais amostras independentes (Marôco, 2014).

## CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo a apresentação dos resultados deduzidos do estudo quantitativo decorrente da análise estatística recolhida através do questionário aplicado junto das unidades turísticas nacionais, sendo apresentado numa primeira fase a caracterização da amostra e numa segunda é apresentada a análise dos principais resultados, onde constam análise estatística descritiva e subsequentemente a análise estatística inferencial, onde testadas as hipóteses de investigação supra enumeradas.

### 4.1. Caracterização da Amostra

A amostra final abrangeu 90 respostas, sem omissões nas respostas fechadas.

Quanto à tipologia de Unidade Turística, a amostra inquirida é caracterizada maioritariamente por Hotéis a representar 83,3% das respostas, complementado (pela expressão das categorizações), 8,9 % representando por Aparthotéis, 3,3 % por Alojamentos Locais, 2,2% por Alojamentos Turísticas e, comumente por 1,1% em unidade de Turismo de Habitação e no Espaço Rural, bem como por pensão, como é observável no Quadro 17.

**Quadro 17.** Frequências e Percentagens por “Tipologia da Unidade Turística”

Frequências e Percentagens por “Tipologia da Unidade Turística” (Questão 1)		
	Frequência	%
Hotel	75	83,3
Aparthotel	8	8,9
Alojamento local	3	3,3
Aldeamento turístico	2	2,2
Pensão	1	1,1
Turismo de habitação e no espaço rural	1	1,1

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao âmbito territorial, 28,9% das respostas correspondem às realidades de unidades turísticas da Região Centro, por 26,7% de Lisboa e Vale do Tejo, 18,9% da Região Norte, 15,6% da Região Algarve, 4,4% da Região Alentejo, 3,3% da Região Autónoma da Madeira e 2,2% da Região Autónoma dos Açores, conforme observável no Quadro 18. As unidades turísticas

respondentes das regiões Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Norte e Algarve comportam uma representação de 90,0% da amostra.

**Quadro 18.** Frequências e Percentagens por “Âmbito Territorial das Unidades Turísticas”

<b>Frequências e Percentagens por “Âmbito Territorial das Unidades Turísticas” (Questão 2)</b>		
	Frequência	%
Centro	26	28,9
Lisboa e Vale do Tejo	24	26,7
Norte	17	18,9
Algarve	14	15,6
Alentejo	4	4,4
Região Autónoma dos Açores	3	3,3
Região Autónoma da Madeira	2	2,2

Fonte: Elaboração própria

Numa interpretação filtrada à representatividade dos referidos 90% da amostra e numa relação face à tipologia de Unidade Turística, a amostra respondente é caracterizada maioritariamente por Hotéis a representar 81,5% das respostas, 9,9 % representando por Aparthotéis, 3,7 % por Alojamentos Locais, 2,5% por Alojamentos Turísticas e, comumente por 1,2% em unidade de Turismo de Habitação e no Espaço Rural, bem como por pensão, como é observável no Quadro 19.

**Quadro 19.** Frequências e Percentagens por “Tipologia da Unidade Turística” respeitante a 90% da amostra respeitante às regiões Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Norte e Algarve

<b>Frequências e Percentagens por “Tipologia da Unidade Turística” respeitante a 90% da amostra respeitante às regiões Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Norte e Algarve</b>		
	Frequência	%
Hotel	66	81,5
Aparthotel	8	9,9
Alojamento local	3	3,7
Aldeamento turístico	2	2,5
Pensão	1	1,2
Turismo de habitação e no espaço rural	1	1,2

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Análise dos Principais Resultados

No presente subcapítulo apresentam-se os principais resultados obtidos, numa interpretação de análise descritiva, considerados mais relevantes para uma melhor compreensão da problemática em estudo.

O Quadro 20 apresenta a opinião dos participantes quando questionada a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação para divulgação dos serviços turísticos oferecidos no mercado, sendo que 90 participantes (100,0%) da amostra validada manifestou afirmativamente recorrer a tais recursos.

**Quadro 20.** Frequências e Percentagens referente à “Utilização de tecnologias de informação e da comunicação para divulgação dos serviços turísticos oferecidos no mercado”

<b>Frequências e Percentagens referente à “Utilização de tecnologias de informação e da comunicação para divulgação dos serviços turísticos oferecidos no mercado” (Questão 3)</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	90,0	100,0
<b>Não</b>	0,0	0

**Fonte:** Elaboração própria

No que se refere a identificação das tecnologias 97,8% das unidades comportam site na web, 97,8% recorrem a redes sociais, onde 97,8% identificam o Facebook, 56,7% identificam o Instagram, 44,5% apontam o WhatsApp. Em situações esporádicas identificam-se ainda a utilização de Blogs, Twitter e LinkedIn como tecnologia recorrida. Apenas 3,3% das unidades turísticas inquiridas identificam o recurso a apenas uma tecnologia, 11,1% recorrem a duas tecnologias, 47,8% recorrem a três tecnologias, 34,4% utilizam quatro tecnologias e 3,3% recorrem a quatro ou mais tecnologias. Importa salientar que das 89 unidades turísticas que utilizam as redes sociais para divulgação dos serviços turísticos oferecidos no mercado, 98,8% consideram que tais redes favorecem o aumento das visitas ao site na web da própria unidade turística.

No que concerne à utilização de redes sociais (Quadro 21), a maioria dos participantes considerou que “A utilização de redes sociais permite um aumento de visitas ao site oficial da Unidade Turística”, (98,9%).

**Quadro 21.** Frequências e Percentagens referente à “Utilização de redes sociais permitir um aumento de visitas ao site oficial da Unidade Turística”

<b>Frequências e Percentagens referente à “Utilização de redes sociais permitir um aumento de visitas ao site oficial da Unidade Turística”</b>		
<b>(Questão 4)</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	89,0	98,9
<b>Não</b>	1,0	1,1

**Fonte:** Elaboração própria

Quanto a comportar sistema de informação integrado (Quadro 22), a maioria dos participantes considerou que “A Unidade Turística comporta sistema de informação integrado que lhe permite gerir a informação de todas os processos de negócio (reservas, vendas, front-office, gestão de quartos e andares, gestão de stocks e inventários, check-in / check-out, recursos humanos, website, entre outras”, (85,6%).

**Quadro 22.** Frequências e Percentagens referente à “A Unidade Turística comporta sistema de informação integrado que lhe permite gerir a informação de todas os processos de negócio”

<b>Frequências e Percentagens referente à “A Unidade Turística comporta sistema de informação integrado que lhe permite gerir a informação de todas os processos de negócio” (Questão 5)</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	77,0	85,6
<b>Não</b>	13,0	14,4

**Fonte:** Elaboração própria

Relativamente às Unidades Turísticas participantes que NÃO comportam um sistema de informação integrado (n=13), que permite gerir a informação de todas os processos de negócio, apresentamos a frequência das justificações em estudo relativas à questão “Justificações para NÃO ADOÇÃO de sistema de informação integrado por parte da Unidade Turística” (Quadro 23). A média do grau de concordância para a totalidade dos itens foi (3=nem concordo, nem discordo). As justificações com maior grau de concordância (4=concordo e 5=concordo totalmente) foram “Custo muito elevado para o retorno obtido” (46,2%); e “Dimensão da Unidade Turística não justifica o investimento” (38,5%).

**Quadro 23.** Frequência das Justificações para NÃO ADOÇÃO do sistema de informação integrado”

Justificações para NÃO ADOÇÃO do sistema de informação integrado por parte da Unidade Turística (Questão 6)								
	n	média	dp	1	2	3	4	5
Custo muito elevado para o retorno obtido	13	3,3	0,9	—	23,1	30,8	38,5	7,7
Dimensão da Unidade Turística não justifica o investimento	13	3,1	1,0	—	38,5	23,1	30,8	7,7
Conflitos de integração com outros sistemas já existentes na empresa	13	2,8	0,8	7,7	23,1	53,8	15,4	—
A base de dados integrada não comporta informação relevante	13	2,7	1,0	15,4	23,1	38,5	23,1	—
O volume de output de informação fornecida não é preciso	13	2,6	1,0	15,4	23,1	46,2	15,4	—
Os tempos de resposta de output de informação são morosos	13	2,6	1,0	15,4	23,1	46,2	15,4	—
Insegurança nos dados processados	13	2,6	1,1	23,1	15,4	38,5	23,1	—
O sistema de informação integrado não é fiável para o negócio	13	2,5	1,0	15,4	30,8	38,5	15,4	—

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às “Justificações para a ADOÇÃO de sistema de informação integrado” (Quadro 24), a média do grau de concordância para a totalidade dos itens foi (4=concordo). As justificações com maior grau de concordância (4=concordo e 5=concordo totalmente) foram a “Agilização das tarefas face à dimensão da Unidade Turística” (91,1%); a “Integração entre sistemas existentes na Unidade Turística” (87,8%); “Geração de fluxos dinâmicos de informação entre os serviços prestados” (86,7%) e o “Benefício de retorno face ao volume de investimento” (85,6%).

**Quadro 24.** Frequências das justificações para a ADOÇÃO de sistema de informação integrado

<b>Justificações para a ADOÇÃO de Sistema de Informação integrado (Questão 7)</b>								
	n	média	dp	1	2	3	4	5
Agilização das tarefas face à dimensão da Unidade Turística	90	4,4	0,7	—	—	8,9	41,1	50,0
Integração entre sistemas existentes na Unidade Turística	90	4,2	0,7	—	1,1	11,1	52,2	35,6
Geração de fluxos dinâmicos de informação entre os serviços prestados	90	4,2	0,7	—	2,2	11,1	46,7	40,0
Integração de sistemas com outros operadores turísticos	90	4,1	0,7	—	1,1	20,0	48,9	30,0
Benefício de retorno face ao volume de investimento	90	4,0	0,7	1,1	1,1	12,2	66,7	18,9

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às “Principais necessidades suprimidas por via da utilização de Sistema de Informação Integrado” (Quadro 25) a média do grau de concordância para a totalidade dos itens foi (4=concordo). As necessidades com maior grau de concordância (4=concordo e 5=concordo totalmente) foram a “*Informação sobre procura e tendências turísticas*” (77,8%); a “*Informação sobre intermediários e operadores turísticos*” (73,3%); e o “*Marketing dos destinos turísticos*” (71,1%).

**Quadro 25.** Frequências das necessidades suprimidas pelo sistema de informação integrado

<b>Principais necessidades suprimidas por via da utilização de Sistema de Informação integrado (Questão 8)</b>								
	n	média	dp	1	2	3	4	5
Informação sobre procura e tendências turísticas	90	3,9	0,6	—	1,1	21,1	62,2	15,6
Informação sobre intermediários e operadores turísticos	90	3,9	0,6	—	1,1	25,6	60,0	13,3
Marketing dos destinos turísticos	90	3,9	0,7	1,1	—	27,8	52,2	18,9
Informação sobre ofertas e transportes	90	3,6	0,9	3,3	4,4	32,2	48,9	11,1

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à utilização de sistemas de informação turísticos (Quadro 26), a maioria dos participantes considerou que “*A Unidade Turística utiliza Sistemas de Distribuição Global (GDS)*”

para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição no mercado” (62,2%).

**Quadro 26.** Frequências e Percentagens referentes à “utilização de Sistemas de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição da Unidade Turística no mercado”

<b>Frequências e Percentagens referentes à “utilização de Sistemas de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição da Unidade Turística no mercado” (Questão 9)</b>		
	Frequência	%
Sim	56,0	62,2
Não	34,0	37,8

Fonte: Elaboração própria

Das unidades turísticas que indicaram utilizar Sistema(s) de Distribuição Global (GDS) (Quadro 27), a maioria evidenciou a utilização do TRAVELPORT (33,75%) e/ou do GALILEO (28,5%). 40% das unidades turísticas salientaram o recurso a 2 ou mais Sistemas de Distribuição Global (GDS).

