



***Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão  
de Destinos (SGD): O Caso das Entidades Regionais  
de Turismo em Portugal***

**Luís Miguel Branco da Rosa e Castela de Almeida**

2014



***Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão  
de Destinos (SGD): O Caso das Entidades Regionais  
de Turismo em Portugal***

**Luís Miguel Branco da Rosa e Castela de Almeida**

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção  
Hoteleira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Paulo Lourenço

2014

# ***Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Destinos (SGD): O Caso das Entidades Regionais de Turismo em Portugal***

Copyright Luís Miguel Branco da Rosa e Castela de Almeida / Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria.

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Dedicatória

---

*Dedico este trabalho à minha Família.*

*Em especial à minha Filha, Leonor de Almeida;*

*À minha Namorada, Maria João Rodrigues;*

*Aos meus Avós, Conceição e Joaquim Rosa;*

*À minha Irmã, Ana Margarida de Almeida;*

*À minha falecida Mãe, Isabel Rosa;*

*E ao meu Pai, Luís de Almeida;*

*Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o amor, carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem. A eles, dedico todo este trabalho.*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

---

A realização do presente projeto de investigação só foi possível com a preciosa ajuda e os esforços conjuntos de muitas pessoas.

O espaço manifestamente limitado desta secção de agradecimentos, seguramente, não me permite agradecer, como deveria, a todas as pessoas que, ao longo do meu Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, me ajudaram, direta ou indiretamente, a cumprir os meus objetivos e a realizar com sucesso mais esta etapa da minha formação académica. Neste sentido, deixo apenas algumas palavras, poucas, mas sentidas, de um profundo reconhecimento e agradecimento.

À Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM), que foi uma instituição que me acolheu, há já alguns anos atrás, quando ingressei no ensino superior, e que sempre me proporcionou as adequadas condições para a prossecução dos meus estudos.

Ao coordenador do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, Professor Doutor Mário Carvalho, pelo apoio incondicional, pelos sábios conselhos que me deu, e, essencialmente, por ter acreditado em mim e no meu valor, dando-me a mão e oferecendo-me uma oportunidade num momento crucial da minha vida académica e pessoal.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lourenço, que sempre me apoiou em tudo o que foi preciso, manifestando sempre um profissionalismo exemplar, um grande interesse pelo projeto a desenvolver e bastante paciência para as minhas questões e dilemas.

À AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste, na figura do seu Secretário-geral, Dr. Sérgio Félix, e da sua Presidente da Direção, Dr<sup>a</sup> Ana Maria Carneiro Pacheco. Sem esquecer, claro, a Dr<sup>a</sup> Isabel Henriques, a Dr<sup>a</sup> Carla Leitão, a Dr<sup>a</sup> Jennie Capitaz, a Luísa Coutinho, a Susana Ribeiro, o Mário Antão e o Diogo Massena.

À empresa tecnológica Bitcliq™, na pessoa do Eng.<sup>o</sup> Pedro Araújo Manuel, por todo o apoio prestado na orçamentação e na definição do modelo de negócios a utilizar na proposta de SGD apresentada.

A todos os participantes do estudo Delphi que realizei, nomeadamente: à Professora Doutora Ângela Pereira; ao Professor Dr. António Carneiro; ao Dr. Artur Cardoso; ao Professor Doutor Eduardo M. Sarmento; ao Professor Doutor João Costa; ao Professor Catedrático Dr. Licínio Cunha; ao Professor Doutor Luís Carvalhinho; à Professora Doutora Noémi Marujo; ao Professor Doutor Nuno Gustavo; ao Professor Doutor Rui Raposo; ao Dr. Sérgio Félix; e ao Professor Doutor Xerardo Pereiro Perez. Um sincero agradecimento a todos, pelo tempo despendido e pela preciosa colaboração que deram a esta investigação.

Ao Professor Doutor João Costa, na qualidade de avaliador externo do estudo sobre a eficácia dos *websites* oficiais das ERTs portuguesas, e, cumulativamente, na qualidade de participante do estudo Delphi. O meu especial obrigado pela sua dedicação e colaboração, sem as quais este projeto não poderia ter sido devidamente concretizado.

Ao professor Doutor Francisco Dias, pela contribuição dada na identificação de potenciais especialistas a recrutar para a realização do estudo Delphi e, também, pelos conselhos dados ao nível da metodologia de investigação a aplicar no presente projeto de investigação.

À Professora Doutora Susana Mendes, pela disponibilidade e excelsa orientação na componente estatística, metodológica e processual relativa ao presente projeto de investigação.

Ao Professor Doutor João Vasconcelos, pelo seu apoio, disponibilidade e consideração.

À professora Doutora Anabela Almeida, que esteve na eminência de ser minha orientadora, acabando por não o ser. O meu obrigado pela manifestação de disponibilidade e vontade para me ajudar no que fosse preciso.

A todos os restantes docentes e funcionários da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, de um modo geral, que me apoiaram direta ou indiretamente neste projeto.

Aos meus colegas de Mestrado, pela partilha de momentos únicos, que, indubitavelmente marcaram esta fase da minha vida. Especialmente, à Rita Silva, à Daniela Jorge, à Silvana Gonçalves e à Catarina Campos, que mais do que colegas são grandes amigas, que me acompanharam, também, ao longo do 1º ciclo de estudos, ou seja, desde 2009, há já mais de 5 anos.

Um agradecimento muito especial a toda a minha Família: à minha Namorada e companheira, Maria João Rodrigues, pela ajuda e apoio indiscretíveis e incondicionais, sem os quais seria, de todo, impossível a realização deste projeto; à minha Filha de quase 3 aninhos, Leonor Alves Rodrigues e Castela de Almeida, que apesar de não fazer a mínima ideia do que eu estava a fazer e de querer era que eu fosse brincar com ela, à maneira dela também me ajudou bastante. Essencialmente porque foi e é a minha inspiração e a minha principal razão de existência; Aos meus Avós, Conceição e Joaquim Rosa, que foram e são bem mais do que meus pais. A eles o meu profundo agradecimento, pela educação que me deram e por todo o apoio que me prestaram ao longo de toda a minha vida. São, de facto, pessoas excecionais, como já não existem hoje em dia; À minha Irmã, que, na sua forma engraçada e meio destrambelhada, também me ajudou naquilo que pôde; Ao meu Pai, que apesar da ausência e distância, também me apoiou e ajudou, à sua maneira; À minha Mãe, que infelizmente já não se encontra entre nós, mas que, certamente, ficaria orgulhosa por ver o filho cumprir mais um dos seus objetivos; A toda a minha restante família que mais indiretamente me apoiou também nesta minha senda.



Por último, a todos os restantes que eventualmente me tenha esquecido e que, de alguma forma, colaboraram ou me inspiraram na realização do presente projeto de investigação.

A todos, o meu Muito Obrigado.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

---

**Enquadramento:** O presente projeto de investigação surge num contexto onde as tecnologias estão cada vez mais enraizadas nas sociedades e onde a *web* se tornou no canal preferido de distribuição para uma boa parte das Organizações de Gestão de Destinos (OGDs) e dos consumidores finais (Butler, 2002; Gretzel, Yuan, & Fesenmaier, 2000; Kramer, Modsching, ten Hagen, & Gretzel, 2007). As novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) afiguram-se, assim, como uma das áreas mais críticas para o sucesso do turismo, no presente e no futuro, sendo vitais para a forma como se promovem os destinos turísticos (Machado & Almeida, 2010).

**Descrição:** Pretende-se apresentar uma proposta extensiva de desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Destinos (SGD), de âmbito regional, devidamente orçada e economicamente viável, para ajudar as OGDs na gestão, promoção e distribuição holística do destino turístico Portugal.

**Objetivos:** Desenvolvimento sustentável e integrado dos destinos turísticos portugueses, a nível regional; aposta nos canais digitais como forma de adaptação às novas tendências de mercado no setor do turismo; envolvimento de todos os *stakeholders* no projeto (entidades públicas e privadas), por forma a aumentar os índices de coesão nos destinos turísticos; satisfação das necessidades de planeamento e de reserva dos potenciais turistas/visitantes; e incremento da qualidade geral da experiência turística no destino Portugal.

**Investigação Empírica:** Parte 1 – Realização de um estudo Delphi, com a participação de um painel de 12 especialistas nas áreas do turismo e das TICs, para aferição e hierarquização das principais barreiras à adoção de SGDs; Parte 2 – Estudo avaliativo da eficácia dos websites oficiais das 5 Entidades Regionais de Turismo (ERTs) portuguesas, por intermédio do modelo adaptado de ICTRT (na versão de Charoula et al., 2014), aplicado por um avaliador externo recrutado para o efeito.

**Resultados e Conclusões:** Identificaram-se e hierarquizaram-se 55 barreiras à adoção de SGDs, para a realidade portuguesa; apresentaram-se e escrutinaram-se os índices de eficácia dos *websites* oficiais das 5 ERTs em Portugal; e apresentou-se uma proposta de desenvolvimento de um SGD devidamente orçada e economicamente viável. No final, discutiram-se os principais resultados, teceram-se considerações gerais sobre o projeto e enunciaram-se as principais limitações e possíveis futuras linhas de investigação.

**Palavras-chave:** *Sistemas de Gestão de Destinos; Organização de Gestão de Destinos; Distribuição Turística; Promoção Turística; Gestão de Destinos turísticos*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Abstract

---

**Background:** This research project emerges in a context where the technologies are deeply integrated in the societies and where the web has become the main distribution channel of a considerable part of the Destination Management Organizations and final consumers (Butler, 2002; Gretzel et al., 2000; Kramer et al., 2007). The new Information and Communication Technologies (ICTs) are, therefore, presented as one of the most critical areas for the success of the tourism sector, nowadays and in the future, being vital to the way that destinations promote themselves in the marketplace (Machado & Almeida, 2010).

**Description:** It is indented the presentation of an extensive development approach of a regional based Destination Management System (DMS), properly budgeted and economically viable, to help the DMOs in the holistic managing, promoting and distributing of the Portugal tourism destination.

**Objectives:** Sustainable and integrated development of the regional based Portuguese touristic destinations; betting in the digital channels as a way to cope with the new market tendencies in the tourism industry; involve all the *stakeholders* in the project (public and private entities), to enhance the levels of cohesion in the tourism destination; satisfy the needs of planning and reservation of the potential tourists/visitants; and enhance the overall quality of the touristic experience in the Portugal destination.

**Empirical Research:** Part 1 – Development of a Delphi study, with the participation of a panel of 12 specialists in the tourism and ICTs areas, pertaining to identify and prioritize the main barriers to the implementation of DMSs; Part 2 – Evaluative study about the effectiveness of the official websites of the 5 Portuguese Regional Tourism Entities (RTEs), using an adapted model of ICTRT (in the version of Charoula et al., 2014), applied by an external evaluator recruited to this purpose.

**Findings and Results:** There have been identified and prioritised, for the Portuguese reality, 55 barriers to the adoption of DMSs; There have been presented and scrutinized the effectiveness indexes of the official websites of the 5 Portuguese RTEs; and it has been presented a budgeted and economically viable development approach of a DMS. At the end, there were discussed the main results, were woven general considerations about the project and were enunciated the main limitations and possible future lines of research.

**Key-Words:** *Destination Management Systems; Destination Management Organizations; Distribution Channels for Tourism; Promomotion in Tourism; Managing Tourism Destinations*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice Geral

---

<b>DEDICATÓRIA</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS</b>	<b>XVII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	<b>XIX</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>XXI</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
I. PROBLEMÁTICA	2
II. OBJETIVOS DO PROJETO	4
III. ESTRUTURA DO TRABALHO	6
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>9</b>
<b>1. ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DE DESTINOS</b>	<b>9</b>
1.1. DEFINIÇÃO, ÂMBITO E TIPOLOGIAS DE ADMINISTRAÇÃO	9
1.2. NOMENCLATURA - MANAGEMENT VS MARKETING	13
1.3. BREVE RESENHA HISTÓRICA	14
1.4. PRINCIPAIS FUNÇÕES E OBJETIVOS	15
1.5. OGDs, TIC E A PROMOÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS	19
1.6. OGDs EM PORTUGAL	21
<b>2. SISTEMAS DE GESTÃO DE DESTINOS</b>	<b>23</b>
2.1. DEFINIÇÃO, ÂMBITO E TIPOLOGIAS DE ADMINISTRAÇÃO	23
2.2. BREVE RESENHA HISTÓRICA	25
2.3. PRINCIPAIS OBJETIVOS E FUNÇÕES	26
2.4. COMPONENTES DOS SGDS	30
2.5. MODELOS DE NEGÓCIO	31
2.6. BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DE SGDS	35
2.7. BARREIRAS À ADOÇÃO DE SGDS	37
2.8. SGDS E O NOVO PARADIGMA DA PROCURA TURÍSTICA	38
2.9. SGDS EM PORTUGAL	41
<b>3. RESUMO</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO III – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA</b>	<b>43</b>
<b>1. METODOLOGIA – ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO</b>	<b>43</b>
1.1. MÉTODO DE DELPHI	43
1.2. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DE SGDS E RESTANTES WEBSITES TURÍSTICOS	46
1.3. MODELO ICTRT	48
<b>2. METODOLOGIA – IMPLEMENTAÇÃO</b>	<b>50</b>
2.1. PARTE 1 – ESTUDO DELPHI	51
2.1.1. Preparação do Inquérito por Questionário	51

2.1.1.1. Participantes	51
2.1.1.2. Questionário	53
– Construção e Validação	54
2.1.2. Recolha de Dados	55
– Processo Iterativo	55
– Feedback Controlado	57
– Anonimato	57
2.1.3. Tratamento Estatístico de Dados Recolhidos	58
2.2. PARTE 2 – AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DOS WEBSITES OFICIAIS DAS ERTs DE PORTUGAL CONTINENTAL	60
2.2.1 Preparação do Estudo Avaliativo de Eficácia	60
2.2.1.1. Participantes	60
2.2.1.2. Aplicação do Modelo ICTRT	61
2.2.2. Recolha de Dados	65
2.2.3. Tratamento Estatístico de Dados Recolhidos	66
<b>3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>66</b>
3.1. PARTE 1 – ESTUDO DELPHI	67
3.1.1. Ronda 0	67
3.1.2. Ronda 1	67
– Questão 1	67
– Questão 2	72
– Questão 3	73
– Resumo	73
3.1.3. Ronda 2	74
– Questão 1	74
– Questão 2	75
– Questão 3	75
– Resumo	75
3.1.4. Resultados Finais – Somatório das Rondas 1 e 2	76
– Questão 1	76
– Questão 2	79
– Questão 3	80
3.3. PARTE 2 – AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DOS WEBSITES OFICIAIS DAS ERTs DE PORTUGAL CONTINENTAL	80
<b>4. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO IV - PROPOSTA DE SGD</b>	<b>89</b>
<b>1. PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE SGD</b>	<b>89</b>
<b>2. PARCEIRO TECNOLÓGICO</b>	<b>95</b>
<b>3. PLANO FINANCEIRO</b>	<b>96</b>
3.1. PRESSUPOSTOS GERAIS	96
3.2. VENDAS PREVISIONAIS	96
3.3. FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS (FSE)	97
3.4. GASTOS COM O PESSOAL	98
3.5. PLANO DE INVESTIMENTO	99
3.6. PLANO DE FINANCIAMENTO	101
3.7. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL	102
3.8. BALANÇO PREVISIONAL	104
3.9. INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO PROJETO	105
<b>4. FICHA SÍNTESE DA PROPOSTA DE SGD</b>	<b>106</b>



<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES</b>	<b>109</b>
<b>I. CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	<b>109</b>
<b>II. NÍVEL DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DEFINIDOS</b>	<b>109</b>
<b>III. CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DO PROJETO DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>112</b>
<b>IV. LIMITAÇÕES</b>	<b>113</b>
<b>V. FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>129</b>
APÊNDICE 1. PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS	129
APÊNDICE 2. FUNÇÕES DE UM SGD	135
APÊNDICE 3. COMPONENTES DE UM SGD	137
APÊNDICE 4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UM SGD	141
APÊNDICE 5. DIRETIVAS DO PENT E A SUA INOPERÂNCIA	144
APÊNDICE 6. ESTUDO DELPHI – ENQUADRAMENTO	148
6.1. Designação do investigador/moderador	148
6.2. O Processo Iterativo	148
6.3. Processo de Seleção do Painel	149
6.4. Feedback Controlado	150
6.5. Consenso	150
6.6. Anonimato	150
6.7. Dispersão Geográfica dos membros participantes	151
APÊNDICE 7. ESTUDO DELPHI: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO RONDA 1	152
APÊNDICE 8. ESTUDO DELPHI: RELATÓRIO RONDA 1	155
APÊNDICE 9. ESTUDO DELPHI: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO RONDA 2	159
APÊNDICE 10. ESTUDO DELPHI: GUIÃO TELEFÓNICO	160
APÊNDICE 11. ESTUDO DELPHI: E-MAIL DE APRESENTAÇÃO E PARTICIPAÇÃO	162
APÊNDICE 12. ESTUDO DELPHI: BASE DE DADOS SPSS STATISTICS	165
APÊNDICE 13. ESTUDO DELPHI: 1ª ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	166
APÊNDICE 14. ESTUDO DELPHI: 2ª ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	167
APÊNDICE 15. ESTUDO DELPHI: AFE - MATRIZ DE CORRELAÇÃO ANTI-IMAGEM	167
APÊNDICE 16. ESTUDO DELPHI: ANÁLISE DE CONFIABILIDADE (ALFA DE CRONBACH)	167
APÊNDICE 17. ESTUDO DELPHI: RELATÓRIO RONDA 2	168
APÊNDICE 18. ESTUDO AVALIATIVO SOBRE A EFICÁCIA DOS WEBSITES OFICIAIS DAS ERTs: FICHA SÍNTESE	170
APÊNDICE 19. ESTUDO AVALIATIVO SOBRE A EFICÁCIA DOS WEBSITES OFICIAIS DAS ERTs: GRELHA DE AVALIAÇÃO	171
<b>ANEXOS</b>	<b>173</b>
ANEXO 1. PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO SGD	173

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice de Figuras e Gráficos

---

## Capítulo I - Introdução

Figura 1.1. Objetivos do Projeto de Investigação	5
Figura 1.2. Estrutura do Trabalho	6

## Capítulo II - Revisão da Literatura

Figura 2.1. Principais Funções das OGDs segundo a WTO	17
Figura 2.2. Funções de uma OGD segundo a DCG	18
Figura 2.3. Entidades Regionais de Turismo de Portugal Continental	22
Figura 2.4. Principais Funcionalidades de um SGD por Tipo de Stakeholder	29
Figura 2.5. Componentes de um SGD segundo Proll et al. e UNCTAD	31
Figura 2.6. Utilização da Internet e Canais Online por Segmento de Mercado	39

## Capítulo III - Investigação Empírica

Figura 3.1. Abordagens Metodológicas para a Avaliação de Websites Turísticos	47
Figura 3.2. Tendências da Avaliação de Websites Turísticos	48
Figura 3.3. Modelo ICTRT de Li e Wang	49
Gráfico 3.1. Pontuações de Eficácia por Dimensão e ERTs	84

## Apêndices

Figura 1. Fatores Críticos de Sucesso de um SGD por Tipo de Stakeholders	143
--	-----

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice de Tabelas

---

## Capítulo II - Revisão da Literatura

Tabela 2.1. Principais Benefícios dos SGDs por Tipo de Stakeholder _____	36
--	----

## Capítulo III - Investigação Empírica

Tabela 3.1. Caracterização do Painel de Especialistas do Estudo Delphi _____	52
Tabela 3.2. Taxa de Participação na Ronda 1 do Estudo de Delphi _____	56
Tabela 3.3. Dimensões do Modelo ICTRT (versão Charoula et al., 2014) _____	62
Tabela 3.4. Resultados do Estudo Delphi – Ronda 1, Questão 1 _____	68
Tabela 3.5. Legenda das Dimensões e Itens Delphi – Ronda 1, questão 1 _____	70
Tabela 3.6. Resultados do Estudo Delphi – Ronda 2, Questão 1 _____	75
Tabela 3.7. Resultados do Estudo Delphi – Rondas 1 e 2 _____	77
Tabela 3.8. Resultados da Eficácia dos 5 Websites Oficiais das ERTs Portuguesas (modelo ICTRT adaptado, na versão de Charoula et al., 2014) _____	82
Tabela 3.9. Cenários Previsionais de Incremento de Eficácia com Implementação de SGD ____	85

## Capítulo IV - Proposta de SGD

Tabela 4.1. Fases de Desenvolvimento do SGD e Respetiva Descrição _____	90
Tabela 4.2. Barreiras Contempladas ou Investigação de Suporte nas Fases de Desenvolvimento do SGD _____	95
Tabela 4.3. Vendas Previsionais do SGD _____	97
Tabela 4.4. Gastos do SGD com FSEs _____	98
Tabela 4.5. Gastos com o Pessoal Afeto ao SGD _____	99
Tabela 4.6. Plano de Investimento, Depreciações e Amortizações do SGD _____	101
Tabela 4.7. Plano de Financiamento do SGD _____	102
Tabela 4.8. Demonstração de Resultados Previsional do SGD _____	102
Tabela 4.9. Balanço Previsional do SGD _____	104
Tabela 4.10. Principais Indicadores de Avaliação do Projeto de Desenvolvimento do SGD ____	106
Tabela 4.11. Ficha Síntese do Projeto de Desenvolvimento de um SGD _____	107

## Capítulo V - Conclusões

Tabela 5.1. Nível de Cumprimento dos Objetivos Estabelecidos para o Projeto de Investigação	110
---	-----

## Apêndices

Tabela 1. Funções do Setor Público e Privado nas PPPs _____	129
Tabela 2. Objetivos das PPPs por Área de Atuação _____	130
Tabela 3. Fatores Críticos de Sucesso das PPPs no Setor Turístico _____	131
Tabela 4. Diretivas do PENT - Excertos e Contexto _____	145

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Lista de Siglas

---

**AFE** – Análise Fatorial Exploratória

**App.** – Aplicação

**ASP** – Application Service Provider

**B2B** – Business to Business

**B2C** – Business to Consumer

**B2G** – Business to Government

**BRIC** – Brasil, Rússia, Índia, China

**BSC** – Balanced Score Card

**C2B** – Consumer to Business

**C2C** – Consumer to Consumer

**C2G** – Consumer to Government

**CMS** – Content Management System

**CRS** – Computer Reservation System

**CRER** – Competitividade Responsável, Estruturante e Resiliente

**CRM** – Customer Relationship Management

**CVB** – Convention and Visitors Bureau

**DCG** – Destination Consultancy Group

**DICIRMS** – Destination Integrated Computerized Information Reservation Management System

**DMO** – Destination Management Organization

**DMS** – Destination Management System

**DYS** – Do it Yourself

**e-CRM** – Eletronic-Customer Relationship Management

**ECV** – Espaço de Comunicação Virtual

**EDV** – Espaço de Distribuição Virtual

**EIV** – Espaço de Informação Virtual

**EMICA** – Extended Model of Internet Commerce Adoption

**ERT** – Entidade Regional de Turismo

**ERV** – Espaço de Relacionamento Virtual

**ETV** – Espaço de Transação Virtual

**EUA** – Estados Unidos da América

**FIPA** – Foundation for Intelligent Physical Agents

**FSE** – Fornecimentos e Serviços Externos

**G2B** – Government to Business

**G2C** – Government to Consumer

**GDS** – Global Distribution System

**IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**ICT** – Information and Communication Technologies

**ICTRT** – Informação, Comunicação, Transação, Relacionamento, Mérito Técnico

**IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado

**KMO** – Kaiser-Meyer-Olkin

**NZTPD** – New Zeland Tourist and Publicity Department

**OGD** – Organização de Gestão de Destinos

**OMD** – Organização de Marketing de Destinos

**ONT** – Organização Nacional de Turismo

**OT** – Operadores Turísticos

**PENT** – Plano Estratégico Nacional do Turismo

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequena e Média Empresa

**PPP** – Parceria Público-Privada

**PRACE** – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

**QR Codes** – Quick Response Codes

**RA** – Realidade Aumentada

**RAND** – Research and Development

**RSS** – Rich Site Summary

**SEO** – Search Engine Optimization

**SGD** – Sistema de Gestão de Destinos

**SIG** – Sistemas de Informação Geográfica



**SMD** – Sistemas de Marketing de Destinos

**SSL** – Secure Socket Layers

**TIC** – Tecnologias da Informação e Comunicação

**TIR** – Taxa Interna de Retorno

**UCG** – User Generated Content

**UE** – União Europeia

**UNCTAD** – United Nations Conference on Trade and Development

**VAL** – Valor Atual Líquido

**WACC** – Weighted Average Cost of Capital

**WTO** – World Tourism Organization

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Capítulo I - Introdução

---

A etimologia da palavra “Turismo” remonta ao século XIX, porém, enquanto atividade, esta estende as suas raízes pelo tempo e história. Certas formas de turismo existem desde as mais antigas civilizações, contudo foi a partir do século XX, mais precisamente após a 2ª Guerra Mundial, que este evoluiu, como consequência de aspetos relacionados com a produtividade empresarial, com o poder de compra das pessoas e com o bem-estar resultante da restauração da paz no mundo (Fourastié, 1979; Ruschmann, 2008).

Atualmente, o turismo é um dos setores económicos que mais contribui para a riqueza nacional, denotando um peso maior na economia, emprego, exportações e investimento em Portugal do que proporcionalmente no resto da Europa.