**Quadro 27.** Frequências e Percentagens de “Sistemas de Distribuição Global (GDS) utilizados para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e maior exposição da Unidade Turística no mercado”

<b>Sistemas de Distribuição Global (GDS) utilizados para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição da Unidade Turística no mercado (Questão 9)</b>		
	Frequência	%
TRAVELPORT	27,0	33,8
GALILEO	22,0	27,5
AMADEUS	10,0	12,5
SABRE	7,0	8,8
Outro	14,0	17,4

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às “Vantagens da utilização de Sistema(s) de Distribuição Global (GDS)” (Quadro 28) a média do grau de concordância para a totalidade dos itens foi (4=concordo). As vantagens com maior grau de concordância (4=concordo e 5=concordo totalmente) foram “Permite o ganho de visibilidade no mercado global” (84,5%); “Permite integrar operadores

turísticos e outros parceiros de forma global/ glocal” (84,4%); a “Integração com sistemas de gestão hoteleira e centrais de reservas” (82,2%); a “Exploração de novos mercados geográficos” (82,2%); e a “Conexão a uma ampla rede de stakeholders da indústria turística” (80,0%).

**Quadro 28.** Frequências e Percentagens referentes às “vantagens da utilização de Sistemas de Distribuição Global (GDS)”

<b>Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS) (Questão 10)</b>									
	n	média	dp	1	2	3	4	5	
Permite o ganho de visibilidade no mercado global	90	4,2	0,8	1,1	—	14,4	46,7	37,8	
Permite integrar operadores turísticos e outros parceiros de forma global/ glocal	90	4,1	0,8	2,2	—	13,3	51,1	33,3	
Integração com sistemas de gestão hoteleira e centrais de reservas	90	4,2	0,8	1,1	—	16,7	40,0	42,2	
Exploração de novos mercados geográficos	90	4,2	0,8	1,1	—	16,7	43,3	38,9	
Conexão a uma ampla rede de stakeholders da indústria turística	90	4,1	0,8	1,1	1,1	17,8	44,4	35,6	
Permite uma estratégia de distribuição eficaz com via da variedade de canais	90	4,2	0,9	2,2	—	20,0	31,1	46,7	
Sistema agregador de conteúdo e informação para tomada de decisões	90	4,0	0,8	—	2,2	21,1	48,9	27,8	
Facilita o atendimento aos clientes	90	3,6	0,8	—	4,4	38,9	44,4	12,2	
Permite uma maior independência relativamente ao consumidor	90	3,6	0,8	1,1	3,3	42,2	40,0	13,3	

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

**Fonte:** Elaboração própria

Quanto aos Sistemas de Distribuição Global (GDS) (Quadro 29), a maioria dos participantes considerou que “Os Sistemas de Distribuição Global (GDS), pela sua natureza de sistemas intermediários, não prejudicam o negócio das Unidades Turísticas” (95,6%).

**Quadro 29.** Frequências e Percentagens referentes à “consideração que os Sistemas de Distribuição Global (GDS), pela sua natureza de sistemas intermediários, prejudicam o negócio das Unidades Turísticas”

<b>Frequências e Percentagens referentes à “consideração que os Sistemas de Distribuição Global (GDS), pela sua natureza de sistemas intermediários, prejudicam o negócio das Unidades Turísticas”</b>		
<b>(Questão 11)</b>		
	Frequência	%
Não	86,0	95,6
Sim	4,0	4,4

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao facto de alguns participantes (n=4) considerarem que os Sistemas de Distribuição Global (GDS), pela sua natureza de sistemas intermediários, prejudicam o negócio das Unidades Turísticas, passamos a apresentar os motivos identificados (Quadro 30). A média do grau de concordância para a maioria dos itens foi (4=concordo). Os motivos com maior grau de concordância (4=concordo) foram “Perca de receitas do negócio” (100%); a “Dependência de operadores turísticos e/ou outros parceiros de distribuição” (100%); a “Dificuldade na fidelização dos clientes” (75%); e com o grau de concordância (4=concordo e 5=concordo totalmente) “Perca de notoriedade no mercado” (75%).

**Quadro 30.** Frequências e Percentagens referentes aos “motivos pelos quais os Sistemas de Distribuição Global (GDS), pela sua natureza de sistemas intermediários, prejudicam o negócio das unidades turísticas”

<b>Motivos apontados pelos quais os Sistemas de Distribuição Global (GDS), pela sua natureza de sistemas intermediários, prejudicam o negócio das unidades turísticas</b>								
<b>(Questão 11)</b>								
	n	média	dp	1	2	3	4	5
Perca de receitas do negócio	4	4,0	0,0	—	—	—	100,0	—
Dependência de operadores turísticos e/ou outros parceiros de distribuição	4	4,0	0,0	—	—	—	100,0	—
Dificuldade na fidelização dos clientes	4	3,8	0,5	—	—	25,0	75,0	—
Perca de notoriedade no mercado	4	3,8	1,3	—	25	—	50,0	25,0
Dificuldade de penetração em novos mercados	4	2,8	1,5	25	25	—	50,0	—

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS) (Quadro 31), a maioria dos participantes considerou que “A Unidade Turística integra Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS)” (96,7%).

**Quadro 31.** Frequências e Percentagens referentes à “integração de Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS)” por parte da unidade turística

<b>Frequências e Percentagens referentes à "integração de Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS)" por parte da unidade turística (Questão 12)</b>		
	Frequência	%
Sim	87,0	96,7
Não	3,0	3,3

Fonte: Elaboração própria

Das unidades turísticas que utilizam Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS) (Quadro 32), a maior relevância de utilização do BOOKING (34,4%), e/ou do EXPEDIA (24,6%) e/ou do EXPEDIA (23,2%). Saliente-se que 80,5% dos participantes manifestou utilizar 2 ou mais Sistemas de Distribuição pela Internet.

**Quadro 32.** Frequências e Percentagens referentes aos “Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS)” utilizado(s) pelas unidades turísticas participantes

<b>Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS) utilizado(s) pelas unidades turísticas participantes (Questão 12)</b>		
	Frequência	%
BOOKING	77,0	34,4
EXPEDIA	55,0	24,6
TRIPADVISOR	52,0	23,2
TRAVELOCITY	18,0	8,0
AIRBNB	9,0	4,0
HRS	4,0	1,8
Outro	9,0	4,0

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às “Vantagens da utilização de Sistema(s) de Distribuição Internet (IDS)” (Quadro 33) a média do grau de concordância para os seguintes itens foi (5=concordo totalmente), “Permite conexão permanente ao mercado”, “Permite atualizações em tempo real”, “Permite a monitorização das tarifas e alteração automática de preços”, “Permite a monitorização de partilha de dados (disponibilidade versus reservas)”, “Favorece a ligação

*permanente a sistemas multicanal*". Os restantes itens apresentaram média (4=concordo). As vantagens com maior grau de concordância (4=concordo e 5=concordo totalmente) foram a *"Otimiza a oferta dos destinos turísticos"* (94,4%); *"Permite conexão permanente ao mercado"* (92,2%); *"Favorece a ligação permanente a sistemas multicanal"* (91,1%); *"Permite a monitorização das tarifas e alteração automática de preços"* (90%); *"Permite a monitorização de partilha de dados (disponibilidade versus reservas)"* (90,0%); *"Permite atualizações em tempo real"* (88,9%); e *"Permite a expansão dos canais de distribuição"* (87,8%).

**Quadro 33.** Frequências e Percentagens referentes às "Vantagens da utilização de Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS)"

<b>Vantagens da utilização de Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS) (Questão 13)</b>								
	n	média	dp	1	2	3	4	5
Permite conexão permanente ao mercado	90	4,5	0,7	1,1	—	6,7	30,0	62,2
Permite atualizações em tempo real	90	4,5	0,9	1,1	3,3	6,7	23,3	65,6
Permite a monitorização das tarifas e alteração automática de preços	90	4,5	0,8	1,1	—	8,9	28,9	61,1
Permite a monitorização de partilha de dados (disponibilidade versus reservas)	90	4,5	0,8	1,1	—	8,9	31,1	58,9
Favorece a ligação permanente a sistemas multicanal	90	4,5	0,7	1,1	—	7,8	34,4	56,7
Otimiza a oferta dos destinos turísticos	90	4,4	0,7	1,1	—	4,4	44,4	50,0
Permite a expansão dos canais de distribuição	90	4,4	0,8	1,1	2,2	8,9	31,1	56,7
Personaliza a oferta dos destinos turísticos	90	4,0	0,9	2,2	5,6	12,2	48,9	31,1
Permite identificar vantagens competitivas face a concorrência	90	4,0	0,8	1,1	3,3	17,8	52,2	25,6
Facilita o atendimento aos clientes	90	3,9	0,8	1,1	3,3	23,3	50,0	22,2
Permite definir o perfil de cliente regular	90	3,9	0,8	2,2	3,3	20,0	55,6	18,9
Favorece a fidelização dos clientes	90	3,6	1,0	4,4	10	27,8	41,1	16,7

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às "Justificações para integrar um ou mais Sistema(s) de Distribuição Internet (IDS)" (Quadro 34), a média do grau de concordância foi 5=concordo totalmente para os seguintes itens *"Exposição Global da Unidade Turística"*, *"Aproveitamento de presença permanente em sistemas multicanal"*, e *"Posicionamento no mercado"*. Os restantes itens

apresentaram média 4=concordo, e “*Minimização de custos*” apresentou uma média de 3=nem concordo, nem discordo.

As justificações com maior grau de concordância (4=concordo e 5=concordo totalmente) foram a “*Adaptação a novas formas de distribuição*” (98,7%); a “*Exposição Global da Unidade Turística*” (97,4%); a “*Posicionamento no mercado*” (97,3%); “*Aproveitamento de presença permanente em sistemas multicanal*” (97,3%); e a “*Maior facilidade em analisar o mercado*” (90,8%).

**Quadro 34.** Frequências e Percentagens referentes às “razões que justificam a integração de um ou mais Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS)”

<b>Razões que justificam a integração de um ou mais Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS) (Questão 14)</b>								
	n	média	dp	1	2	3	4	5
Exposição Global da Unidade Turística	76	4,7	0,6	1,3	—	1,3	25,0	72,4
Aproveitamento de presença permanente em sistemas multicanal	75	4,6	0,7	1,3	—	1,3	36,0	61,3
Posicionamento no mercado	75	4,5	0,7	1,3	—	1,3	41,3	56,0
Adaptação a novas formas de distribuição	75	4,4	0,6	1,3	—	—	54,7	44,0
Facilita a monitorização global do negócio	76	4,3	0,8	1,3	—	10,5	43,4	44,7
Maior facilidade em analisar o mercado	76	4,2	0,7	1,3	—	7,9	59,2	31,6
Aumentar o volume de negócio	76	4,2	0,7	1,3	—	10,5	53,9	34,2
Maior proximidade com o consumidor	76	4,2	0,9	1,3	2,6	15,8	36,8	43,4
Permite extrair vantagens de marketing word-of-mouth	76	4,1	0,8	2,6	1,3	10,5	53,9	31,6
Rapidez no serviço ao consumidor	76	4,1	0,8	1,3	1,3	17,1	50,0	30,3
Aumento da competitividade	76	4,0	0,8	1,3	—	21,1	51,3	26,3
Minimização de custos	76	3,3	1,1	9,2	9,2	34,2	38,2	9,2

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Das unidades turísticas que utilizam Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS) (Quadro 35), os serviços turísticos com maior procura por via daquele(s) sistema(s) foram o “*Alojamento*” (59%), os “*Pacotes turísticos*” (18%); e o “*Aluguer de automóveis*” (7,2%).