Um estudo do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, que analisa o impacto económico do setor em 184 países, com base em dados de 2013, avança que enquanto em Portugal o contributo para o Produto Interno Bruto (PIB) é de 5,8%, na Europa é de 3,1%, e no mundo de 2,9% (World Travel and Tourism Council, 2014).

No que concerne ao emprego direto, o contributo do turismo é de 7,2% sobre o total, acima dos 3,1% que se registam em média nos países europeus e dos 3,4% em termos globais. Já nas exportações, calculadas através dos gastos dos visitantes (incluindo as despesas com transportes), o contributo é de 19,6% face ao total do comércio internacional. Uma percentagem superior à que se verifica na Europa (5,3%) e no mundo (5,4%).

Este mesmo estudo revela ainda que a relevância deste setor para o investimento é quase três vezes superior aos contributos médios registados no mundo: 12,5% em Portugal, face a 4,6% na Europa e 4,4% em termos globais (World Travel and Tourism Council, 2014).

No presente trabalho de investigação deixamos um pouco de parte a conceptualização mais tradicional do Turismo, pela qual iniciámos este prelúdio, e debruçamo-nos sobre uma teorização mais recente, que melhor se enquadra nos propósitos desta investigação. Fala-se, nomeadamente, do conceito de pós-turismo introduzido por Molina (2004). Este retrata os novos paradigmas e desafios do turismo contemporâneo introduzidos pelas transformações que a atividade turística tem vindo a sofrer ao longo do tempo, refletindo e perspetivando também tendências e diretivas para o futuro. Tudo isto é baseado num pensamento pós-modernista, que surge em resposta ao processo de globalização e à imersão da tecnologia na sociedade e nas organizações, vertente que tem tido, nas últimas décadas, um crescimento sem precedentes. Se considerarmos a evolução da internet em termos dos seus utilizadores, observamos que enquanto no ano de 2000 existiam, aproximadamente, 361 milhões de utilizadores em todo o mundo, em junho de 2012 este número tinha aumentado para cerca de 2.406 milhões de utilizadores, representando um crescimento de 566% em apenas 12 anos (Internet World Stats, 2013).

Assim, o pós-turismo focaliza-se nas mudanças trazidas pelas novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) ao setor turístico, criando uma ponte entre o caráter humano e o caráter tecnológico desta atividade, convergindo nas inovações originadas pela alta tecnologia.

As TIC, a par com o advento da Internet, estão, portanto, na essência das enormes alterações que se têm vindo a registar no domínio do setor turístico. Castells (2001) realça que a emergência da internet transformou completamente a economia global, nomeadamente no que concerne às relações entre fornecedores, bem como entre estes últimos e os seus clientes, otimizando a gestão, cooperação empresarial (Business to Business - B2B) e produção de novas práticas.

De facto, o turismo é a atividade económica onde é mais utilizado o *e-business* (negócio eletrónico). Não só no que respeita à procura de informação, mas também no que toca à aquisição de serviços (World Tourism Organization Business Council, 2001). Öörni (2004) refere que os mercados eletrónicos beneficiam substancialmente das TICs como a internet, uma vez que a informação pode ser disseminada com uma maior rapidez, quantidade e qualidade.

O turismo é uma indústria de informação intensiva (Costa, Rita, & Águas, 2004), que é altamente intangível e obriga os fornecedores a promover os seus produtos aos clientes a uma escala global (World Tourism Organization Business Council, 1999), sendo especialmente ao nível dos destinos que as novas tecnologias da informação permitem a colaboração local e a utilização de Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) para representar os diferentes intervenientes nos mercados globais (Buhalis & Spada, 2000).

O conceito de SGD tem sido utilizado nos últimos anos para descrever a infraestrutura em termos de TIC de uma Organização de Gestão de Destinos (OGD) e assume, cada vez mais, múltiplas funções inerentes ao produto turístico principal no destino e à construção de bases de dados de clientes (World Tourism Organization Business Council, 2001).

## **i. Problemática**

O presente projeto de investigação surge num contexto onde as tecnologias estão cada vez mais enraizadas nas sociedades e onde a *web* se tornou no canal preferido de distribuição para uma boa parte das OGDs, a nível mundial, e também para os consumidores finais (Butler, 2002; Gretzel et al., 2000; Kramer et al., 2007). Ainda assim, muitas empresas (públicas e privadas), incompreensivelmente, negligenciam e/ou desconhecem as potencialidades da correta utilização destas ferramentas tecnológicas.

Vivemos uma conjuntura de mudança acelerada e constante, onde a revolução tecnológica centrada em torno das TIC impõe um novo ritmo à sociedade e ao mundo empresarial, tornando a procura numa classe mais autónoma e exigente e conduzindo a novos modos de produzir, comunicar e gerir. Neste paradigma tecnológico, as pessoas procuram novos espaços de lazer e

de ócio. Mas, também as empresas do sector turístico utilizam as TIC para introduzir no mercado os seus produtos e serviços (Machado & Almeida, 2010).

As TIC afiguram-se, assim, como uma das áreas mais críticas para o sucesso do turismo, no presente e no futuro, sendo vitais para a forma como se promovem os destinos turísticos (Machado & Almeida, 2010).

O destino Portugal, em termos de organização e de políticas de turismo, sofre de vários problemas estruturais há já bastante tempo. Estes são denominados, por Estêvão, Carneiro e Teixeira (2011), como problemas crónicos de concentração excessiva, essencialmente, aos níveis geográfico, motivacional e sazonal.

Ao nível geográfico, observamos uma clara litoralização, com uma predominância enorme de densidade populacional, densidade de produtos e de serviços em toda a faixa costeira. Ainda a este respeito, encontramos, para além desta litoralização, um fenómeno de polarização em torno das principais cidades como Lisboa e Porto. Por oposição, logicamente, o interior de Portugal encontra-se claramente subvalorizado e desertificado. Daqui advêm graves desigualdades económicas e sociais, que têm impactos negativos a vários níveis, incluindo obviamente o desenvolvimento turístico.

Ao nível motivacional, também encontramos um excesso de concentração de turistas cuja principal motivação é o turismo de sol e mar. Isto faz com que estejamos bastante dependentes deste segmento de mercado, o que não abona muito em nosso favor. A diversificação de mercados e de produtos é essencial à diminuição do risco dos negócios. Ainda assim, esta é uma vertente que tem vindo a ser intervencionada aos poucos, não se podendo dizer que está implementada na sua plenitude. Todavia, atualmente já se aposta em produtos turísticos um pouco mais diversificados, que atraem turistas com distintos tipos de motivações, ainda que, muitas vezes, sejam designados de produtos complementares, o que prova mais uma vez que ainda temos a pretensão de ser um destino, por excelência, de sol e mar. Entre as novas apostas, destacam-se: o turismo cultural, turismo de negócios, turismo desportivo (golfe, equitação, surf, etc.), turismo de natureza e ecoturismo, turismo de saúde e bem-estar, turismo religioso e turismo gastronómico. Apesar de todos estes estarem consignados no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) com uma alta prioridade, ainda precisam de bastante incentivo e apoio ao seu desenvolvimento.

Relativamente ao nível sazonal, este é um problema amplamente reconhecido e constantemente mencionado e discutido, nos vários meios de comunicação social e em vários debates políticos e sociais, quer pelos decisores governamentais, quer pelos empresários do setor, quer mesmo pelas comunidades locais dos destinos. Todos reconhecem que este é um problema real, que se traduz numa elevada concentração de turistas/visitantes nos meses de Verão (na chamada época alta), muitas vezes superior à oferta disponível e à sua capacidade instalada, e depois, ao longo do resto do ano, há uma dispersão extremamente significativa do número de turistas/visitantes nos

destinos, levando a que muitas empresas do setor sintam bastantes dificuldades de subsistência, durante a época baixa, onde inclusive algumas optam mesmo por fechar portas, por não conseguirem suportar os custos operacionais ou, simplesmente, porque perdem menos se estiverem fechadas.

A somar a estes problemas de concentração excessiva, encontram-se também outros como: a elevada dependência externa, assente nos grandes operadores turísticos (OT) internacionais; a falta de coordenação entre os diversos atores (stakeholders) do destino turístico, bem como a falta de uma liderança efetiva por parte das OGDs que os representam; a falta de adaptação às novas exigências de mercado, principalmente no que respeita à adoção e introdução das TIC e à mudança de perfil da procura turística (caraterizada pela nova tendência Do it Yourself – DYS); e a falta de diversidade nos canais de distribuição atualmente utilizados.

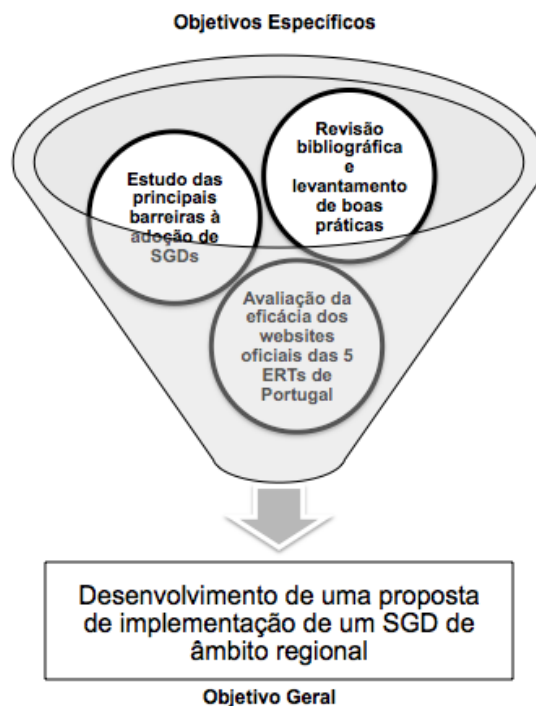
A constatação de todos estes fatores levou-nos a considerar o presente projeto de investigação, que consiste no desenvolvimento de uma proposta para criação de um Sistema de Gestão de Destinos. No nosso entender (e no de bastantes autores), este pode ajudar a mitigar ou a atenuar muitos dos problemas previamente enunciados. Os benefícios da sua implementação serão convenientemente explorados mais à frente, no capítulo da revisão bibliográfica.

Julgamos que já é tempo de se passar do plano teórico e de alguém avançar com uma proposta concreta para o desenvolvimento de um sistema desta natureza. Já alguns autores portugueses mencionaram a necessidade de desenvolvimento de um SGD e discorreram acerca das potencialidades que isso traria ao nosso destino turístico e ao nosso tecido empresarial (e.g. Estêvão, Carneiro, & Teixeira, 2009, 2011, 2012, 2014; Rita, 2000, 2001; Salgado, Godinho, & Milheiro, 2012), contudo, que tenhamos conhecimento, não houve, ainda, nenhuma proposta concreta de desenvolvimento neste sentido.

## **ii. Objetivos do Projeto**

O presente projeto de investigação tem como objetivo geral o desenvolvimento de uma proposta para a criação de um Sistema de Gestão de Destinos, de âmbito regional, servindo, numa primeira instância, uma das cinco Entidades Regionais de Turismo (ERT) existentes em Portugal continental. A ideia é que o modelo final apresentado seja testado numa destas regiões e posteriormente replicado para as restantes. Como tal, este terá em conta, na sua construção, critérios abrangentes de disseminação e de replicabilidade/escalabilidade que permitam que o mesmo seja implementado em qualquer uma das regiões em causa.

Figura 1.1. Objetivos do Projeto de Investigação



Fonte: elaboração própria

Para atingir este objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

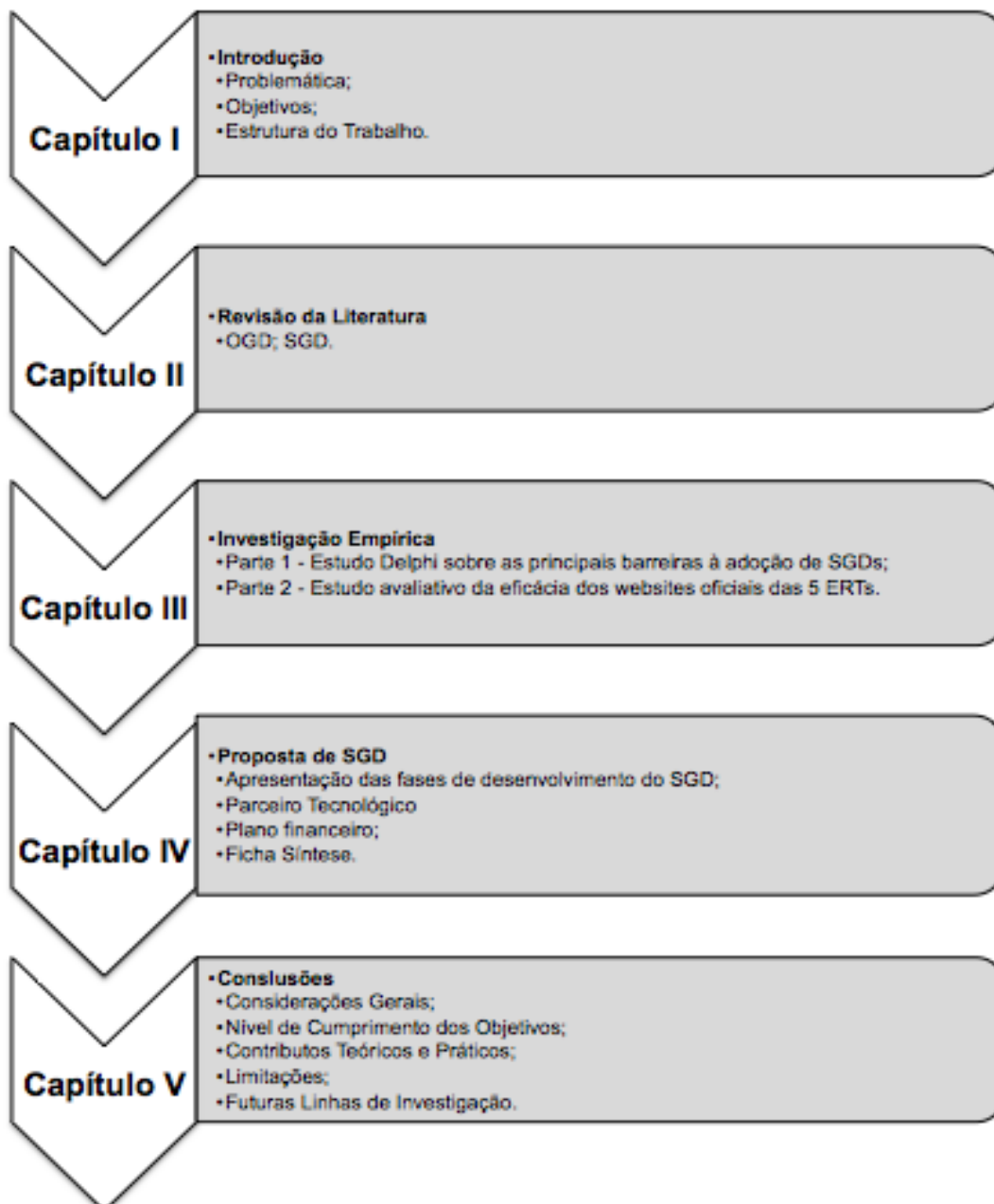
- Revisão bibliográfica generalizada do estado da arte e levantamento de boas práticas, referentes às matérias centrais ao presente projeto de investigação;
- Estudo aprofundado das principais barreiras à adoção de SGDs, no ponto de vista da oferta turística;
- Avaliação da eficácia dos *websites* oficiais das cinco Entidades Regionais de Turismo de Portugal Continental, do ponto de vista da *performance* aferida pelo utilizador/consumidor final;
- Baseados na revisão bibliográfica, no levantamento de boas práticas, nos resultados obtidos acerca das principais barreiras à adoção de SGDs e no atual índice de eficácia dos *websites* oficiais das cinco ERTs, apresentar uma proposta de desenvolvimento, devidamente estruturada e orçada, de um SGD.

Mais à frente, no capítulo da investigação empírica, explicar-se-ão quais foram os pressupostos utilizados e o caminho traçado para alcançar os objetivos que foram definidos.

### iii. Estrutura do Trabalho

O presente projeto de investigação está estruturado em cinco capítulos gerais, designadamente: Capítulo I – Introdução; Capítulo II – Revisão da Literatura; Capítulo III – Investigação Empírica; Capítulo IV – Proposta de SGD; Capítulo V – Conclusões (ver Figura 1.2). Para além destes cinco capítulos, apresenta-se, também, no final, a secção de Referências Bibliográficas, bem como os Apêndices e Anexos.

Figura 1.2. Estrutura do Trabalho



Fonte: elaboração própria



No Capítulo I, Introdução, contextualiza-se o projeto de investigação, expõe-se a problemática, evidenciam-se os principais objetivos e apresenta-se a estrutura geral do trabalho.

No capítulo II faz-se uma análise do estado da arte dos dois principais conceitos presentes no projeto: OGD e SGD.

No Capítulo III apresenta-se e enquadra-se a investigação empírica realizada, nas suas duas vertentes (parte 1 e parte 2; ver Figura 1.2), escrutinando-se a metodologia utilizada, assim como os resultados obtidos.

No Capítulo IV enuncia-se e explica-se detalhadamente a nossa proposta de desenvolvimento de um SGD, apresenta-se o parceiro tecnológico que colaborou connosco, no presente projeto de investigação, para a definição da mesma e analisa-se a viabilidade económica e financeira da proposta.

Por último, no Capítulo V, Conclusões, tecem-se algumas considerações gerais acerca do projeto, afere-se o nível de cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos, avaliam-se os contributos teóricos e práticos do projeto de investigação, evidenciam-se as principais limitações e apresentam-se algumas das possíveis futuras linhas de investigação.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Capítulo II - Revisão da Literatura

---

Neste capítulo, abordar-se-ão aqueles que, na nossa ótica, são os dois principais conceitos do presente projeto de investigação, nomeadamente: Organizações de Gestão de Destinos; e Sistemas de Gestão de Destinos. Tenta-se, ao longo do capítulo, não só esclarecer o tipo de organismo e de sistema tecnológico em causa, mas também abordar várias temáticas relacionadas, que considerámos importantes para compreender os respetivos fenómenos, na sua plenitude.

### 1. Organizações de Gestão de Destinos

#### 1.1. Definição, Âmbito e Tipologias de Administração

Num contexto marcado pela crescente globalização e incessante e feroz competitividade, o marketing de destinos é atualmente reconhecido como um dos pilares estruturais da sustentabilidade e crescimento dos destinos turísticos (United Nations World Tourism Organization, 2011). A gestão e o marketing de destinos apelam à criação de sinergias e parcerias entre diversas organizações e atores, com o propósito de conjugar interesses para alcançar um objetivo comum: desenvolvimento sustentável e promoção do destino e dos seus atores.

A World Tourism Organization (2007) define as Organizações de Gestão de Destinos (OGD) como sendo organizações responsáveis pela gestão e/ou marketing de destinos sendo que, geralmente, estas são categorizadas da seguinte forma: Organizações Nacionais de Turismo (ONT), responsáveis pela gestão a um nível nacional; OGD regionais, ao nível de uma região geograficamente definida para esse propósito, correspondendo algumas vezes, mas nem sempre, a regiões administrativas governamentais como estados, províncias, distritos ou condados; e OGD locais, ao nível de uma área geográfica genericamente mais pequena (e.g. cidade ou vila).

Espalhadas por todo o mundo e abrangendo diferentes tipos e tamanhos, crê-se que as primeiras organizações deste género (OGD) tenham surgido há mais de 100 anos (Morrison, 2013). É importante realçar que para além das diferentes tipologias a nível de abrangência territorial, as OGD compreendem também várias formas de gestão e administração. Isto é, podem ser geridas/administradas mediante as seguintes disposições: administração governamental (setor público); administração privada; administração mista (Parcerias Público-Privadas – PPP).

Na literatura, segundo Morrison (2013, p.78), escrutinam-se algumas das vantagens e desvantagens decorrentes dos vários tipos de administração de OGD, que serão analisadas de seguida. No que concerne à administração governamental, as principais vantagens decorrentes de uma OGD ser administrada pelo setor público são:

- Os governos têm como missão realizar um planeamento estratégico a longo prazo e,

geralmente, são bons naquilo que fazem;

- A consciência sobre o Destino é elevada entre os governos, devido às suas amplas responsabilidades e às bases de conhecimento e diversas atividades que desempenham;
- Os administradores públicos são hábeis na gestão de organizações complexas e podem ser mais capazes no que respeita à obtenção de apoio financeiro por parte do governo;
- Os governos têm por norma oferecer subsídios e outros apoios para Pequenas e Médias Empresas (PMEs);
- Os organismos públicos podem ter maiores poderes em operar programas de garantia de qualidade.

Relativamente às desvantagens, é frequentemente argumentado que os departamentos governamentais são muito lentos a cumprir tarefas e são extremamente burocráticos. Outras das críticas mais comuns passam pela forte suscetibilidade que estes têm às influências político-partidárias e ao facto de haver uma constante mudança nos recursos humanos de maior relevância, que operam nestas organizações. É, também, discutida a falta de competência dos organismos públicos relativamente às suas capacidades de marketing e promoção (Morrison, 2013).

Em relação à administração de OGDs por parte do setor privado, segundo Morrison (2013, p.79), realçam-se as seguintes vantagens:

- O setor privado é bom a implementar táticas a curto prazo;
- O processo de tomada de decisão no setor privado é rápido;
- O setor privado tem bastantes competências e experiência nas abordagens de marketing e vendas;
- O setor privado está alerta e consciente das oportunidades de mercado;
- É seguida uma abordagem de gestão de negócios;
- O setor privado tem programas de CRM (Customer Relationship Management) bem desenvolvidos.

Quanto às desvantagens, o fundamento mais forte contra o setor privado é o facto de este não ser considerado como particularmente competente no que respeita ao planeamento a longo prazo. Sendo esta uma das principais competências requeridas, tida como condição essencial para a boa gestão de um destino turístico. Mais, é mencionado que a orientação para o lucro, por parte do setor privado, pode interferir negativamente na sua forma de gestão, traduzindo-se numa falta de preocupação e consideração, por exemplo, pelas comunidades residentes dos destinos turísticos ou pelas próprias questões ambientais a estes subjacentes. Concluindo, refere-se, também, que o setor privado poderá ter maiores dificuldades na captação de apoios financeiros por parte dos organismos públicos (Morrison, 2013).

A terceira e última forma de administração possível de uma OGD, i.e. a Parceria Público-Privada

(PPP), pretende juntar o melhor dos dois mundos, almejando a confluência das vantagens já mencionadas para cada uma das restantes formas de administração, aliada à tentativa de mitigação das desvantagens associadas às mesmas (Kim et al., 2005).

No plano teórico, parece ser a solução mais equilibrada e vantajosa. Contudo, na prática, existe uma probabilidade considerável de as coisas não correrem tão bem como seria de esperar, pois normalmente existe conflito de interesses, falta de comunicação, falta de transparência e confiança de ambas as partes, entre outros fatores. Estes, geralmente, traduzem-se num mau ambiente, que prejudica o bom funcionamento e os objetivos da organização em causa (OGD), bem como a sua própria missão, sendo que estes podem mesmo consubstanciar-se, em última instância, numa ruptura da parceria celebrada. No caso de acontecer, esta é uma consequência profundamente gravosa, da qual podem advir resultados realmente nefastos para a credibilidade e operabilidade do destino turístico, quer no plano dos potenciais turistas e visitantes, quer mesmo ao nível dos investidores e possíveis investidores.

Segundo Kim et al. (2005, p.15), autores que corroboram a visão acima enunciada, as PPPs compreendem, assim como todos os restantes modelos de administração, vantagens e desvantagens. Na ótica destes autores as principais vantagens das PPP's são:

- Redução de custos – Com as PPPs, os governos são capazes de praticar uma economia de custos, não apenas na construção de importantes projetos, mas, de uma forma ainda mais importante, na manutenção e operabilidade dos seus serviços;
- Partilha de riscos – Com as PPPs, o governo pode partilhar os riscos do projeto com o setor privado. Estes riscos podem incluir custos extraordinários, falhas no cumprimento dos prazos limite de entrega de serviços/produtos, dificuldades em lidar com regulamentações ambientais e/ou outras, ou o risco de que os resultados do projeto não sejam suficientes para pagar os custos operacionais e de financiamento;
- Melhorar ou manter os níveis dos serviços prestados – as PPPs podem introduzir inovação, no que diz respeito ao desempenho e organização dos serviços;
- Otimização de receitas – nas PPPs podem ser estabelecidas taxas para utilizadores que reflitam os verdadeiros custos para um serviço específico. Estas também podem conferir oportunidades de introdução de novas origens de receitas (diversificação), que não poderiam estar disponíveis de outra forma, através dos convencionais métodos de prestação de serviços;
- Implementação mais eficiente – a eficiência pode ser alcançada pela combinação de várias atividades, como construção e criação, aquisições e contratações mais flexíveis, sistemas de aprovação mais rápidos, para processos de tomada de decisão e acesso ao financiamento mais eficientes;
- Outros benefícios económicos – Um maior envolvimento do governo nas PPPs pode ajudar a estimular o setor privado e contribuir para um crescimento económico e um

aumento dos índices de empregabilidade;

No que às desvantagens ou riscos diz respeito, evidencia-se o seguinte (Kim et al., 2005, p.17):