**Quadro 35.** Frequências e Percentagens referentes aos “serviços turísticos mais procurados por via dos Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS)”

<b>Serviços turísticos mais procurados por via dos Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS) (Questão 15)</b>		
	Frequência	%
Alojamento	82,0	59,0
Pacotes turísticos	25,0	18,0
Aluguer de automóveis	10,0	7,2
Pacotes gastronómicos	6,0	4,3
Bilhetes de comboio / avião	5,0	3,6
Pacotes turísticos personalizados	4,0	2,9
Bilhetes para espetáculos culturais	3,0	2,2
Bilhetes para animações turísticas e/ou de lazer	2,0	1,4
Bilhetes para conferências / congressos /exposições	2,0	1,4

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao “Impacto nas unidades turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet” (quadro 36) a média do grau de concordância para a totalidade dos itens foi 4=concordo. Os itens com maior grau de concordância (4=concordo e 5=concordo totalmente) foram o “Impacto positivo nas decisões tomadas com base em informação oportuna” (91,2%); o “Impacto positivo na integração de operadores turísticos e outros parceiros” (87,8%); e o “Impacto positivo na gestão de processos do negócio” (84,4%).

**Quadro 36.** Frequências e Percentagens referentes ao “impacto nas unidades turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet”

<b>Impacto nas unidades turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet (Questão 16)</b>								
	n	média	dp	1	2	3	4	5
Impacto positivo nas decisões tomadas com base em informação oportuna	90	4,2	0,7	1,1	—	7,8	55,6	35,6
Impacto positivo na gestão de processos do negócio	90	4,2	0,8	1,1	1,1	13,3	41,1	43,3
Impacto positivo na integração de operadores turísticos e outros parceiros	90	4,2	0,8	1,1	1,1	10,0	51,1	36,7
Impacto positivo na qualidade dos serviços turísticos prestados aos consumidores	90	4,0	0,9	1,1	7,8	12,2	47,8	31,1
Impacto positivo nos resultados financeiros	90	3,9	0,7	—	1,1	27,8	55,6	15,6

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao “Impacto da utilização de Sistemas de Informação integrados nas organizações” (Quadro 37) a média do grau de concordância para a totalidade dos itens foi 4=concordo. Os itens com maior grau de concordância (4=concordo e 5=concordo totalmente) foram “A informação é um recurso estratégico” (94,5%); A utilização de sistemas de informação favorece: “A produtividade das operações dos processos do negócio” (94,4%); “A exploração e integração em novos mercados” (93,4%); “A partilha distribuída de informação sobre os mercados” (93,3%); “Favorece a melhoria de processos do negócio” (92,2%); “Potencia, de forma dinâmica, a formulação dos objetivos do negócio” (92,2%); “Potencia, de forma dinâmica, a formulação dos objetivos do negócio” (92,2%); “Favorece conexões eletrónicas flexíveis com diversos stakeholders” (85,6%); e “Favorece a integração de com os principais clientes” (84,4%).

**Quadro 37.** Frequências e Percentagens referentes ao “impacto da utilização dos Sistema de Informação integrados nas organizações”

<b>Impacto da utilização dos Sistema de Informação integrados nas organizações</b>								
<b>(Questão 17)</b>								
	n	média	dp	1	2	3	4	5
A informação é um recurso estratégico	90	4,6	0,7	1,1	—	4,4	25,6	68,9
<b>A utilização de sistemas de informação:</b>								
— Favorece a produtividade das operações dos processos do negócio	90	4,5	0,7	1,1	—	4,4	41,1	53,3
— Favorece a partilha de informação em tempo real entre diferentes áreas funcionais	90	4,5	0,8	1,1	1,1	6,7	32,2	58,9
— Favorece a exploração e integração em novos mercados	90	4,5	0,7	1,1	—	5,6	37,8	55,6
— Potencia, de forma dinâmica, a formulação dos objetivos do negócio	90	4,4	0,7	1,1	—	6,7	43,3	48,9
— Favorece a partilha distribuída de informação sobre os mercados	90	4,4	0,7	1,1	—	5,6	43,3	50,0
— Favorece a melhoria de processos do negócio	90	4,4	0,7	1,1	—	6,7	40,0	52,2
— Favorece conexões eletrónicas flexíveis com diversos stakeholders	90	4,2	0,8	1,1	1,1	12,2	50,0	35,6
— Favorece a integração de com os principais clientes	90	4,1	0,7	1,1	—	14,4	53,3	31,1

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Validação das Hipóteses de Investigação

Em seguida, apresentam-se os procedimentos estatísticos realizados para a validação das hipóteses de investigação formuladas e apresentadas no capítulo 3.

**H1 - Existem diferenças no grau de concordância das Justificações para a adoção de Sistema(s) de Informação integrado, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica.**

Da comparação do grau de concordância das Justificações para a adoção de Sistema de Informação integrado, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado (Quadro 38) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cujo grau de concordância foi superior nos participantes das Unidades Turísticas que comportam Sistema de Informação Integrado.

- Benefício de retorno face ao volume de investimento ( $p=0,001$ )
- Integração entre sistemas existentes na Unidade Turística ( $p=0,024$ )
- Agilização das tarefas face à dimensão da Unidade Turística ( $p=0,009$ )

**Quadro 38.** Comparação das Justificações para a adoção de Sistema de Informação integrado, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado

	<b>Justificações para a adoção de Sistema de Informação Integrado (Questão 7)</b>					
	A Unidade Turística tem (Sistema de Informação Integrado)				dif.	p
	Não (n=13)		Sim (n=77)			
	Média	Dp	Média	Dp		
Benefício de retorno face ao volume de investimento	3,3	0,9	4,1	0,5	0,8	<b>0,001</b>
Integração entre sistemas existentes na Unidade Turística	3,8	0,8	4,3	0,6	0,5	<b>0,024</b>
Agilização das tarefas face à dimensão da Unidade Turística	4,0	0,6	4,5	0,6	0,5	<b>0,009</b>
dinâmicos de informação entre os serviços prestados	3,9	0,9	4,3	0,7	0,4	0,102
Integração de sistemas com outros operadores turísticos	3,8	0,6	4,1	0,8	0,4	0,080

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Da comparação do grau de concordância das Justificações para a adoção de Sistema de Informação integrado, em função da Zona Geográfica (Quadro 39) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cujo grau de concordância foi superior no Alentejo e Algarve, seguindo-se Lisboa e Vale do Tejo.

- Integração entre sistemas existentes na Unidade Turística (p=0,009)
- Agilização das tarefas face à dimensão da Unidade Turística (p=0,022)

**Quadro 39.** Comparação das Justificações para a adoção de Sistema de Informação integrado, em função da Zona Geográfica

	<b>Justificações para a adoção de Sistema de Informação Integrado (Questão 7)</b>								<i>p</i>
	Norte (n=17)		Centro (n=26)		Lisboa e Vale Tejo (n=24)		Alentejo e Algarve (n=18)		
	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	
Benefício de retorno face ao volume de investimento	3,9	0,9	3,9	0,8	4,2	0,5	4,1	0,5	0,415
Integração entre sistemas existentes na Unidade Turística	4,1	0,9	3,9	0,7	4,3	0,5	4,6	0,6	<b>0,009</b>
Agilização das tarefas face à dimensão da Unidade Turística	4,4	0,8	4,2	0,6	4,5	0,6	4,7	0,6	<b>0,022</b>
Pertinência para a geração de fluxos dinâmicos de informação entre os serviços prestados	3,9	1,1	4,2	0,7	4,3	0,5	4,6	0,6	0,102
Integração de sistemas com outros operadores turísticos	4,2	0,8	4,0	0,7	4,0	0,9	4,1	0,7	0,722

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

**H2 - Existem diferenças no grau de concordância das Principais necessidades suprimidas por via da utilização de Sistema de Informação integrado, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica**

Da comparação do grau de concordância das Principais necessidades suprimidas por via da utilização de Sistema de Informação integrado, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado (Quadro 40) não existem diferenças estatisticamente significativas.

**Quadro 40.** Comparação das Principais necessidades suprimidas por via da utilização de Sistema de Informação integrado, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado

<b>Principais necessidades suprimidas por via da utilização de Sistema de Informação integrado (Questão 8)</b>							
	A Unidade Turística tem (Sistema de Informação Integrado)				dif.	p	
	Não (n=13)		Sim (n=77)				
	Média	Dp	Média	Dp			
Informação sobre procura e tendências turísticas	3,9	0,8	3,9	0,6	0,0	0,936	
Informação sobre ofertas e transportes	3,4	1,0	3,6	0,8	0,3	0,307	
Informação sobre intermediários e operadores turísticos	3,9	0,7	3,9	0,6	0,0	0,896	
Marketing dos destinos turísticos	3,8	0,8	3,9	0,7	0,1	0,438	

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

**Fonte:** Elaboração própria

Da comparação do grau de concordância das Principais necessidades suprimidas pela utilização de Sistema de Informação Integrado, em função da Zona Geográfica (Quadro 41) não existem diferenças estatisticamente significativas.

**Quadro 41.** Comparação das Principais necessidades suprimidas pela utilização de Sistema de Informação Integrado, em função da Zona Geográfica

<b>Principais necessidades suprimidas pela utilização de Sistema de Informação integrado (Questão 8)</b>									
	Norte (n=17)		Centro (n=26)		Lisboa e Vale Tejo (n=24)		Alentejo e Algarve (n=18)		p
	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	
	Informação sobre procura e tendências turísticas	4,0	0,9	3,9	0,7	3,9	0,4	3,9	
Informação sobre ofertas e transportes	3,9	1,1	3,4	0,9	3,5	0,8	3,8	0,5	0,161
Informação sobre intermediários e operadores turísticos	4,1	0,7	3,8	0,7	3,8	0,6	3,8	0,6	0,317
Marketing dos destinos turísticos	3,7	1,1	3,9	0,7	3,9	0,6	3,8	0,6	0,901

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

**Fonte:** Elaboração própria

**H3 - Existe uma associação entre a “Zona Geográfica” e “A Unidade Turística utiliza Sistemas de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição”**

Do cruzamento da “Zona Geográfica” e “A Unidade Turística utiliza Sistemas de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição” (Quadro 42) existe uma associação estatisticamente significativa ( $p=0,000$ ) o que sugere a dependência das duas variáveis.

**Quadro 42.** Cruzamento da “Zona Geográfica” e “A Unidade Turística utiliza Sistemas de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição”

		<b>Zona Geográfica</b>						
			Norte	Centro	Lisboa e Vale Tejo	Alentejo e Algarve	Total	<i>p</i>
A Unidade Turística utiliza Sistemas de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição no mercado? (Questão 9)	Não	n	11	17	4	0	32	
		% Utiliza (GDS)	34,4%	53,1%	12,5%	0,0%	100,0%	
		% Zona	64,7%	65,4%	16,7%	0,0%	37,6%	
	Sim	n	6	9	20	18	53	
		% Utiliza (GDS)	11,3%	17,0%	37,7%	34,0%	100,0%	
		% Zona	35,3%	34,6%	83,3%	100,0%	62,4%	
	Total	n	17	26	24	18	85	
		% Utiliza (GDS)	20,0%	30,6%	28,2%	21,2%	100,0%	
		% Zona	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	<b>0,000</b>

Fonte: Elaboração própria

**H4: Existem diferenças no grau de concordância das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado; e em função da Zona Geográfica**

Da comparação do grau de concordância das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado (Quadro 43) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cujo grau de concordância foi superior nos participantes das Unidades Turísticas que tinham que tinham (Sistema de Informação Integrado).

- Permite uma maior independência relativamente ao consumidor ( $p=0,027$ )
- Permite o ganho de visibilidade no mercado global ( $p=0,008$ )

**Quadro 43.** Comparação das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado

Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS) (Questão 10)	A Unidade Turística tem		dif.	p		
	Não	Sim				
	(n=13)	(n=77)				
	Média	Dp	Média	Dp		
Sistema agregador de conteúdo e informação para tomada de decisões	3,7	0,8	4,1	0,8	0,4	0,112
Facilita o atendimento aos clientes	3,4	0,8	3,7	0,7	0,3	0,308
Exploração de novos mercados geográficos	3,9	0,5	4,2	0,8	0,3	0,081
Conexão a uma ampla rede de stakeholders da indústria turística	4,0	0,8	4,1	0,8	0,1	0,466
Integração com sistemas de gestão hoteleira e centrais de reservas	4,1	0,8	4,3	0,8	0,2	0,375
Permite uma maior independência relativamente ao consumidor	3,2	0,7	3,7	0,8	0,5	<b>0,027</b>
Permite o ganho de visibilidade no mercado global	3,8	0,4	4,3	0,8	0,5	<b>0,008</b>
Permite uma estratégia de distribuição eficaz com via da variedade de canais	4,0	0,7	4,2	0,9	0,2	0,185
Permite integrar operadores turísticos e outros parceiros de forma global/ glocal	4,1	0,8	4,1	0,8	0,1	0,623

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Da comparação do grau de concordância das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS), em função da Zona Geográfica (Quadro 44) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cujo grau de concordância foi superior em Lisboa e Vale do Tejo, seguindo-se o Alentejo e Algarve.

— Exploração de novos mercados geográficos (p=0,031)

Cujo grau de concordância foi superior no Alentejo e Algarve, seguindo-se Lisboa e Vale do Tejo.

— Permite o ganho de visibilidade no mercado global (p=0,005)

— Permite uma estratégia de distribuição eficaz com via da variedade de canais (p=0,001)

— Permite integrar operadores turísticos e outros parceiros de forma global/ glocal (p=0,029)

**Quadro 44.** Comparação das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS), em função da Zona Geográfica

<b>Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS) (Questão 10)</b>									
	Norte (n=17)		Centro (n=26)		Lisboa e Vale Tejo (n=24)		Alentejo e Algarve (n=18)		<i>p</i>
	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	
Sistema agregador de conteúdo e informação para tomada de decisões	3,8	1,0	3,8	0,7	4,3	0,6	4,3	0,7	0,079
Facilita o atendimento aos clientes	3,6	0,9	3,7	0,7	3,7	0,9	3,7	0,5	0,907
Exploração de novos mercados geográficos	4,1	0,9	4,0	0,7	4,5	0,6	4,3	0,5	<b>0,031</b>
Conexão a uma ampla rede de stakeholders da indústria turística	4,0	0,9	4,0	0,8	4,3	0,7	4,3	0,6	0,424
Integração com sistemas de gestão hoteleira e centrais de reservas	3,9	0,9	4,2	0,7	4,5	0,7	4,5	0,5	0,053
Permite uma maior independência relativamente ao consumidor	3,5	0,7	3,7	0,7	3,5	0,9	3,7	0,8	0,705
Permite o ganho de visibilidade no mercado global	4,0	0,8	4,0	0,7	4,5	0,6	4,6	0,5	<b>0,005</b>
Permite uma estratégia de distribuição eficaz com via da variedade de canais	3,8	0,9	4,0	0,7	4,4	0,9	4,7	0,6	<b>0,001</b>
Permite integrar operadores turísticos e outros parceiros de forma global/ glocal	3,9	0,8	4,0	0,7	4,3	0,9	4,4	0,5	<b>0,029</b>

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

#### **H5 - Existem diferenças no grau de concordância das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica**

Da comparação do grau de concordância das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado (Quadro 45) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cujo grau de concordância foi superior nos participantes das Unidades Turísticas que tinham (Sistema de Informação Integrado).

- Favorece a ligação permanente a sistemas multicanal ( $p=0,002$ )
- Permite atualizações em tempo real ( $p=0,047$ )

**Quadro 45.** Comparação das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado

	A Unidade Turística tem (Sistema de Informação Integrado)					
	Não (n=13)		Sim (n=77)		dif.	p
	Média	Dp	Média	Dp		
Otimiza a oferta dos destinos turísticos	4,3	0,8	4,4	0,7	0,1	0,526
Personaliza a oferta dos destinos turísticos	3,6	1,0	4,1	0,9	0,5	0,086
Favorece a ligação permanente a sistemas multicanal	4,0	0,6	4,5	0,7	0,5	<b>0,002</b>
Permite conexão permanente ao mercado	4,3	0,6	4,6	0,7	0,3	0,087
Permite atualizações em tempo real	4,2	0,7	4,5	0,9	0,3	<b>0,047</b>
Permite a monitorização de partilha de dados (disponibilidade versus reservas)	4,2	0,6	4,5	0,8	0,3	0,062
Permite a monitorização das tarifas e alteração automática de preços	4,3	0,6	4,5	0,8	0,2	0,132
Facilita o atendimento aos clientes	3,9	0,9	3,9	0,8	0,0	0,975
Favorece a fidelização dos clientes	3,5	1,0	3,6	1,0	0,1	0,550
Permite definir o perfil de cliente regular	3,9	0,9	3,8	0,8	-0,1	0,731
Permite identificar vantagens competitivas face a concorrência	4,2	0,7	4,0	0,8	-0,2	0,470
Permite a expansão dos canais de distribuição	4,2	0,9	4,4	0,8	0,3	0,181

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Da comparação do grau de concordância das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Zona Geográfica (Quadro 46) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cujo grau de concordância foi superior no Alentejo e Algarve, seguindo-se Lisboa e Vale do Tejo.

- Otimiza a oferta dos destinos turísticos (p=0,026)
- Favorece a ligação permanente a sistemas multicanal (p=0,000)
- Permite uma conexão permanente ao mercado (p=0,002)
- Permite atualizações em tempo real (p=0,012)
- Permite a monitorização de partilha de dados (disponibilidade versus reservas) (p=0,005)

- Permite a monitorização das tarifas e alteração automática de preços (p=0,011)
- Permite a expansão dos canais de distribuição (p=0,002)

Cujo grau de concordância foi superior no Alentejo e Algarve, seguindo-se o Norte.

- Favorece a fidelização dos clientes (p=0,042)

**Quadro 46.** Comparação das Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Zona Geográfica

<b>Vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS) (Questão 13)</b>									
	Norte (n=17)		Centro (n=26)		Lisboa e Vale Tejo (n=24)		Alentejo e Algarve (n=18)		p
	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	
Otimiza a oferta dos destinos turísticos	4,5	0,6	4,2	0,6	4,6	0,5	4,7	0,5	<b>0,026</b>
Personaliza a oferta dos destinos turísticos	4,0	1,1	3,8	0,8	4,2	0,8	4,2	1,0	0,230
Favorece a ligação permanente a sistemas multicanal	4,5	0,7	4,1	0,6	4,7	0,6	4,8	0,5	<b>0,000</b>
Permite uma conexão permanente ao mercado	4,4	0,8	4,3	0,6	4,7	0,6	4,9	0,3	<b>0,002</b>
Permite atualizações em tempo real	4,4	1,1	4,3	0,7	4,7	0,6	4,8	0,7	<b>0,012</b>
Permite a monitorização de partilha de dados (disponibilidade versus reservas)	4,4	0,8	4,2	0,6	4,6	0,7	4,8	0,5	<b>0,005</b>
Permite a monitorização das tarifas e alteração automática de preços	4,3	0,8	4,3	0,7	4,6	0,7	4,9	0,3	<b>0,011</b>
Facilita o atendimento aos clientes	4,0	1,0	3,7	0,8	3,8	0,6	4,2	0,7	0,155
Favorece a fidelização dos clientes	3,7	1,4	3,5	0,9	3,3	0,9	4,1	0,8	<b>0,042</b>
Permite definir o perfil de cliente regular	4,0	1,2	3,9	0,7	3,7	0,5	4,1	0,7	0,084
Permite identificar vantagens competitivas face a concorrência	4,2	0,6	4,0	0,7	3,9	0,8	4,1	0,8	0,578
Permite a expansão dos canais de distribuição	4,4	1,0	4,1	0,7	4,6	0,6	4,8	0,5	<b>0,002</b>

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

**H6 - Existem diferenças no grau de concordância das justificações para a Unidade Turística integrar Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica**

Da comparação do grau de concordância das justificações para a Unidade Turística integrar Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado (Quadro 47), existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cujo grau de concordância foi superior nos participantes das Unidades Turísticas que comportam Sistema de Informação integrado

- Aproveitamento de presença permanente em sistemas multicanal (p=0,025)
- Posicionamento no mercado (p=0,030)
- Exposição Global da Unidade Turística (p=0,015)
- Maior facilidade em analisar o mercado (p=0,019)
- Minimização de custos (p=0,016)
- Facilita a monitorização global do negócio (p=0,02)

**Quadro 47.** Comparação das justificações para a Unidade Turística integrar Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS), em função de ter Sistema de Informação Integrado

	Se a Unidade Turística integra um Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), quais as justificações para integrar esse sistema? (Questão 14)					
	A Unidade Turística tem (Sistema de Informação Integrado)					
	Não (n=12)		Sim (n=64)		dif.	p
	Média	Dp	Média	Dp		
Adaptação a novas formas de distribuição	4,3	0,5	4,4	0,7	0,2	0,177
Aproveitamento de presença permanente em sistemas multicanal	4,3	0,6	4,6	0,7	0,4	<b>0,025</b>
Posicionamento no mercado	4,3	0,5	4,6	0,7	0,3	<b>0,030</b>
Exposição Global da Unidade Turística	4,4	0,5	4,7	0,7	0,3	<b>0,015</b>
Maior proximidade com o consumidor	4,0	0,9	4,2	0,9	0,2	0,312
Rapidez no serviço ao consumidor	4,0	0,9	4,1	0,8	0,1	0,664
Maior facilidade em analisar o mercado	3,8	0,6	4,3	0,7	0,4	<b>0,019</b>
Aumento da competitividade	4,0	0,7	4,0	0,8	0,0	0,852
Permite extrair vantagens de marketing word-of-mouth	4,0	0,4	4,1	0,9	0,1	0,268
Minimização de custos	2,8	0,8	3,4	1,1	0,6	<b>0,016</b>
Aumentar o volume de negócio	4,1	0,8	4,2	0,7	0,1	0,509
Facilita a monitorização global do negócio	3,8	0,6	4,4	0,8	0,7	<b>0,002</b>

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Da comparação do grau de concordância das Justificações para a Unidade Turística integrar Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS), em função da Zona Geográfica (Quadro 48) não existem diferenças estatisticamente significativas.

**Quadro 48.** Comparação das justificações para a Unidade Turística integrar Sistema(s) de Distribuição pela Internet (IDS) em função da Zona Geográfica

<b>Se a Unidade Turística integra um Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), Quais as Justificações para integrar esse sistema? (Questão 14)</b>									
	Norte (n=14)		Centro (n=20)		Lisboa e Vale Tejo (n=21)		Alentejo e Algarve (n=16)		p
	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	
Adaptação a novas formas de distribuição	4,6	0,5	4,4	0,5	4,4	0,5	4,6	0,5	0,420
Aproveitamento de presença permanente em sistemas multicanal	4,6	0,6	4,4	0,5	4,7	0,5	4,8	0,4	0,155
Posicionamento no mercado	4,5	0,7	4,4	0,5	4,5	0,5	4,8	0,4	0,133
Exposição Global da Unidade Turística	4,7	0,5	4,6	0,5	4,8	0,4	4,8	0,5	0,207
Maior proximidade com o consumidor	4,1	0,9	4,1	0,8	4,3	0,7	4,4	0,9	0,592
Rapidez no serviço ao consumidor	4,1	0,9	4,2	0,7	4,1	0,7	3,9	0,8	0,787
Maior facilidade em analisar o mercado	4,3	0,6	4,1	0,6	4,2	0,5	4,5	0,5	0,197
Aumento da competitividade	4,1	0,8	4,2	0,6	4,0	0,7	3,8	0,7	0,380
Permite extrair vantagens de marketing word-of-mouth	4,1	1,1	4,0	0,6	4,2	0,5	4,4	0,6	0,218
Minimização de custos	2,8	1,4	3,2	0,9	3,3	1,0	3,6	0,9	0,229
Aumentar o volume de negócio	4,2	0,7	4,1	0,7	4,4	0,6	4,1	0,6	0,431
Facilita a monitorização global do negócio	4,1	0,9	4,1	0,6	4,4	0,6	4,6	0,6	0,085

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

**H7 - Existem diferenças no grau de concordância do Impacto nas Unidades Turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado); e em função da Zona Geográfica**

Da comparação do grau de concordância do Impacto nas Unidades Turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado (Quadro 49) não existem diferenças estatisticamente significativas.