- Perda de controlo do setor público – as PPPs, por força da sua natureza, implicam a partilha de riscos e processos de tomada de decisão entre os parceiros. PPPs que envolvam investimentos e riscos significativos por parte do parceiro do setor privado frequentemente representam um maior envolvimento e preponderância, deste último, nas decisões sobre matérias como a forma de prestar os serviços, bem como nos preços a praticar, consumando, desta forma, uma perda de controlo do setor público nestas políticas;
- Maiores gastos – Ao estabelecer políticas de taxas e preços para os utilizadores dos serviços, nem todos os governos consideram o verdadeiro (real) custo da prestação de serviços. Portanto, aquilo que pode ser visto como uma vantagem (redução de custos), quando mal aplicado, traduz-se em maiores gastos. As PPPs exigem políticas de taxas e preços que sejam reflexo do total de custos, não apenas parte destes;
- Riscos políticos e problemas de trabalho – Muitos governos são ainda bastante inexperientes na consumação e gestão de PPPs, sendo que esta falta de familiaridade, entre os organismos públicos e os diversos atores privados constituintes do destino, pode resultar num maior risco político. Mais, os acordos coletivos e as leis de trabalho aplicadas nas PPPs podem causar uma resposta adversa dos sindicatos ou dos funcionários públicos;
- Problemas de responsabilidade – Com as PPPs, a responsabilidade pela provisão dos serviços é menos clara para os consumidores do que nos métodos mais tradicionais (administração pública ou administração privada). Isto pode resultar numa maior exposição a criticismos por parte da opinião pública, quer acerca da parceria, quer acerca dos agentes que nela estejam envolvidos. Assim, requer-se um maior envolvimento do governo, para garantir clareza e resposta às questões e exigências levantadas pela opinião pública;
- Serviços inseguros – Os parceiros privados podem sofrer conflitos laborais, problemas financeiros ou outras circunstâncias que os impeçam de honrar com os seus compromissos;
- Falta de concorrência – A concorrência leva a que haja inovação, superação, eficiência e preços mais competitivos. Os governos podem não ser capazes de beneficiar das PPPs se houver, apenas, um número reduzido de potenciais parceiros privados com o conhecimento ou a habilidade necessários para responder às exigências de certa proposta/projeto;
- Redução de qualidade do serviço – Quando não convenientemente estruturados, os contratos das PPPs podem resultar numa redução da qualidade do serviço prestado, ineficiência, ou falta de manutenção adequada;

- Desequilíbrio no processo de seleção – O governo pode ser acusado de parcialidade ou favoritismo, na seleção das propostas apresentadas pelos potenciais parceiros privados. Assim, há que garantir que são cumpridas todas as normas relativas à contratação pública e ao enquadramento legal das PPPs, definido na legislação criada para o efeito;

Para uma análise mais aprofundada da tipologia de gestão PPP, consultar Apêndice 1.

## 1.2. Nomenclatura - Management vs Marketing

No que respeita à designação e nomenclatura das OGD, existem duas correntes académicas bastante vincadas: i) As Organizações de Gestão de Destinos (em Inglês, *Destination Management Organizations*); e ii) As Organizações de Marketing de Destinos (em Inglês, *Destination Marketing Organizations*).

Apesar da designação de Organização de Marketing de Destinos (OMD) ter sido a primeira a ser utilizada, aquando do aparecimento das primeiras organizações deste género, muito possivelmente porque, na altura, a única função destas organizações era, de facto, centrada apenas nas questões de marketing e promoção, hoje em dia, a nomenclatura mais utilizada e aceite acaba por ser a de Organização de Gestão de Destinos (OGD) (Pike & Page, 2014).

É preciso realçar que a gestão e o marketing de destinos turísticos são dois conceitos estreitamente interligados. Na realidade, o marketing de destinos é uma das funções que abarca um conceito mais lato de gestão de destinos. Consequentemente, é importante compreender bem este último antes de se aprofundar, detalhadamente, as características específicas e premissas do marketing de destinos (Morrison, 2013).

Assim, a primeira corrente (OGD) caracteriza-se por considerar que a função primordial destas organizações se prende com a gestão, de uma forma generalizada e integrada, do destino que representam, incluindo, claro está, as funções de marketing inerentes à gestão global desse mesmo destino.

Contrapondo, a segunda corrente (OMD), atenta que é erróneo designar estas organizações de OGDs, pois estas só mesmo no plano teórico é que são responsáveis pela gestão do destino. Num contexto real e numa perspetiva de gestão, estas organizações encontram-se bastante limitadas, em termos práticos e logísticos, nas suas ações, uma vez que são as autoridades locais e os governos que se encarregam de perpetrar particamente todas as funções de gestão, deixando concretamente apenas algumas das funções de marketing e promoção a cargo destas organizações (Pike & Page, 2014).

Page e Hall (2003) e Howie (2003), citados em Pike e Page (2014, p.204), destacaram e analisaram algumas das áreas em que esta falta de controlo é bastante evidente, mostrando que estas organizações se encontram confinadas no que respeita à sua capacidade de atuação, uma

vez que:

- Não podem alterar o nome oficial nem as fronteiras geográficas do local que representam;
- Têm pouco ou nenhum controlo efetivo sobre a qualidade da experiência turística que apregoam e prometem nas campanhas de marketing que realizam;
- Têm pouco ou nenhum contacto direto, in loco, com os turistas/visitantes, facto que não permite que tenham um envolvimento significativo no processo de fidelização dos mesmos, nem tão pouco no processo de disseminação de comentários e experiências que estes podem passar a outros potenciais turistas/visitantes. Para além disto, dependem demasiado do feedback recolhido por inquéritos e através da comunicação social (Mass Media);
- Têm pouco controlo sobre as comunidades locais, no que respeita à sua aceitação e atitude face aos turistas/visitantes, particularmente no que concerne ao papel desempenhado pelo binómio turismo e orgulho cívico, como mecanismo de criação de um ambiente acolhedor para os mesmos, no destino;
- Têm pouco controlo sobre questões de acessibilidade, como, por exemplo, acordos bilaterais entre transportadoras aéreas, desenvolvimento de aeroportos, portos marítimos, caminhos de ferro, estradas e outras infraestruturas de transporte;
- Têm pouca influência na gestão ambiental e na manutenção/ordenamento do território, de infraestruturas e de superestruturas;
- Não têm controlo sobre o desenvolvimento de produtos, gestão de preços, canais de marketing e comunicação dos atores do destino (stakeholders). À exceção de quando desenvolvem promoções conjuntas;
- Estão dependentes de um reduzido número de intermediários poderosos para criação e distribuição de pacotes turísticos;
- E, provavelmente o mais importante de tudo, estão à mercê da conjuntura política e dos respetivos líderes, bem como dos atores do destino, para continuarem a obter financiamento (dotação orçamental) para subsistirem.

Finalizando, como atenta Fyall (2011), citado por Pike e Page (2014, p.205), a não ser que o mesmo organismo possua todos os elementos necessários, a capacidade de controlo efetivo, de influência e de gestão da qualidade e de desenvolvimento do destino apresentam-se como desafios bastante reais e difíceis de superar.

### **1.3. Breve Resenha Histórica**

Como já foi mencionado, acredita-se que as OGDs tenham tido a sua génese há mais de um século atrás. Na realidade, julga-se que os primeiros guias turísticos de destinos tenham sido impressos, na França, no séc. XVI (Sigaux, 1966, citado em Pike, 2008, p.21). Na altura, estes assumiam uma das principais funções das atuais OGDs: a promoção do destino. A título de



exemplo, a primeira OGD regional de que há registos data de 1864 e localizava-se na Suíça, mais precisamente na região de St. Moritz (Laesser, 1999). Em Inglaterra, a Comissão Municipal de Blackpool, pouco tempo depois da sua criação, em 1876, obteve permissão do governo para aplicar um imposto local sobre a propriedade, para financiar a divulgação das atrações da cidade (Cross & Walton, 2005). A primeira Agência de Visitantes e Convenções (em Inglês, *Convention and Visitors Bureau* - CVB) foi estabelecida em Detroit, nos Estados Unidos da América (EUA), em 1896 (Ford & Peeper, 2007; Gartrell, 1992; citados em Pike & Page, 2014, p.205).

A nível nacional, só depois, em 1901, é que se instituiu a primeira OGD, i.e. a primeira Organização Nacional de Turismo (ONTs), que surgiu na Nova Zelândia, com propósitos e missão em tudo semelhantes às atuais ONTs (McClure, 2004; NZTPD, 1976, citado em Pike, 2008, p.19). Em 1903, no Havai, foi inaugurado o primeiro Posto de Turismo Estatal (Choy, 1993). Na Europa, só em 1910 é que se constituiu, na França, a primeira ONT (Sigaux, 1966, citado em Pike 2008, p.21). Seguiu-se-lhe a Itália, em 1919 (Osti & Pechlaner, 2001, citados em Pike 2008, p.21). Nesse mesmo ano, com a criação da *Alliance Internationale du Tourisme*, em Bruxelas, constituíram-se cerca de 30 ONTs europeias (Pike, 2008).

Desde então, o número de OGDs tem vindo a crescer gradualmente, sofrendo um aumento considerável no período pós-guerra, com muitas a afirmar definitiva e perentoriamente as suas funções chave de marketing, nas décadas de 1960 e 1970, beneficiando do aumento dos pacotes turísticos, da introdução das linhas aéreas e das carreiras regulares, das férias pagas, entre outros acontecimentos que, na altura, favoreceram bastante o setor e as políticas de turismo (Laws, 1997). Nas décadas de 1980 e 1990, assistiu-se à disseminação generalizada destas organizações (OGDs), à medida que mais e mais destinos reconheceram o valor de terem uma abordagem integrada e coordenada da sua promoção. Atualmente, não se consegue contabilizar, de uma forma precisa, quantas OGDs existem a nível global. Contudo, estima-se que já existam bem mais de 10.000 (Pike, 2008).

#### **1.4. Principais Funções e Objetivos**

Gartrell (1993, 1994), um dos pioneiros na área do marketing de destinos, citado em Wang e Pizam (2011, p.9) e em Beldona, Morrison e Anderson (2003, p.4), identificou as principais responsabilidades de uma OGD, nomeadamente:

- A coordenação dos vários elementos constituintes do setor do turismo, incluindo representantes locais, políticos, civis, empresariais e visitantes da indústria. Isto, numa tentativa de alcançar uma representatividade e unanimidade do destino e das práticas turísticas;
- A representação de um papel de liderança, bem como de disseminação, na comunidade local a que atende. A OGD deve ser uma entidade visível, que chame à atenção para o turismo, para que a população autóctone do destino entenda a importância desta mesma

indústria;

- Ajudar a assegurar o desenvolvimento de um conjunto atraente de equipamentos de turismo, eventos e programas, transmitindo uma imagem que ajude a promover e posicionar o destino, de uma forma capaz e competitiva, nas experiências que oferece;
- Representar tanto os compradores com os vendedores;
- Auxiliar visitantes através da prestação de serviços como a informação pré-visita e informações adicionais à chegada;
- Finalmente, a OGD também tem outro papel importante, servindo como um elo de ligação fundamental para auxiliar as organizações externas, tais como organizadores individuais de eventos, operadores turísticos e agentes de viagens que estão a trabalhar para trazer visitantes para o destino.

Posteriormente, estas funções vêm a ser assumidas e reforçadas por Morrison, Bruen e Anderson (1997, p.5), que destacam aquelas que consideram ser as cinco principais funções de uma OGD, designadamente:

- **"Economic driver"** (Impulsionador económico) – Fomentando a geração de receitas, emprego e impostos que contribuem para uma economia local mais diversificada;
- **"Community marketer"** (Promotor/vendedor comunitário) – Comunicando a imagem mais adequada do destino, bem como as suas atrações e instalações turísticas para os mercados de visitantes selecionados;
- **"Industry coordinator"** (Coordenador da indústria) – Fornecendo um foco claro e incentivando menos fragmentação da indústria, de modo a compartilhar os crescentes benefícios do turismo;
- **"Quasi-public representative"** (Representante do setor público e privado) – Acrescentando legitimidade à indústria e proteção aos visitantes individuais e em grupo;
- **"Builder of community pride"** (Construtor de orgulho comunitário) – Melhorando a qualidade de vida e agindo como o principal "porta-estandarte" para os residentes e visitantes.

A World Tourism Organization (2007, p.4) identificou quatro funções, que considera serem as essenciais de uma OGD, sendo estas:

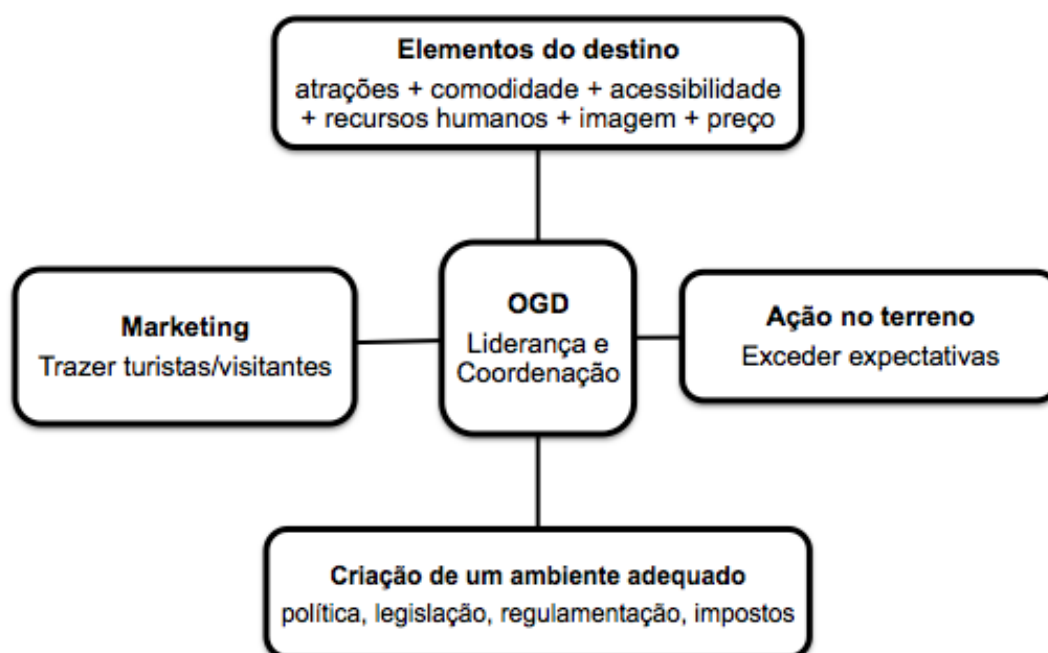
- **Coordenação e liderança** – Coordenar e liderar todos os esforços dos atores do turismo nos destinos. A OGD deve ser a organização primordial na garantia do uso apropriado de todos os elementos do destino turístico (atrações, comodidade, acessibilidade, recursos humanos, preços e imagem);
- **Marketing** – Promoção do destino; campanhas para atrair negócios e investimento; serviços de informação imparciais; Operação/facilitação de reservas; e gestão de relacionamento de clientes (em inglês, *Customer Relationship Management*), enquanto

filosofia de atuação e ferramenta de criação de bases de dados. Os esforços das OGDs, nesta esfera, têm o intuito principal de trazer o máximo gente possível ao destino turístico;

- **Criação de um ambiente adequado** – Planeamento e infraestruturas; desenvolvimento de recursos humanos; desenvolvimento de produtos; desenvolvimento de sistemas e tecnologias; e de indústrias relacionadas e contratos públicos; políticas, legislação e regulamentação são necessárias como forma de controlar e direccionar o setor turístico. Isto inclui as políticas das OGDs e os seus programas de promoção do desenvolvimento turístico sustentável no destino;
- **Ação no terreno** – Gerir a qualidade das experiências turísticas; programas educacionais e de treino; aconselhamento empresarial; Isto significa que a OGD tem que se assegurar de que o que é prometido nas campanhas de marketing é efetivamente cumprido no terreno; Por outras palavras, os turistas recebem aquilo que lhes foi prometido. O principal propósito é exceder as suas expectativas assim que chegam ao destino turístico.

Esta visão pode ser observada, de uma forma sistematizada, para melhor compreensão, na figura que se segue (ver Figura 2.1).

Figura 2.1. Principais Funções das OGDs segundo a WTO



Fonte: adaptado de World Tourism Organization (2007, p.4)

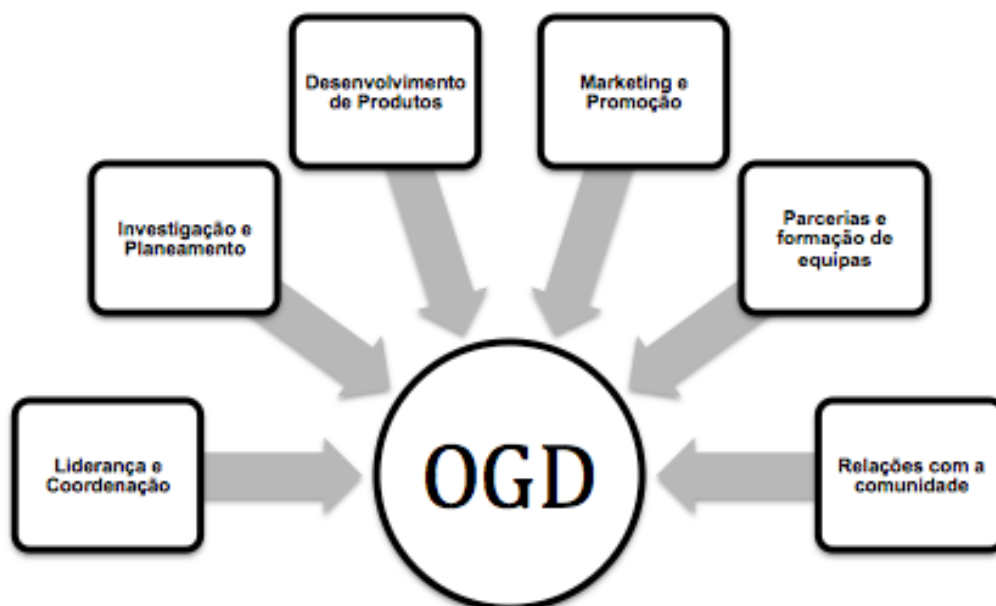
Já na ótica da Destination Consultancy Group (2012), uma conceituada consultora Americana, citada em Morrison (2013, p.52), as principais funções das OGDs assemelham-se bastante às que

foram acima descritas pela visão da WTO. Ainda assim, estas contêm algumas pequenas particularidades que as distinguem. Desde logo, apresentam-se mais duas funções do que no modelo da WTO, perfazendo, assim, um total de seis funções chave. Neste sentido, as principais funções de uma OGD, segundo a DCG, são:

- **Liderança e coordenação** – Definir a agenda turística e coordenar os esforços de todos os atores do destino, a fim de cumprirem com essa agenda;
- **Investigação e planeamento** – Conduzir o planeamento e investigação essenciais e necessários para a visão e os objetivos do destino turístico;
- **Desenvolvimento de produtos** – Planear e garantir o apropriado desenvolvimento de produtos físicos e serviços no destino turístico;
- **Marketing e promoção** – Criar o posicionamento e a marca do destino turístico, selecionar os mercados mais apropriados e promover o destino;
- **Parcerias e formação de equipas** – Promover a cooperação entre agências governamentais e dentro do setor privado, constituindo parcerias para atingir objetivos específicos;
- **Relações com a comunidade** – Envolver os líderes das comunidades e os residentes no turismo e monitorizar as suas atitudes e crenças face ao setor.

Mais uma vez, para facilitar a compreensão e a própria comparação entre modelos, apresenta-se, na figura seguinte (ver Figura 2.2), a visão sistematizada da DCG, acerca das principais funções de uma OGD.

Figura 2.2. Funções de uma OGD segundo a DCG



Fonte: adaptado de Morrison (2013, p.52)

Em suma, fazendo um compêndio das propostas apresentadas por vários autores ao longo do tempo (e.g. Buhalis, 2003; Destination Consultancy Group, 2012, citada em Morrison, 2013, p.52; Estêvão et al., 2011, 2014; Gartrell 1993, 1994, citado em Beldona et al., 2003, p.4; Morrison, 2013; Morrison et al., 1998; Pike, 2008; Wang & Pizam, 2011; World Tourism Organization, 2007), em termos genéricos, as funções das OGD mais aceitas e referenciadas na literatura são: liderar e coordenar, trabalhando no sentido de melhorar o bem-estar das comunidades do destino, de modo a fazer tudo o que for necessário para ajudar a garantir que são oferecidas aos turistas e visitantes experiências que são, no mínimo, altamente satisfatórias e, se possível, profundamente memoráveis; e ao fazê-lo, assegurar a utilização de uma gestão de destino eficaz, integrada e sustentável.

### **1.5. OGDs, TIC e a Promoção de Destinos Turísticos**

Hoje em dia, a participação na Web alicerçada na partilha de informação através das TIC é substancial (Rita, 2000, 2001). A Internet, em especial, parece ser o canal ideal para a promoção e distribuição de destinos, uma vez que é atualmente considerada como um meio mais eficaz e eficiente do que os restantes meios tradicionais de comunicação (Machado & Almeida, 2010). Na Internet, os conteúdos estão organizados por forma a que a leitura/visualização não se faça necessariamente de modo sequencial, isto é, os leitores vão clicando em palavras que lhes permitem aceder à informação que lhes interessa. Esta é uma das formas através das quais se consegue tornar um destino mais atrativo aos olhos do potencial turista.

O turismo é uma indústria de informação intensiva (Costa et al., 2004) e a Internet pode fortalecer as funções de marketing e comunicações de destinos turísticos distantes (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert, & Shepherd, 2001). Para estes autores, as OGDs utilizam cada vez mais as TIC para facilitar a experiência turística antes, durante e depois da visita.

Num contexto de globalização, em que a concorrência entre destinos é cada vez mais acirrada, a qualidade da informação é uma arma bastante poderosa. Segundo Salgado et al. (2012, p.89), “os produtos e serviços turísticos são intangíveis e esta intangibilidade está, sobretudo, presente no momento da compra, isto é, o que o comprador adquire no momento da compra é o direito ao usufruto do serviço. Não é possível fornecer ao cliente uma amostra do produto que vai comprar”. Assim, grande parte dos turistas irão basear a escolha de um destino, em detrimento de outro, com base na informação disponível que têm sobre os mesmos. Se uma OGD conseguir representar melhor o seu destino na internet, então, provavelmente, ganhará o cliente que está indeciso sobre que destino escolher (Carter & Richer, 1999).

Como tal, um dos principais desafios que se impõe a estas organizações é a construção de uma base de dados de informação multimédia sobre os destinos que representam. Base essa que possa ser usada para promover e comercializar os mesmos *online* (leia-se, um SGD). A reunião e a gestão da informação constituem-se, assim, como uma das tarefas primárias das OGDs. Esta

informação deve ser o mais pormenorizada possível, estar disponível em formatos eletrónicos e ser constantemente verificada e atualizada (Carter & Richer, 1999).

Neste seguimento, o passo que se segue à reunião e gestão da informação, é a definição de um sistema integrado, em parceria com os diferentes *stakeholders* envolvidos na atividade turística do destino, por forma a que exista uma única fonte de informação, utilizada quer internamente para a OGD, quer externamente na *Web* (Carter & Richer, 1999).

Para Gretzel et al. (2000) e Buhalis (2003), o efeito mais significativo das OGDs é o facto de se afirmarem como um catalisador. isto é, proporcionarem uma aceleração da velocidade do desenvolvimento tecnológico, sendo que a principal consequência desta rápida mudança é o surgimento de tecnologias inovadoras de base *Web*, que lideram a reconfiguração do meio envolvente em que se insere a atividade turística. Para os autores, a compreensão destas mudanças é absolutamente crucial para a criação de uma visão na organização turística que parece estar a desenvolver-se. Isto sugere que os principais *stakeholders* do turismo, também ao nível local, necessitam de convencer os seus parceiros a avançarem com eles neste movimento, para desenvolver estratégias inovadoras através de políticas de cooperação.

De acordo com um estudo levado a cabo pela Organização Mundial de Turismo, o ambiente de mercado que as OGDs enfrentavam, em 2004, tinha-se vindo a alterar a um ritmo alucinante, desde meados da década de 1990, levantando novas questões que estas organizações tiveram forçosamente que enfrentar, sendo que as prioridades estavam constantemente a mudar. Mais concretamente, no que respeita à importância da promoção e venda de produtos turísticos através da Internet, que, aliás, ainda hoje em dia, se tem vindo a verificar como absolutamente fulcral. Esta criou a necessidade de novos tipos de atividades e novas tecnologias de suporte no setor turístico (World Tourism Organization, 2004).

O mesmo estudo, cujo principal objetivo foi avaliar o desenvolvimento e as atividades destas organizações a um nível global, permitiu inferir que, para todos os tipos de OGDs, a utilização de atividades baseadas em novas tecnologias representaria um aspeto cada vez mais importante das suas ações de marketing. De facto, à luz do que se passa na atualidade, podemos confirmar as suposições apresentadas no estudo. As TIC, como já tivemos oportunidade de ver, são indubitavelmente um componente essencial nas estratégias de marketing dos destinos. Estas conclusões permitiram, também, antecipar várias áreas em expansão, designadamente: a gestão da relação com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*); o e-mail marketing; a utilização de novos sistemas tecnológicos de informação que permitissem a introdução e armazenamento de informação e ainda serviços de reserva *online* em tempo real. Se, por um lado, todas estas são, atualmente, áreas dominantes e perfeitamente estabelecidas, indo ao encontro das previsões feitas. Por outro lado, houve, ainda assim, neste estudo, a incapacidade de prever o importante papel representado, hoje em dia, pelas redes sociais e o crescente domínio do *Mobile*, caracterizado pela propagação abismal da utilização de *smartphones* e *tablets*. De referir, ainda,

que este mesmo estudo analisou especificamente até que ponto as OGD tinham adoptado e implementado uma estratégia de *e-business*. Neste caso, foi evidente o maior progresso nas OGD de âmbito nacional, sendo que destas, grande parte considerou que a mesma estratégia teve um impacto muito significativo ao nível dos processos de trabalho.