**Quadro 49** .Comparação do impacto nas Unidades Turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado

<b>Impacto nas Unidades Turísticas ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet (Questão 16)</b>							
	A Unidade Turística tem (Sistema de Informação Integrado)				dif.	p	
	Não (n=13)		Sim (n=77)				
	Média	Dp	Média	Dp			
Impacto positivo nas decisões tomadas com base em informação oportuna	4,2	0,8	4,3	0,7	0,1	0,636	
Impacto positivo nos resultados financeiros	4,1	0,8	3,8	0,7	-0,3	0,231	
Impacto positivo na qualidade dos serviços turísticos prestados aos consumidores	3,8	0,9	4,0	0,9	0,3	0,234	
Impacto positivo na gestão de processos do negócio	4,0	0,7	4,3	0,8	0,3	0,128	
Impacto positivo na integração de operadores turísticos e outros parceiros	4,2	0,6	4,2	0,8	0,1	0,509	

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

**Fonte:** Elaboração própria

Da comparação do grau de concordância do Impacto ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet, em função da Zona Geográfica (Quadro 50) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

— Cujo grau de concordância foi superior no Centro, seguindo-se o Norte.

— Impacto positivo nos resultados financeiros (p=0,018)

— Cujo grau de concordância foi superior no Alentejo e Algarve, seguindo-se Lisboa e Vale do Tejo.

— Impacto positivo na gestão de processos do negócio (p=0,008)

**Quadro 50.** Comparação do impacto ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet, em função da Zona Geográfica

<b>Impacto ao distribuírem os seus produtos através de multicanais na internet (Questão 16)</b>									
	Norte (n=17)		Centro (n=26)		Lisboa e Vale Tejo (n=24)		Alentejo e Algarve (n=18)		
	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	<i>p</i>
Impacto positivo nas decisões tomadas com base em informação oportuna	4,2	0,8	4,2	0,7	4,2	0,4	4,6	0,5	0,152
Impacto positivo nos resultados financeiros	4,0	0,7	4,1	0,7	3,5	0,6	3,7	0,6	<b>0,018</b>
serviços turísticos prestados aos consumidores	3,7	1,2	4,0	0,8	4,1	0,6	4,3	0,8	0,330
Impacto positivo na gestão de processos do negócio	4,0	0,9	4,0	0,7	4,5	0,6	4,7	0,6	<b>0,008</b>
Impacto positivo na integração de operadores turísticos e outros parceiros	4,2	0,6	4,0	0,7	4,3	0,6	4,6	0,6	0,053

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

**Fonte:** Elaboração própria

#### **H8 - Existem diferenças no grau de concordância do impacto da utilização de Sistema de Informação integrados nas Organizações, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado; e em função da Zona Geográfica**

Da comparação do grau de concordância do impacto da utilização de Sistema de Informação integrado nas Organizações, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação Integrado (Quadro 51) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cujo grau de concordância foi superior nas Unidades Turísticas que tinham (Sistema de Informação Integrado).

A utilização de sistemas de informação:

— Favorece conexões eletrónicas flexíveis com diversos *stakeholders* ( $p=0,027$ )

A utilização de sistemas de informação

— Favorece a exploração e integração em novos mercados ( $p=0,037$ )

**Quadro 51.** Comparação do impacto da utilização de Sistema de Informação integrados nas Organizações, em função da Unidade Turística ter Sistema de Informação integrado

<b>Impacto da utilização de Sistema de Informação integrado nas Organizações</b>							
<b>(Questão 17)</b>							
	A Unidade Turística tem (Sistema de Informação Integrado)				dif.	p	
	Não (n=13)		Sim (n=77)				
	Média	Dp	Média	Dp			
A informação é um recurso estratégico	4,5	0,7	4,6	0,7	0,1	0,533	
<b>A utilização de sistemas de informação:</b>							
— Potencia, de forma dinâmica, a formulação dos objetivos do negócio	4,5	0,5	4,4	0,7	-0,1	0,913	
— Favorece a produtividade das operações dos processos do negócio	4,3	0,5	4,5	0,7	0,2	0,154	
— Favorece a melhoria de processos do negócio	4,2	0,6	4,5	0,7	0,2	0,138	
— Favorece a partilha de informação em tempo real entre diferentes áreas funcionais	4,4	0,7	4,5	0,8	0,1	0,400	
— Favorece a partilha distribuída de informação sobre os mercados	4,3	0,5	4,4	0,7	0,1	0,271	
— Favorece a integração de com os principais clientes	4,2	0,8	4,1	0,7	0,0	0,924	
— Favorece conexões eletrónicas flexíveis com diversos stakeholders	3,8	0,7	4,3	0,8	0,5	<b>0,027</b>	
— Favorece a exploração e integração em novos mercados	4,2	0,4	4,5	0,7	0,3	<b>0,037</b>	

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

**Fonte:** Elaboração própria

Da comparação do grau de concordância do impacto da utilização de Sistema de Informação integrado nas Organizações, em função da Zona Geográfica (Quadro 52) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cujo grau de concordância foi superior no Alentejo e Algarve, seguindo-se o Norte e o Centro.  
A utilização de sistemas de informação:

- Favorece a produtividade das operações dos processos do negócio (p=0,005)

Cujo grau de concordância foi superior no Alentejo e Algarve, seguindo-se Lisboa e Vale do Tejo. A utilização de sistemas de informação:

- Favorece a melhoria de processos do negócio (p=0,004)

- Favorece a partilha de informação em tempo real entre diferentes áreas funcionais (p=0,017)
- Favorece a exploração e integração em novos mercados (p= 0,049)

Cujo grau de concordância foi superior no Alentejo e Algarve, seguindo-se o Norte. A utilização de sistemas de informação:

- Favorece conexões eletrónicas flexíveis com diversos *stakeholders* (p=0,002)

**Quadro 52.** Comparação do Impacto da utilização de Sistema de Informação integrado nas Organizações, em função da Zona Geográfica

<b>Impacto da utilização do (Sistema de Informação integrado) nas Organizações (Questão 17)</b>									
	Norte (n=17)		Centro (n=26)		Lisboa e Vale Tejo (n=24)		Alentejo e Algarve (n=18)		p
	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	
A informação é um recurso estratégico	4,4	0,8	4,5	0,6	4,7	0,5	4,9	0,3	0,102
<b>A utilização de sistemas de informação:</b>									
— Potencia, de forma dinâmica, a formulação dos objetivos do negócio	4,4	0,8	4,3	0,6	4,5	0,5	4,6	0,6	0,394
— Favorece a produtividade das operações dos processos do negócio	4,4	0,8	4,3	0,5	4,4	0,5	4,9	0,3	<b>0,005</b>
— Favorece a melhoria de processos do negócio	4,4	0,8	4,2	0,5	4,5	0,5	4,8	0,5	<b>0,004</b>
— Favorece a partilha de informação em tempo real entre diferentes áreas funcionais	4,4	0,8	4,3	0,7	4,6	0,6	4,8	0,5	<b>0,017</b>
— Favorece a partilha distribuída de informação sobre os mercados	4,4	0,7	4,2	0,6	4,5	0,5	4,7	0,6	0,067
— Favorece a integração de com os principais clientes	4,2	0,7	4,0	0,7	4,2	0,6	4,3	0,7	0,429
— Favorece conexões eletrónicas flexíveis com diversos <i>stakeholders</i>	4,4	0,7	3,8	0,7	4,2	0,6	4,6	0,5	<b>0,002</b>
— Favorece a exploração e integração em novos mercados	4,4	0,7	4,3	0,6	4,6	0,6	4,7	0,5	<b>0,049</b>

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

## CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. Conclusão

O papel preponderante do turismo como atividade económica na economia nacional e internacional desperta, inequivocamente, o interesse pelo desenvolvimento de abordagens reflexivas que permitam qualificá-la. Esta qualificação dependerá das respostas consolidadas face aos desafios colocados pela necessidade crescente do recurso à informação e sistemas de informação à escala global.

Como indústria de serviços com um alcance internacional através de redes, o turismo comporta especificidades únicas como a sua heterogeneidade, intangibilidade e perecibilidade, diferenciando-o dos restantes produtos/serviços, exigindo uma elevada mobilização de informação. Da abordagem consolidada, sobressai assim a relevância dos sistemas de informação como recursos estratégicos, apoiados em informação, cuja utilização favorece a produtividade das operações dos processos de negócios, sendo inquestionável a afirmação de que os mesmos se transformaram num dos fatores determinantes da competitividade do setor do turismo.

O presente trabalho teve como objetivo sistematizar a relevância da gestão da informação e dos sistemas de informação enquanto fatores determinantes para a indústria do turismo pelo que em jeito de considerações finais pode-se concluir que os objetivos definidos como enquadramento do presente trabalho foram satisfatoriamente alcançados.

Foi possível, primeiramente através da abordagem do estado da arte definir o turismo como indústria que recorre à utilização de sistemas de informação, enquanto elementos críticos para a divulgação da informação que caracteriza o setor. Neste enquadramento de revisão da literatura, foram sistematizadas dimensões sobre utilização de sistemas de informação, apoiados em tecnologias de informação e comunicação, potenciadores da eficiência organizacional do setor turístico para a prossecução de estratégias de organização pública e empresarial que, para além de conferirem vantagens competitivas ao nível da decisão, o que internamente lhes permite apoiar o delinear de estratégias de crescimento projetando ações futuras, permitem assim concomitantemente alcançar, ativar e integrar *stakeholders* dispersos territorialmente.

Subtrai-se que o *cluster* e os *stakeholders* do turismo dependem da sua afirmação enquanto arquitetura fundada na utilização crescentemente intensiva de tecnologia e conhecimento no(s) sentido(s) do (g)local, isto é, na ligação constante entre o local e global entendidos como reflexos mútuos. O entendimento desta ligação necessariamente como reflexos mútuos é imprescindível para ambas as dimensões, pois o turismo necessita da projeção contínua de informação e mensagens entre o contexto local e o global. É também a partir desta compreensão que se reconhece o papel fulcral dos sistemas de informação em turismo para o sucesso das organizações turísticas, uma vez que o acesso à informação sobre o seu produto/serviço intangível transporta vantagens competitivas e *branding*, permitindo algumas das condições necessárias para competir marcando a diferença num mercado cada vez mais vincado pelas diferenças e segmentações. Como se pode confirmar a procura turística, seja em contexto nacional seja em internacional, é cada vez mais diversificada no que diz respeito aos mercados emissores. Esta múltipla ancoragem da procura, paradoxalmente dispersa e volátil, que exige o desenvolvimento da gestão de sistemas de informação como elemento crítico para a prossecução de estratégias de organização pública e organizacional/empresarial, para alcançar, ativar e integrar *stakeholders* dispersos territorialmente, mediante conexões eletrónicas flexíveis que assim permitem a exposição global.

A procura de novos destinos, a globalização, as transformações tecnológicas e o boom na utilização das redes sociais afirmam-se como oportunidades, mas também podem ser observadas como desafios. A resposta a estes por parte da economia, num contexto de crescimento acelerado do turismo, assentará cada vez mais em tecnologia. A competitividade, procura de informação e qualidade, assim como busca persistente de produtos/serviços irrepetíveis e conseqüente problema em fidelizar, são conseqüências das tendências económicas preponderantes internacionais que mobilizam os *stakeholders* para o seu *empowerment* no contexto das redes e das (hiper)ligações a (re)criar nos seus nós e entre estes.