## **1.6. OGDs em Portugal**

Portugal Continental sofreu recentemente, a nível regional, uma reestruturação nas suas zonas turísticas administrativas e, conseqüentemente, nas Organizações de Gestão de Destinos que estas integravam anteriormente. Assim, fazendo uma retrospectiva da evolução destas entidades, constatamos que, até 2008, ano da entrada em vigor da penúltima reestruturação, que antecedeu esta mais recente de 2013, existiam 19 organismos incumbidos da gestão e promoção dos destinos a nível regional, no território Português. Sendo que, na altura, com a referida reestruturação de 2008 se reduziu este número para 11 organismos regionais. Mais recentemente, em 2013, procedeu-se a uma nova reorganização, que culminou com mais uma redução/fusão, restando atualmente 5 Entidades Regionais de Turismo em Portugal Continental, acrescidas de mais 2 entidades correspondentes às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Esta onda de reorganizações começou quando, no contexto da modernização da Administração Pública, o Governo aprovou, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), tendo como objetivo a promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com supostos ganhos de eficiência, pela simplificação, racionalização e automatização, que permitiriam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afetos (Assembleia da República, 2008).

No âmbito deste Programa, e tendo presente a necessidade de dotar os organismos públicos na área do turismo das competências indispensáveis à afirmação de Portugal enquanto um dos principais destinos turísticos europeus, o Governo aprovou, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de Abril, as orientações, gerais e especiais, para a reestruturação dos vários ministérios, nas quais assumiu a necessidade de criar um organismo central do turismo único, responsável pela prossecução da política de turismo nacional - o Turismo de Portugal, I. P. - , e a descentralização das 19 regiões de turismo, previamente mencionadas, para associações de municípios ou outras entidades supramunicipais (Assembleia da República, 2006).

Em termos práticos, a lei nº33/2013, de 16 de maio, define a delimitação e características das áreas regionais, assim como a organização e funcionamento das entidades regionais de turismo. A organização do planeamento turístico para Portugal Continental estabelece, então, cinco áreas (Porto e Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve; ver figura 2.3.), que incluem as dimensões correspondentes às NUTS II.

Por fusão nestas entidades regionais de turismo, ficam extintos os Pólos de Desenvolvimento

Turístico e as Agências Regionais de Promoção Turística, criados na anterior reestruturação de 2008. Assim, a Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte sucede ao pólo do Douro, enquanto a do Centro passa a incluir os pólos da Serra da Estrela, Leiria-Fátima e Oeste. Finalizando, a Entidade Regional de Turismo do Alentejo engloba os até agora existentes pólos do Alqueva e do Alentejo Litoral.

Alegadamente, estas últimas fusões deveram-se à falta de articulação e inoperância dos organismos visados, no que respeita ao cumprimento das suas missões e objetivos, sendo, também, reflexo de uma política de contenção de despesas e de cortes, por parte do estado, onde a redução dos anteriores 11 para os atuais 5 organismos regionais, e a passagem do número de cargos dirigentes de 45 para 10, permitirá obter uma poupança estimada na ordem de um milhão de euros, segundo um comunicado do Conselho de Ministros.

Figura 2.3. Entidades Regionais de Turismo de Portugal Continental



Fonte: adaptado do website oficial do Turismo de Portugal, I.P. (2013)

Em suma, Portugal dispõe atualmente de uma OGD de cariz nacional, o Turismo de Portugal, I.P., cinco OGDs regionais, no território continental, e duas OGDs correspondentes, respetivamente, às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Na secção que se segue analisaremos o conceito de SGD, bem como uma série de questões e temáticas relacionadas com o mesmo.



## **2. Sistemas de Gestão de Destinos**

### **2.1. Definição, Âmbito e Tipologias de Administração**

A indústria do turismo é vista por muitos como sendo de importância fulcral para o crescimento e produção de riqueza de muitas nações (Sharma, Carson, & DeLacy, 2000). A Informação, como já vimos, é a alma da indústria do turismo e sem um fluxo preciso e contínuo de informações esta pode simplesmente entrar em colapso (Michoppoulou, Buhalis, Michailidis, & Ambrose, 2007). Tem, de facto, uma importância verdadeiramente cabal. Além disso, os destinos, enquanto componentes do sistema turístico, têm crescido em relevância, afirmando-se como um elemento crucial dentro da indústria (Petti & Solazzo, 2007). As OGDs foram criadas em resposta a este novo paradigma, como forma de apoio à gestão e desenvolvimento de cada destino turístico (Collins, Buhalis, & Peters, 2003; Dore & Crouch, 2003). A gestão de destinos não é uma tarefa trivial. Não só requer a fusão de uma grande variedade de produtos e serviços independentes de um destino específico, como também precisa que esses componentes funcionem em harmonia, a fim de atingir os objetivos estratégicos do destino (Grängsjö, 2003; Sigala & Marinidis, 2010). A Internet proporciona um meio dinâmico, bem como informações precisas, ricas e interativas para auxiliar as operações de turismo a atingir o seu público-alvo (World Tourism Organization Business Council, 1999). No entanto, a obtenção e gestão de informação relevante e adequada acerca dos destinos turísticos é uma das atividades mais complexas e difíceis de executar (Rabanser & Ricci, 2005). Na tentativa de combater este problema, muitos destinos, por intermédio das suas OGDs, tiveram a necessidade de implementar sistemas (de carácter tecnológico) que lhe permitissem controlar melhor os seus fluxos de informação e as suas estratégias de marketing, promoção e distribuição. Foi neste contexto que surgiram os primeiros Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) (Cai, Card, & Cole, 2004; Ghandour & Buhalis, 2003; Gupta, Jones, & Coleman, 2004; Kothari & Fesenmaier, 2007).

De uma forma geral, as OGDs, bem como outros fornecedores de serviços turísticos (e.g. operadores turísticos e agências de viagens), já identificaram a necessidade de compreenderem efetivamente o real funcionamento e as potencialidades, tanto da internet, na sua generalidade, como das restantes tecnologias interativas emergentes (e.g. SGDs), faltando-lhes, nalguns casos, descobrir como podem tirar o máximo partido destes novos canais e ferramentas (World Tourism Organization Business Council, 1999).

Não existe, até à data, uma definição universal acerca dos SGDs. Este conceito, assim como os seus propósitos e funções, variam entre autores e países. Este facto pode ser comprovado pela multiplicidade de denominações sinónimas que encontramos para este tipo de sistemas, designadamente: bases de dados de destinos; sistemas de marketing de destinos; sistemas de informação de visitantes; sistemas de informação turística; sistemas de gestão de destinos; entre outros (Frew & O'Connor, 1999).

No ponto de vista de Chen e Sheldon (1997), o propósito dos SGDs é a produção de informação imparcial e abrangente sobre o destino. Como tal, estes, denominaram-nos de sistemas de informação turística (SIT) e definiram-nos da seguinte forma: sistemas inter-organizacionais, que oferecem aos turistas/visitantes e consultores de viagens um acesso fácil a informações completas, precisas e oportunas sobre as instalações de um destino, permitindo ainda a opção de fazer reservas.

Já na perspectiva de outros investigadores (e.g. Rita, 2001; Ritchie & Ritchie, 2002; Wang & Russo, 2007), o principal objetivo destes sistemas é a promoção dos produtos e serviços dos destinos turísticos, com a intenção de conversão de futuras reservas. Esta corrente académica designa os SGDs como sistemas de marketing de destinos (SMD), sendo que tende a estudá-los, claro está, numa ótica de marketing, que é focada no cliente. Reflexo disso é, por exemplo, a definição de SGD dada por Wang e Russo (2007): um relevante canal de distribuição, usado pelos profissionais de marketing do destino, para fornecer informações turísticas e uma seleção abrangente de produtos turísticos para os potenciais turistas/visitantes.

Para Frew e O'Connor (1999), apesar da disparidade de denominações e objetivos deste tipo de sistemas, existe uma correspondência naqueles que são os seus principais propósitos, i.e., um denominador comum entre todas estas designações, nomeadamente: a intenção de distribuição de informação e de processamento de reservas, para todas as operações e atrações turísticas, numa determinada região geográfica.

Para os propósitos deste projeto de investigação, necessitamos de ter uma definição mais abrangente e academicamente mais consensual. Neste sentido, atentamos à definição dada por Pollock (2001): um SGD é a infraestrutura tecnológica usada por uma organização de um destino para a recolha, armazenamento, manipulação e distribuição de informação, em todos os seus formatos possíveis, e para a transação de reservas e outras atividades comerciais.

Esta definição, apesar de mais abrangente que as primeiras, ainda não é aquela que é mais aceite pela comunidade académica. Coube a Horan e Frew (2007) e Horan (2010) a prerrogativa de compilarem, por intermédio do método de Delphi, o qual explicaremos em detalhe mais à frente, uma vez que também foi utilizado no presente projeto de investigação, a definição possivelmente mais completa que existe acerca deste constructo. O estudo que levaram a cabo permitiu que estes autores definissem, com grande confiabilidade e abrangência, SGDs como: sistemas que promovem, consolidam e distribuem uma ampla gama de produtos turísticos através de uma variedade de canais e plataformas digitais. Geralmente, suportam uma região específica e apoiam as atividades de uma Organização de Gestão de Destinos (OGD) dentro dessa mesma região. Os SGDs tentam utilizar uma abordagem centrada no consumidor, a fim de gerirem e comercializarem o destino como uma entidade holística, tipicamente fornecendo uma forte componente de informações relacionadas com o destino, reservas em tempo real e ferramentas de gestão de destino, com especial atenção para o suporte aos pequenos e independentes fornecedores do

setor do turismo (PMEs turísticas).

Esta última definição coloca estes sistemas em evidência como ferramentas de gestão do destino, na sua aceção mais lata. Esta é uma visão partilhada por outros tantos autores (e.g. Buhalis & Spada, 2000; Buhalis, Klein, & Fesenmaier, 2000; Estêvão et al., 2009, 2011, 2012, 2014; Morrison, 2013; Sigala, 2009) e tida, atualmente, como a mais aceite pela academia. Este grupo de investigadores refere, ainda, que o objetivo do SGD é apoiar as OGDs no desempenho das suas funções, i.e., planejar, gerir e promover os destinos turísticos (Buhalis, 2003). De acordo com a perspetiva dos mesmos, os SGDs permitem a distribuição de uma ampla gama de informações sobre produtos e serviços dos destinos, oferecem possibilidade de efetuar reservas *online* e apoiam os negócios de empresas de turismo locais.

No que respeita ao seu âmbito, os SGDs são em tudo semelhantes às OGDs. Facto que é facilmente compreensível, uma vez que são utilizados e administrados, na esmagadora maioria dos casos, pelas mesmas e têm como zona de atuação primordial o território por estas abrangido. Desta feita, à semelhança das OGDs, os SGDs podem ter abrangência nacional, regional ou local. Apenas com a particularidade de existirem alguns SGDs de âmbito continental, como é o caso, por exemplo, do *Visiteurope.com* e do *Discoveramerica.com*, que são consórcios de marketing criados para promover os continentes em causa, de uma forma integrada. Os mesmos decorrem sob a forma de parcerias público-privadas. Precisamente, no que concerne às tipologias de administração possíveis de um SGD, estas podem assumir a forma de administração pública, privada ou PPPs, novamente à semelhança do que se passa com as OGDs. Os benefícios e contrapartidas destas formas de administração são rigorosamente os mesmos que foram mencionados para as OGDs, como tal não serão novamente analisados neste ponto (para rever os benefícios e contrapartidas de cada um dos tipos de administração, ver a secção 1.1. do capítulo II).

## **2.2. Breve Resenha Histórica**

O desenvolvimento efetivo de SGDs remonta, aproximadamente, apenas aos finais do séc. XX, mais precisamente por volta da década de 1980 (Buhalis, 2003). Apesar disso, segundo Archdale et al. (1992), citado em Buhalis (2003, p.287), os primeiros estudos e conceptualizações na área dos sistemas de destinos são datados da década de 1960. Para Buhalis (2003), os SGDs são uma evolução natural dos CRSs (*Computer Reservation Systems*) e dos GDSs (*Global Distribution Systems*). O mesmo autor avança, ainda, que o conceito de SGD pode ser aprimorado, por forma a consubstanciar um sistema mais agregador e completo. Este é denominado, por Buhalis (2003), de DICIRMS (*Destination Integrated Computerized Information Reservation Management System*). A definição deste sistema corresponde, em larga escala, àquilo que hoje em dia denominamos de SGD completamente transaccional. Os principais destinos turísticos que foram pioneiros no desenvolvimento destes sistemas foram: o Tirol (Áustria), a Irlanda, a Austrália e a Singapura (Buhalis, 2003).