Alcançar, ativar e integrar *stakeholders* na indústria turística dependerá cada vez mais da forma como é gerido o conhecimento, sob a eficiência de sistemas de informação capazes de sistematizar dados que permitam desenhar, analisar, modelar, gerir o desempenho e transformar processos. Tendo em consideração o perfil do turismo enquanto atividade económica, estes sistemas têm que ser constituídos por procedimentos digitais que possibilitem a uma organização interpretar e reagir ao ambiente, reconhecendo os desafios apresentados pela concorrência e as necessidades dos consumidores, assim como construir respostas oportunas, designadamente na adaptação a novas formas de distribuição, no aproveitamento

da presença permanente no mercado, por via de sistemas multicanal. As TIC e os sistemas de informação operacionalizados a partir destas permitem: alcançar um número considerável de consumidores a um preço relativamente baixo; disponibilizar informação com qualidade e profundidade; representar informação complexa em formato *hipermedia*, incluindo representações a três dimensões de realidade virtual; assegurar aos consumidores a possibilidade de realizar reservas de uma forma rápida e fácil; poupar em larga escala na produção e distribuição de suportes de divulgação/promoção; afirmar um novo canal de comunicação entre negócios, *business-to-business* (B2B), assim como entre negócios e consumidores, *business-to-consumer* (B2C), incluindo vários serviços de comunicação, transferências de ficheiros e videoconferência; promover comunicações de muitos para muitos, podendo afetar consideravelmente as comunicações de marketing e estratégias de marca (partilha de informação e opiniões decorrentes da experiência turística); e uma maior e ampla acessibilidade, 24 horas por dia.

Como afirmou Bill Gates (1999), reconhece-se a necessidade de sistemas de informação que funcionem como um “sistema nervoso digital”, capaz de proporcionar rigor, imediatismo e abundância de informação, e, a partir desta, permitir compreensão e colaboração. A própria noção de um sistema desta natureza, como um organismo vivo, sob uma perspetiva organicista, permite perceber que, por exemplo, o aparecimento da internet fez emergir a necessidade (urgente) de interligar sistemas, empreendendo-se a adoção de estratégias crescentemente globais para a integração de todos os sistemas de informação e escolher soluções específicas para o efeito. Como abordado e testemunhado na investigação encetada, esta integração de sistemas de informação dirigida à informação tem pelo menos três áreas de intervenção possíveis: o transporte e troca de informação, o seu armazenamento e a sua disponibilização e apresentação.

Também como abordado, os social media, tecnologias interativas e mediadoras que facilitam a criação e partilha de informação, iniciam uma nova forma de consumo da informação que permite e estimula a interação e onde se transfere para o utilizador o poder de acionar a comunicação. Assim, a faculdade de consumir informação e estabelecer comunicação na rede, permite apreender indicadores sobre aquelas repercussões na concretização dos objetivos por parte das organizações, constituindo-se como vetor de sucesso ou insucesso, isto é, mecanismo (re)produtor de *branding* (positivo ou negativo). Então, esta faculdade intensificada e qualificada reflete os significados dos sistemas de informação ao nível exógeno, permitindo um feedback dos *stakeholders* externos que pode introduzir inputs relevantes no sistema (de

informação), por exemplo, sob uma lógica de benchmarking em que as organizações, na procura das melhores práticas num determinado setor, comparam produtos, serviços e procedimentos.

Os sistemas de informação permitem na esfera da atividade turística desenhar pacotes à medida do cliente (*Taylor-made*), assim como desenvolver estratégias de *dynamic packaging* e *dynamic pricing*, sendo esta última um exemplo claro de benchmarking uma vez que se baseia na interpretação da oferta concorrente e dos padrões da procura. O predomínio no mercado dos fluxos de comunicação tipo pull, através dos quais são os próprios indivíduos que procuram por si os produtos e serviços, recorrendo aos diferentes canais diretos e indiretos, revelando logo à partida uma maior predisposição para o consumo, reflete que um *time-to-market/timing* mais estreito para a tomada de decisões. Este fator tempo, junto com os processos de crescimento da dimensão (e fragmentação) do mercado de atuação das organizações que exige maior diversidade de informação, do aumento da concorrência que supõe a capacidade de antecipação sendo a informação de qualidade indispensável e da melhoria da qualidade de vida responsável pelas mudanças nos padrões de consumo, aos quais estão subjacentes maiores necessidades de informação, exige uma maior proximidade mesmo que virtual ao mercado. É daqui que surgem os fatores impulsionadores do desenvolvimento de sistemas de informação que alimentem para o exterior das organizações a otimização em motores de busca, sites de redes sociais, blogs e outras estratégias online, assim como o recurso a plataformas como o *Computer Reservations System*, *Global Distribution System*, *Internet Distribution Systems*, *Destination Management Systems* e *Decision Support Systems*, deduzindo-se que a integração de vários sistemas de informação permitem o estabelecimento de relações formais e informais entre agentes, consolidando a recorrente interpretação de alcance e integração de *stakeholders* dispersos territorialmente.

Em contexto complementar, transferindo da essência e contribuição da revisão da literatura consolidada para o objeto da metodologia intervencionista, numa transposição da conjugação de sustentação teórica para uma efetiva observação da realidade, delineada pela formulação do problema de investigação, estudo de caso sobre as unidades hoteleiras em torno da avaliação de utilização de sistemas integrados, assim como da avaliação de utilização de sistemas de informação turísticos em sede, especificamente de Sistemas de Distribuição Global (GDS) e/ou de Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS), e que face às hipóteses formuladas, os resultados observados permitirem, em parte, confirmar parcialmente algumas destas hipóteses. Em suma e destacando:

- *Hipótese 1* e no que respeita à comparação do grau de concordância das Justificações para a adoção de Sistema de Informação integrado, foi possível confirmar que unidades turísticas que adotam sistemas de informação integrados: relevam benefícios de retorno face ao volume de investimento; registam agilização das tarefas face à dimensão da unidade, assim como relevam vantagem de integração entre sistemas existentes. Estas duas últimas vantagens também se encontram destacadas em termos de grau de concordância das justificações, em função da zona geográfica das unidades turísticas;
- *Hipótese 4* e no que respeita à comparação do grau de concordância das vantagens da utilização de Sistema de Distribuição Global (GDS), foi possível confirmar que unidades turísticas que adotam sistemas de informação integrados: relevam maior independência relativamente ao consumidor de produtos turísticos e destacam ganho de visibilidade no mercado global; Esta última concordância também se encontra salientada em função da análise circunscrita à zona geográfica das unidades turísticas (especialmente em Alentejo, Algarve e Lisboa e Vale do Tejo), onde também são relevadas as concordâncias em permitir uma de distribuição eficaz com via da variedade de canais, assim como integrar operadores turísticos e outros parceiros de forma global/ glocal;
- *Hipótese 5* e no que respeita à comparação do grau de concordância das vantagens da utilização de Sistema de Distribuição pela Internet (IDS), foi possível confirmar que unidades turísticas que adotam sistemas de informação integrados: relevam a possibilidade de atualizações em tempo real e o favorecimento da ligação permanente a sistemas multicanal; tais concordâncias também se encontram relevadas em função da análise circunscrita à zona geográfica das unidades turísticas (especialmente em Alentejo, Algarve e Lisboa e Vale do Tejo), onde se realça, também, a conexão permanente ao mercado monitorização da partilha de dados , otimização da oferta dos destinos turísticos, assim como da valia de expansão dos canais de distribuição;
- *Hipótese 8* e no que respeita à comparação do grau de concordância do impacto da utilização de sistema de informação integrados nas organizações, foi possível confirmar que unidades turísticas que adotam sistemas de informação integrados: relevam conexões eletrónicas flexíveis com diversos *stakeholders*, assim como a

utilização de sistemas de informação favorece a exploração e integração em novos mercados; já da análise circunscrita à zona geográfica das unidades turísticas validam-se, parcialmente tais hipóteses, assim como se relevam, ainda, com concordância superior no Alentejo e Algarve, seguindo-se Lisboa e Vale do Tejo, ao favorecer a melhoria de processos do negócio, partilha de informação em tempo real entre diferentes áreas funcionais, bem como a exploração e integração em novos mercados.

Em suma e face ao exposto, ainda com a delimitação do estudo de investigação a apenas uma componente dos *stakeholders* da indústria do turismo, consolidando a revisão do estado da arte, considero que foi possível concretizar, com razoabilidade, os objetivos do estudo proposto, desenvolvendo-se investigação que permitiu interpretar e validar o papel determinante dos sistemas de informação integrados para a indústria turística, não tão somente no impacto das decisões tomadas com base em informação oportuna dada a facilidade de monitorização global do negócio, assim como catalisador da procura de produtos e serviços expostos globalmente, designadamente na exploração de mercados e seus targets. Em jeito conclusivo, foi possível abordar os fluxos de informação e a necessidade da sua gestão, requerida pelo cluster do turismo como arquitetura de conhecimento, analisando as relações de eficiência que se podem desenvolver no sentido da consolidação estratégica do cluster, necessariamente enquanto construto de *know-how* assente na gestão da informação e suportados por sistemas de informação, bem como foram abordadas as formas como os fluxos de informação nas redes para além de se constituírem como recurso (interno) se afirmam como suportes do *branding* (externo).

## 5.2. Limitações

Para efeito de apreciação, considera-se que o presente projeto de investigação apresentou essencialmente duas limitações, bastante constrangedoras para a expectativa criada.

Em primeiro aspeto, a evidenciar, que a aplicação do instrumento de recolha de dados primários, ainda que tenha sido concretizada via internet junto de uma ampla amostra e dado o limitado *timing* de aplicação, em plena época pandémica motivada pela COVID-19, considera-se algo gorada na correspondência de resposta, justificada pelo funcionamento muito limitado das

unidades turísticas que, manifestamente, salientaram indisponibilidade dos responsáveis para a resposta.

Em segundo aspeto, decorrente principalmente do constrangimento anterior, ainda que se tenham conseguido uma adesão minimamente satisfatória, tal amostra não pode ser considerada representativa do universo das unidades turísticas de contexto nacional.

### **5.3. Sugestões para Trabalhos Futuros**

Este trabalho teve como objetivo sustentar a relevância da gestão da informação e dos sistemas de informação para o desenvolvimento da indústria do turismo, enquanto elementos críticos para a prossecução de estratégias das unidades turísticas, consolidada pela interpretação dos dados recolhidos que assim procuraram responder às questões da investigação. Ainda que se considere que a informação recolhida tenha sido relevante, as respostas produzidas podem não ter alcançado a amplitude ou grau de especificidade que se almejada, pelo que se resume, contudo, possam vir a favorecer a realização de projetos de investigação futuras e congéneres, tendente à análise, qualificação e quantificação dos benefícios gerados pela utilização de sistemas de informação no seio da indústria do turismo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D.(1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Araújo, R.; Posenatto, A. & Nascimento, A. (2010). *Cultura e as manifestações artísticas como um atrativo turístico em Natal – RN: Um estudo na percepção dos stakeholders*. Natal: HOLOS, ano 26, v. 3, p. 119–135.

Araújo, S. (2016). *A Qualidade da Experiência em Serviços O caso das viagens de cruzeiro*. Universidade do Porto: Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços.

Arndt, J. (1967). *Word of mouth advertising: a review of the literature*, New York: Advertising Research Foundation.

Baggio, R. (2006) *Complex Systems, Information Technologies and Tourism: A network point of view*. *Information Technology and Tourism* , 8 -1, 15-19.

Barbeitos, I. (2011). *Qualidade dos Destinos Turísticos: Desenho de um Sistema de Informação*. Algarve: SAPIENTA Repositório Institucional Universidade do Algarve – Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas.

Bénédicte, A.; Dong, R.J. & Longhi, C.(2011). *Innovation in the tourism industry: the case of tourism*. *Turism Management*, Vol. 32 No. 5, pp. 1204-1213.

Briciu, V.A. & Gulpe, A. (2018). *Characteristics of brands and place branding on the internet*. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series VII: Social Sciences - Law - Vol. 11 (60) No. 1 – 2018*.

Buhalis, D. & Costa, C. (2005). *Tourism Business Frontiers - Consumers, Products And Industry*. UK: Talor & Francis LTD.

Buhalis, D. & Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research*. *Tourism Management*, 29, 609623.

Buhalis, D. (1998). *Strategic use of information technologies in the tourism industry*. *Tourism Management*. 19(5): 409-421.

Buhalis, D. (2003). *E-Tourism: Information technology for strategic tourism management*. London: Pearson Education Limited.

Campos, T. (2006). *Políticas para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional?* Maringá: Revista de Administração Contemporânea, RAC, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006: 111-130.

Carr, N. (2012). *Os superficiais. O que a internet está a fazer aos nossos cérebros*. Lisboa: Editora Gradiva.

Carvalho, M.S.; Lima, J. & Kastenholz, E. (2014). *Criatividade Cultural – que oportunidade para destinos rurais?* Santa Cruz de Tenerife: PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 12 N.º3. Special Issue. Págs. 635-648. 2014.

Castro, J.; Cunha, A. & Leal, M. (2008). *Organizações Em Tempo Real. O Papel dos Sistemas de Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, (9.ªed.).

Clifton, R. (2009). *Brands and branding (2<sup>nd</sup> edition)*. Londres: Profile Books Ltd.

Coelho, C. (2007). *As Tendências do Marketing. Iivity Brand*. Lisboa: IVITY.

Cohen. M.F. (2002). *Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação*. Ci. Inf. 2002, vol.31, n.3, pp.26-36.

Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A.; Gilbert, D. & Wanhill, S. (2001). *Turismo. Princípios e Prática*. Porto Alegre: Bookman Editora.

Costa, J.; Rita, P. & Águas, P. (2001). *Tendências Internacionais em Turismo*. Lidel: Lisboa. Pág. 110.

Cunha, L. (2003). *Perspetivas e Tendências do Turismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Curry, A.& Moore, C. (2003). *Assessing information culture—an exploratory model*. International Journal of Information Management, n. 23, 91-110.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Editora Campus (10.ªed.)

De Lucca Filho, V. (2005). *Estudo do fluxo de informações em Centros de Informações Turísticas de Santa Catarina. Programa Portais do Lazer*. Florianópolis: Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina

Dionísio, P.; Rodrigues, J.V.; Faria, H.; Canhoto, R. & Nunes, R.C. (2009). *b-Mercator: Blended marketing*. Alfragide: Publicações Don Quixote

Drucker, P. (1992). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa: Editorial Difusão Cultural.

Drucker, P. (2015). *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Actual Editora (2ª ed.

Estêvão, J.V.; Carneiro, M. & Teixeira, L. (2012). *O papel dos Sistemas de Gestão de Destinos no desenvolvimento do turismo cultural: Análise da vertente transacional destes sistemas no que concerne a produtos turísticos culturais*. Journal of Tourism and Development, Vols. 17/18, No. 3, pp.1611–1623.

Filieri, R. & Mcleay, F. (2014). *E-WOM and Accommodation: An Analysis of the Factors That Influence Travelers*. Adoption of Information from Online Reviews. Journal of Travel Research, 53(1), 44-57.

Filieri, R. (2015). *What Makes Online Reviews Helpful? A Diagnosticity-Adoption Framework to Explain Informational and Normative Influences in e-WOM*. Journal of Business Research, 68(6).

Gates, B. (1999). *Negócios @ velocidade do pensamento. Com um sistema nervoso digital*. Lisboa: Temas e Debates.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer*. European Management Journal, 25(5), 395-410.

Gosson, G.; Araújo, M.; Oliveira, P.; Araújo, A. & Alexandre, M. (2014). *Influência dos intermediários de distribuição de produtos turísticos no processo de decisão do meio de hospedagem pelo consumidor*. Tourism & Management Studies, Penha, Portugal, v. 10, n. 2, p. 123-232, 2014.

Harrison-Walker, L.J. (2001). *E-complaining: a content analysis of an internet complaint forum*. Journal of Services Marketing, Vol. 15 No. 5: 397-412.

Henriques, T. (2019). *Gestão de Sistemas de Informação. Frameworks, Modelos e Processos*. Lisboa: FCA.

Kapferer, J.-N. (2004). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.

Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice-Hall.

Kotler, P.; Gertner, D.; Rein, I. & Haider, D. (2006). *Marketing de Lugares – Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. São Paulo: Prentice Hall.

Lendrevie, J.; Baynast, A.; Dionísio, P. e Rodrigues, J. (2010). *Publicitor (7ª ed.)*, Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Gestão e Inovação.

Lohmann, G. (2008). *A Tecnologia e os Canais de Distribuição em Turismo*. In: BRAGA, Debora. (Org.). *Agências de Viagens e Turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 29 – 41.

Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística: Com o SPSS Statistics (6ª ed.)*. Lisboa:ReportNumber.

Martins, V. (2006). *Integração de Sistemas de Informação. Perspectivas, Normas e Abordagens*. Lisboa: Edições Sílabo.

Medaglia, J. & Ortega, C. (2015). *Mediação da Informação em Turismo: um estudo introdutório*. *InCID: Revista De Ciência Da Informação E Documentação*, 6(2), 126-147.

Medeiros, S.; Gosling, M. & Vera, L.A.R. (2015). *Emoções em Experiências Negativas de Turismo: um estudo sobre a influência na insatisfação*. *Revista Turismo em Análise* 26(1):188.

Melewar, T. (2003). *Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature*. *Journal of Marketing Communications*. 9(4): 195-220.

Mello, S. (2010). *Comunicação e Organização na Sociedade em Rede: novas tensões, mediações e paradigmas*. São Paulo: Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.

Middleton, V. (2002). *Marketing de turismo. Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Campus.

Nunes, A. (2014). *A importância e utilização da internet como fonte de informação para o enoturista que visita regiões portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Marketing Digital. Porto: ISCAP.

O'Brien, J. A. (1990), *Management Information Systems – A Managerial and User Perspective*, USA: Irwin Professional Publishing.

O'Connor, P. (2001). *Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria*. Porto Alegre: Bookman Editora.

Oliveira, R.; Miranda, I. & Amaral, J. (2016). *Gestão da Informação: O Papel dos Observatórios e Turismo Brasileiros para a Tomada de Decisão do Setor Público*. Belo Horizonte: Marketing & Tourism Review MG - Brasil - v. 1, n. 2.

Organização Mundial do Turismo (2001). *Introdução ao turismo*. Trad. Amparo Sancho. São Paulo: Editora Roca.

Organização Mundial do Turismo (2003). *Guia de Desenvolvimento do Turismo Sustentável*. São Paulo: Bookman.

Organização Mundial do Turismo (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: World Tourism Organization.

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.

Pardal, L., & Lopes, E., S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

Park, S. & Nicolau, J. (2015). *Asymmetric Effects of Online Consumer Reviews*. *Annals of Tourism Research*, Volume 50, January 2015, Pages 67-83.

Pedro, M. (2011). *O valor da marca*. *Revista Portuguesa de Marketing* 09 | rpm0910|.

Poon, A. (1988). *Tourism and information technologies*. *Annals of Tourism Research*, v. 15, n. 5, p. 531-549.

Qu, H., Kim, L.H. e Im, H.H. (2011). *A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image*. *Tourism Management*, 32, pp. 465-476.

Rafael, C. & Almeida, A. (2014). *Impacto da Informação online na Formação da Imagem de Destino Virtual*. *A Multidisciplinary e-Journal* n.º 23. ESGHT-University of the Algarve, Portugal.

Ramos, A., Mendes Filho, L. & Lobianco, M. (2017). *Sistemas e Tecnologias da Informação No Turismo: Um Enfoque Gerencial*. Curitiba: Editora Prismas.

Ramos, C. & Rodrigues, J. (2017). *Turismo e Tecnologia: Qualificando a Experiência do Turista Religioso*. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 9(1), pp. 32-48

Ramos, C. & Rodrigues, P. (2011). *Os efeitos da internet na atividade turística*. Geintec: Gestão, Inovação e Tecnologias, 1(2), 64–83.

Ramos, C. (2008). “A integração dos sistemas de informação e do turismo, o caso IMPACTUR”. *Atas da 8.ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*. Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal.

Ramos, C. (2010). *Sistemas de Informação para a Gestão Turística*. Revista Encontros Científicos, Faro, nº 6, p. 107-116.

Ramos, C.; Rodrigues, P. & Perna, F. (2009). *Sistema de Informação no Sector do Turismo*. Revista Turismo e Desenvolvimento, 12, pp. 21-32.

Ramos, C.; Rodrigues, P. & Perna, F. (2008). *Sistema de Informação para apoio ao Turismo, o caso dos & Dynamic Packaging*. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 2, pp. 25-35.

Ramos, E.; Paiva, T.; Neves, J; Raposo, D; Silva, Ricardo; Castilho, L; Desterro, T. & Rodrigues, J; (2019) *Tourism marketing as a tool for the valorization of the territory: the case of the Ordo Christi Project*. Journal of Tourism and Heritage Research, vol, nº 2, nº 4pp. 404-420.

Rascão, J. (2001). *Sistemas de Informação para as Organizações. A Informação Chave para a Tomada de Decisão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rascão, J. (2008). *Novos Desafios da Gestão da Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, F.L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado*. Lisboa:Pactor.

Romani, C. & Borszcz, I. (2006.). *Unidades de informação: conceitos e competências*. Florianópolis: Edições da UFSC, 133p.

Rosa, P.; Carvalhinho, L. & Soares, J. (2016). *A participação de stakeholders no planeamento e gestão do turismo e da recreação em áreas protegidas: Fundamentos sobre o processo participativo*. Tourism & Management Studies, 12(2).

Salvado, J., & Costa, C. (2010). *Agências de viagens do futuro. Um arquétipo para Portugal*. *Agências de viagens do futuro. um arquétipo para Portugal*. Revista Turismo& Desenvolvimento, 13/14, (2), 860-904.

Sampaio, A. (2012). *WOW electronico: as motivações dos consumidores no facebook*. Universidade Católica Portuguesa.

Sampaio, M. (2016) *O poder do Branding nas Organizações: A influencia do valor da marca Aldi na escolha do consumidor*. Instituto Superior de Gestão (Lisboa): Dissertação de Mestrado em Gestão.

Santos, G. (2013). *Sistemas Integrados de Gestão, Qualidade, Ambiente e Segurança*, Porto: Publindústria (2ª Edição Revista e Aumentada), p. 185, 245, 247.

Scroferneker, C. (2009). *Relações públicas e comunicação organizacional: Encontros, desencontros e reencontros*. São Paulo: Organicom Revistas USP.

Serrano, A.; Guerreiro, A. & Caldeira, M. (2004). *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Lisboa: FCA Editora.

Sheldon, P. (1984) *Impact of technology on the hotel industry*, *Tourism Management*. Inglaterra, Butterworth-Heinemann, n.4, v. 4, p. 269-278.

Sheldon, P. (1993) *Destination Information Systems*. *Annals of Tourism Research* V. 20 p.633-649.

Sheldon, P. (1997). *Tourism Information Technology*. Wallingford, UK: Cabi International.

Souza, G. & Cardoso, L. (2010). *A Gestão da Informação nas Organizações Contemporâneas*. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia.

Toffler, A. & Toffler, H. (2011). *A Revolução da Riqueza*. Lisboa: Actual Editora.

Turismo de Portugal, IP (2018). *Turismo em Portugal | 2017*. Lisboa: travelBI - Direção de Gestão do Conhecimento do Turismo de Portugal.

Vaz, M. (2002). *Sistemas De Informação - Uma Discussão Do Presente*. Licenciatura em Engenharia Informática, Comunicação Técnica Profissional, 2001/2002.

Ventura, T. (2005). "Sistemas de Informação e Estratégias Organizacionais: o Impacte das Redes" (487-524). In Amaral, L; Magalhães, R.; Morais, C.; Serrano, A. & Zorrinho, C. (Eds.). *Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vieira (2014). *A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional: sob a perspectiva de gestores e líderes*. Cad. EBAPE.BR, v. 12, Edição Especial, artigo 8, Rio de Janeiro, Ago. 2014.

Wichels, S. (2018). *A potencialidade das redes sociais na promoção de destinos turísticos: O caso de Tenerife*. Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal, 32(2018), 88-106.

World Tourism Organization (1999). *International Tourism: A Global Perspective*. Madrid: WTO.

Wu, J. e Wang, Y. (2006). *Measuring KMS success: A respecification of the DeLone and McLean's model*. Information & Management., Vol. 43, pp. 728–739.

Zorrinho, C. (1991). *Gestão da Informação*. Lisboa: Editorial Presença.

## WEBGRAFIA

AMADEUS, disponível em: <<https://amadeus.com/pt/sobre>>. Acedido em 23 de julho de 2019.

DEFINE: BRAND, disponível em: <<https://seths.blog/2009/12/define-brand/>>. Acedido em 31 de outubro de 2020.

EXPEDIA, disponível em: <<https://www.expedia.com./>>. Acedido em 23 de julho de 2019.

HARNESS THE POWER OF CLOUD TO TRANSFORM YOUR HOTEL PROPERTY MANAGEMENT, disponível em: <<https://www.oracle.com/industries/hospitality/products/opera-cloud-services.html>>. Acedido em 23 de julho de 2019.

IMPACTUR, disponível em: <[http://www.ciitt.ualg.pt/impactur/le\\_texto.asp?le=1](http://www.ciitt.ualg.pt/impactur/le_texto.asp?le=1)>. Acedido em 18 de junho de 2019.

NEWHOTEL SOFTWARE, disponível em: <<https://www.newhotel.com/pt/Global/Homepage.aspx>>. Acedido em 23 de julho de 2019.

SABRE, disponível em: <<https://www.sabre.com/our-businesses/sabre-airline-solutions/>>.- Acedido em 23 de julho de 2019.

TRAVELOCITY, disponível em: <<https://www.travelocity.com/>>. Acedido em 23 de julho de 2019.

XLR8: O GPS PARA HOTELEIROS NAVEGAREM NAS RESERVAS SEM SE PERDEREM, disponível em: <<https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/xlr8-o-gps-para-hoteleiros-navegarem-nas-reservas-sem-se-perderem/>>. Acedido em 24 de agosto de 2019.

## ANEXOS

## ANEXO 1 – Questionário Final

O presente estudo enquadra-se no âmbito de investigação em desenvolvimento tendo como objetivo a realização de Dissertação de Mestrado, para consequente obtenção do grau de Mestre em Gestão na Especialidade de Sistemas de Informação, da Universidade de Évora.

A presente dissertação constitui uma análise e reflexão crítica na abordagem da utilização dos sistemas de informação na área de atividade económica do turismo, enquanto elementos críticos para a prossecução de estratégias de organização, para alcançar, ativar e integrar *stakeholders* dispersos territorialmente.

O questionário será conduzido numa base estritamente confidencial e nenhuma Unidade Turística será identificada nos resultados finais. As respostas são confidenciais e os resultados estatísticos serão exclusivamente tratados, de forma global, no âmbito da presente dissertação de mestrado.

Agradeço-lhe desde já a colaboração e a disponibilidade de V<sup>a</sup>Exa. Obrigado!

---

### Q1 - Tipologia de Unidade Turística

- Aldeamento turístico
- Alojamento local
- Apartamento turístico
- Aparthotel
- Estalagem
- Hotel
- Pensão
- Pousada
- Turismo de habitação e no espaço rural

### Q2 - Âmbito Territorial de Aplicação

- Alentejo
- Algarve
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Norte

**Q3-** A Unidade Turística utiliza Tecnologias de Informação para divulgação dos serviços turísticos oferecidos ao mercado?

Sim  Não

Se Sim, identifique quais? Nota: pode identificar mais que uma opção.

Site na web	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>
Whatsapp	<input type="checkbox"/>
Blog	<input type="checkbox"/>
Outras	<input type="checkbox"/>
	Quais?

**Q4-** Considera que a utilização de rede(s) social(is) permite(m) um aumento de visitas ao site oficial da Unidade Turística?

Sim  Não

**Q5-** A Unidade Turística comporta sistema de informação integrado que lhe permite gerir a informação de todas os processos de negócio (reservas, vendas, front-office, gestão de quartos e andares, gestão de stocks e inventários, check-in / check-out, recursos humanos, website, entre outras) relacionadas com a prestação dos serviços turísticos oferecidos ao mercado?

Sim  Não

(Se a resposta for Não, prossiga para a **Q6**. Caso contrário prossiga para a **Q7**.)

**Q6-** Utilizando uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), o que justifica a **NÃO ADOÇÃO** de sistema de informação integrado por parte da Unidade Turística?

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Dimensão da empresa não justifica o investimento					
Custo muito elevado para o retorno obtido					
Conflitos de integração com outros sistemas já existentes na empresa					
O sistema de informação integrado não é fiável para o negócio					
O volume de <i>output</i> de informação fornecida não é preciso					
Os tempos de resposta de <i>output</i> de informação são morosos					
A base de dados integrada não comporta informação relevante					
Insegurança nos dados processados					

**Q7-** Utilizando uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), o que justifica a **ADOÇÃO** de sistema de informação integrado por parte da Unidade Turística?

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Benefício de retorno face ao volume de investimento					
Integração entre sistemas existentes na Unidade Turística					
Agilização das tarefas face à dimensão da Unidade Turística					
Pertinência para a geração de fluxos dinâmicos de informação entre os serviços turísticos prestados					
Integração de sistemas com outros operadores turísticos					

**Q8-** Utilizando uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), exprima a opinião quanto às principais necessidades suprimidas por via da utilização de sistemas de informação turística integrados?

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Informação sobre procura e tendências turísticas					
Informação sobre ofertas e transportes					
Informação sobre intermediários e operadores turísticos					
Marketing dos destinos turísticos					

**Q9 -** A Unidade Turística utiliza Sistema(s) de Distribuição Global (GDS) para promover as transações automatizadas de sistema de reservas e sua maior exposição no mercado?

Sim  Não

Se Sim, identifique quais? Nota: pode identificar mais que uma opção.

AMADEUS	<input type="checkbox"/>
GALILEO	<input type="checkbox"/>
SABRE	<input type="checkbox"/>
TRAVELPORT	<input type="checkbox"/>
Outro(s)	<input type="checkbox"/> Quais _____

**Q10** - Utilizando uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), exprima a opinião quanto às vantagens da utilização de Sistema(s) de Distribuição Global (GDS):

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sistema agregador de conteúdo e informação para tomada de decisões					
Facilita o atendimento aos clientes					
Exploração de novos mercados geográficos					
Conexão a uma ampla rede de <i>stakeholders</i> da indústria turística					
Integração com sistemas de gestão hoteleira e centrais de reservas					
Permite uma maior independência relativamente ao consumidor					
Permite o ganho de visibilidade no mercado global					
Permite uma estratégia de distribuição eficaz com via da variedade de canais					
Permite integrar operadores turísticos e outros parceiros de distribuição de forma global / glocal					

**Q11** -- Considera que os Sistemas de Distribuição Global (GDS), pela sua natureza de sistemas intermediários, prejudicam o negócio das Unidades Turísticas?

Sim  Não

Se Respondeu Sim à pergunta Q11, identifique quais os motivos?

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Perca de receitas do negócio					
Dificuldade na fidelização dos clientes					
Dificuldade de penetração em novos mercados					
Perca de notoriedade no mercado					
Dependência de operadores turísticos e/ou outros parceiros de distribuição					

**Q12** - A Unidade Turística integra Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS)?

Sim  Não

Se Sim, identifique quais? Nota: pode identificar mais que uma opção.

Travelocity	<input type="checkbox"/>
Expedia	<input type="checkbox"/>
Booking	<input type="checkbox"/>
Airbnb	<input type="checkbox"/>
TripAdvisor	<input type="checkbox"/>
Outro(s)	<input type="checkbox"/> Quais

**Q13** – Independentemente da Unidade Turística integrar, ou não, Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS) e utilizando uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), exprima a opinião quanto às vantagens da utilização de Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS):

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Otimiza a oferta dos destinos turísticos					
Personaliza a oferta dos destinos turísticos					
Favorece a ligação permanente a sistemas multicanal					
Permite uma conexão permanente ao mercado					
Permite atualizações em tempo real					
Permite a monitorização de partilha de dados (disponibilidade <i>versus</i> reservas)					
Permite a monitorização das tarifas e alteração automática de preços					
Facilita o atendimento aos clientes					
Favorece a fidelização dos clientes					
Permite definir o perfil de cliente regular					
Permite identificar vantagens competitivas face a concorrência					
Permite a expansão dos canais de distribuição					

**Q14** - Se à questão **Q12** respondeu **NÃO**, passe para a questão **Q16**.

Se à questão **Q12** respondeu SIM e utilizando uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), exprima a opinião quanto às razões que levam a Unidade Turística a integrar Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS):

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Adaptação a novas formas de distribuição					
Aproveitamento de presença permanente em sistemas multicanal					
Posicionamento no mercado					
Exposição da Unidade Turística					
Maior proximidade com o consumidor					
Rapidez no serviço ao consumidor					
Maior facilidade em analisar o mercado					
Aumento da competitividade					
Permite extrair vantagens de marketing word-of-mouth					
Minimização de custos					
Aumentar o volume de negócio					
Facilita a monitorização global do negócio					

**Q15** - Tendo em conta que a Unidade Turística integra Sistemas de Distribuição pela Internet (IDS), identifique os serviços turísticos que apresentam uma maior procura por via desta tecnologia:

(Nota: pode identificar mais que uma opção)

Alojamento	<input type="checkbox"/>
Pacotes gastronómicos	<input type="checkbox"/>
Pacotes turísticos	<input type="checkbox"/>
Pacotes turísticos personalizados	<input type="checkbox"/>
Aluguer de automóveis	<input type="checkbox"/>
Bilhetes de avião	<input type="checkbox"/>
Bilhetes de comboio	<input type="checkbox"/>
Bilhetes para conferências / congressos /exposições	<input type="checkbox"/>
Bilhetes para espetáculos culturais	<input type="checkbox"/>
Bilhetes para animações turísticas e/ou de lazer	<input type="checkbox"/>
Seguros de viagem	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/> Quais _____

**Q16** - -Na generalidade, qual é a sua opinião quanto ao impacto nas Unidades Turísticas ao distribuírem os seus produtos através de sistemas multicanais na internet?

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Impacto positivo nas decisões tomadas com base em informação oportuna					
Impacto positivo nos resultados financeiros					
Impacto positivo na qualidade dos serviços turísticos prestados aos consumidores					
Impacto positivo na gestão de processos do negócio					
Impacto positivo na integração de operadores turísticos e outros parceiros de distribuição					

**Q17-** -Na generalidade, qual é a sua opinião quanto ao impacto de utilização de Sistemas de Informação integrados nas organizações:

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A informação é um recurso estratégico					
A utilização de sistemas de informação potencia, de forma dinâmica, a formulação dos objetivos do negócio					
A utilização de sistemas de informação favorece a produtividade das operações dos processos do negócio					
A utilização de sistemas de informação favorece a melhoria de processos do negócio					
A utilização de sistemas de informação favorece a partilha distribuída de informação, em tempo real entre diferentes áreas funcionais					
A utilização de sistemas de informação favorece a partilha distribuída de informação sobre os mercados					
A utilização de sistemas de informação favorece a integração de com os principais clientes					
A utilização de sistemas de informação favorece conexões eletrónicas flexíveis com diversos <i>stakeholders</i>					
A utilização de sistemas de informação favorece a exploração e integração em novos mercados					