Buhalis (2003, p.287) avança com aquelas que considera serem, na sua ótica, as principais razões para este atraso na adoção de SGDs, nomeadamente: i) A falta de tecnologia adequada e acessível, numa fase anterior e na era pré-Internet; ii) A competição relativamente menos intensa no que respeita aos mercados digitais (*e-marketing places*); iii) Uma grande concentração dos esforços de mercado muito direcionada aos mercados locais; iv) A falta de padronização da indústria e dos primeiros sistemas; v) A falta de experiência em TIC, entre profissionais de turismo; vi) O domínio (em termos de quantidade) das pequenas e independentes empresas de turismo em todo o mundo; e vii) O conflito de interesses de diferentes atores da indústria do turismo.

Alguns investigadores (e.g. Rita, 2001; UNCTAD, 2005c; Wang, 2008) referem que, desde o início da década de 1990 até ao momento, a implementação de SGDs, por parte das OGDs, tem variado de acordo com o seu grau de exigência e a sua disponibilidade de recursos. Quanto ao grau de adoção dos mesmos, em particular nos países em desenvolvimento, é referido, pela UNCTAD (2005c), que apesar dos benefícios comprovados decorrentes da implementação de um SGD, apenas alguns países, principalmente os desenvolvidos, é que conseguiram desenvolver, na prática e na sua plenitude, sistemas desta natureza.

A disponibilidade das TIC e a consciência das potencialidades da Internet levaram os países em desenvolvimento a investir na criação de *sites* de e-turismo. No entanto, a grande maioria dos dos mesmos ainda se revela incapaz de explorar o potencial das aplicações de *e-business* (UNCTAD, 2005b).

### **2.3. Principais Objetivos e Funções**

Tendo em mente as anteriores considerações acerca da definição de SGD, já pudemos aferir que o seu principal propósito é o de agir como uma ferramenta focada no desenvolvimento dos destinos turísticos e dos seus múltiplos atores. As OGDs implementam SGDs para as apoiar nas suas funções enquanto gestores do destino turístico (Horan & Frew, 2007). Os SGDs permitem que as OGDs aumentem a sua produtividade e melhorem os negócios e competitividade das empresas locais de turismo públicas e privadas, além de proporcionarem benefícios a longo prazo para as partes interessadas e criarem riqueza económica e emprego para no destino turístico (Collins & Buhalis, 2003). Portanto, os SGDs são considerados como uma ferramenta que potencia as capacidades das OGDs, promove empresas de turismo e os seus negócios e melhora a competitividade do destino no mercado eletrónico (Collins & Buhalis, 2003; Rita, 2001; Ritchie & Ritchie, 2002; Sheldon, 1997; Wang & Russo, 2007).

Os SGDs deverão apresentar o destino como uma entidade holística, exibindo uma orientação de destino, em vez de uma orientação ao produto (Horan & Frew, 2007). Segundo Rita (2001), para que os SGDs apoiem as atividades das OGDs da melhor forma e alcancem benefícios a longo prazo para as diferentes partes interessadas, estes devem agir como uma ligação profissional entre os clientes, as empresas turísticas e as OGDs. Segue-se um conjunto de pontos de vista,

presentes na literatura sobre os SGDs, acerca das suas funções e objetivos de longo prazo. Como já observámos, crê-se que os SGDs devam satisfazer as necessidades dos diferentes *stakeholders* e aumentar o seu nível de satisfação através do fornecimento de informação completa e confiável sobre os produtos e serviços do destino. Estes devem, cumulativamente, ser um mecanismo de comunicação eficaz entre as partes primárias interessadas (clientes, OGDs e prestadores de serviços de turismo), melhorando as suas capacidades de reserva e transação, apoiando, também, as operações dos prestadores de turismo locais, especialmente as PMEs. Neste sentido, os SGDs devem, por exemplo:

- Aumentar o tráfego de turistas/visitantes; atrair o segmento de mercado correto (leia-se, mais apropriado/rentável) com a disponibilização de um banco de dados eletrónico abrangente, preciso e atualizado (Sheldon, 1997);
- Fornecer informações completas e precisas, pesquisas de mercado e ter capacidades de análise estatística, a fim de apoiar a tomada de decisão no setor do turismo no destino (Ritchie & Ritchie, 2002). Estas informações e capacidades são extremamente úteis para os gestores das empresas turísticas e, evidentemente, para as OGDs;
- Servir como um inventário de produtos e serviços turísticos, permitindo que o pessoal (*staff*), os fornecedores turísticos e o público em geral possa visualizar as informações (UNCTAD, 2005c), funcionando como uma "info-estrutura" do destino turístico, i.e., uma infraestrutura ao nível da informação turística (Buhalis, 2002).
- Facilitar o acesso à tecnologia, fornecendo programas de treino e promoções para os produtos turísticos, isto é, a fim de integrar a presença das empresas de turismo locais para competir no mercado eletrónico (Buhalis & Spada, 2000; Rita, 2001; Sigala, 2009);
- Providenciar a implementação de uma transação eletrónica confiável, a fim de aumentar o volume e diversidade de negócios para o destino turístico e para os fornecedores locais (Buhalis & Spada, 2000; Wang & Russo, 2007);
- Fornecer um mecanismo de construção e gestão de relacionamentos (CRM), apropriado e sustentável, com os clientes e prestadores de turismo, através de uma comunicação eficaz, significativa e contínua com o objetivo de aumentar o nível de satisfação dos utilizadores do sistema (Wang, 2008);
- Definir critérios de seleção padronizados e gerais para que os turistas possam escolher e filtrar os vários serviços e produtos, que estão incluídos nos *websites* das OGDs (Rita, 2001);
- Organizar a relação entre partes interessadas e trabalhar para aumentar o seu nível de satisfação, com o uso de informações e tecnologias avançadas de comunicação (Buhalis, 2002);
- Suporte à monitorização da investigação e avaliação por meio do armazenamento e processamento de dados, por exemplo, sobre chegadas e partidas (UNCTAD, 2005c);
- Políticas de apoio e de formulação da estratégia, fornecendo áreas de colaboração, onde os funcionários podem trabalhar em conjunto no desenvolvimento e obtenção de

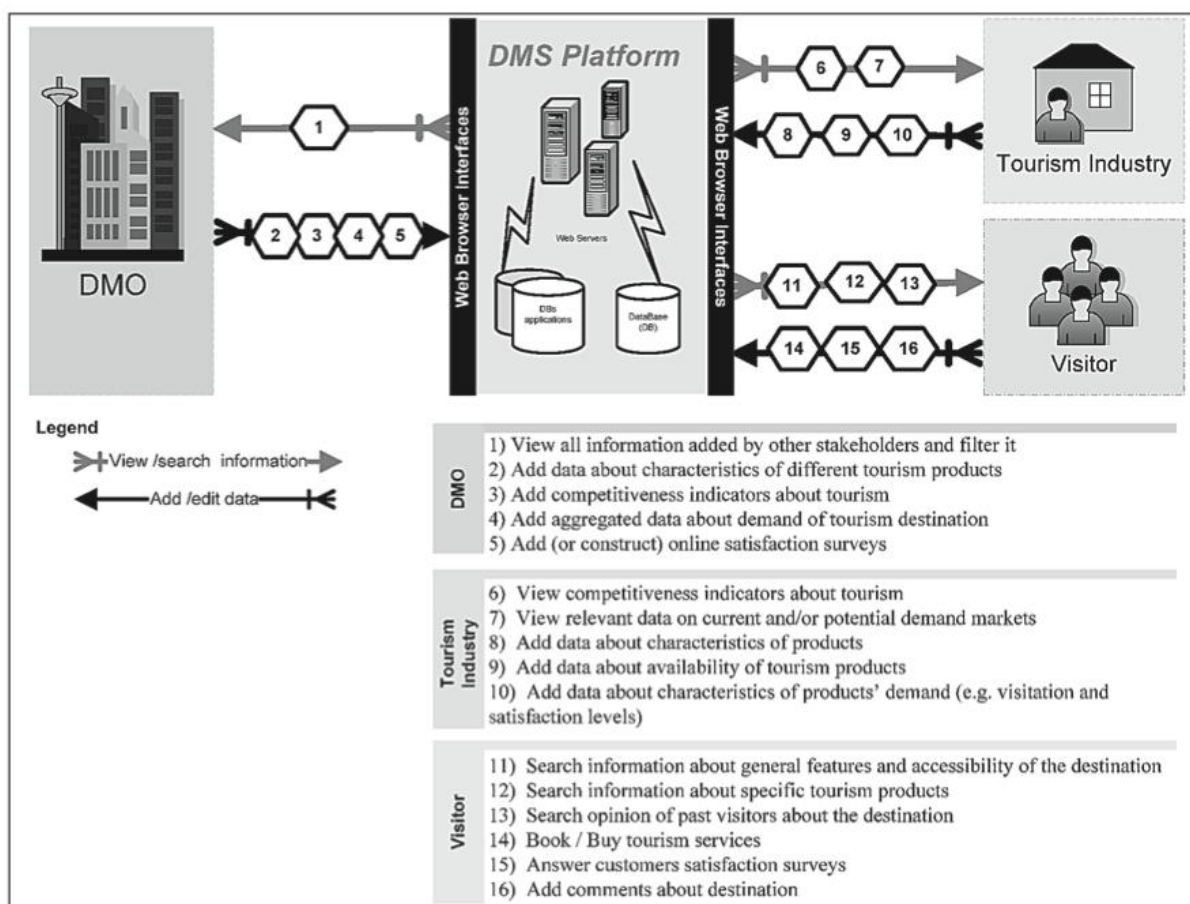
aprovação (UNCTAD, 2005c);

Ainda a este respeito, Sigala (2011b, p.4) afirma que os SGDs representam plataformas digitais que providenciam as funcionalidades e serviços necessários para sintetizar e satisfazer as diferentes necessidades dos diversos *stakeholders* dos destinos, conferindo-lhes também autonomia e poder para melhor coordenarem as suas operações, de um modo sustentável. Alcançar a sustentabilidade implica, invariavelmente, pelo menos, a observância de um desenvolvimento das seguintes dimensões: económica; sociocultural; e ambiental. De um ponto de vista de gestão dos destinos turísticos, a implementação destes objetivos de sustentabilidade dizem respeito às seguintes ações, discriminadas pelas respetivas dimensões:

- **Desenvolvimento económico** – Apoiar a obtenção de benefícios económicos de longo prazo, por intermédio do estímulo e manutenção da lealdade dos turistas/visitantes ao destino; aumentar os gastos médios dos turistas/visitantes no destino; repartir os benefícios económicos pelos diversos *stakeholders* do destino, independentemente do sua dimensão e localização; desenvolver e promover diversos tipos de turismo alternativos ou complementares, no sentido de diversificar os produtos e a oferta turística, reduzindo os riscos associados aos negócios; estender a atividade turística e económica ao longo de todo o ano, por forma a reduzir os picos de sazonalidade; reduzir custos operacionais.
- **Desenvolvimento sociocultural** – Este deve aludir à reciprocidade, confiança e interação entre as comunidades locais, os *stakeholders* e os turistas/visitantes, por forma a que a atividade turística apresente experiências com um caráter mais genuíno e autêntico; os turistas adotem uma conduta social mais responsável, respeitando e compreendendo a cultura local; Envolvimento ativo dos turistas com os *stakeholders* no desenvolvimento e prestação de experiências turísticas; e a interação e partilha entre os turistas e a comunidade local, contribuindo positivamente para a manutenção e desenvolvimento futuro da cultura do destino, ao invés da sua mera comercialização.
- **Desenvolvimento ambiental** – Este refere-se à exploração consciente e controlada dos recursos físicos e naturais do planeta, sem por em causa a sua futura subsistência, de forma a que estes possam ser também utilizados pelas gerações vindouras.

Para uma análise detalhada das funções dos SGDs pelas três dimensões acima descritas, ver Apêndice 2. Concluindo esta secção, apresenta-se a representação das funcionalidades de um SGD segmentadas pelo tipo de *stakeholder* (Estêvão et al., 2011).

Figura 2.4. Principais Funcionalidades de um SGD por Tipo de Stakeholder



Fonte: Estêvão et al. (2011, p.164)

A partir desta representação (Figura 2.4), podemos observar que as principais funcionalidades de um SGD para uma OGD são: 1) ver e filtrar toda a informação adicionada pelos restantes *stakeholders* (fornecedores turísticos que integram a plataforma); 2) Adicionar informações sobre as características de diversos produtos turísticos; 3) Adicionar/divulgar indicadores de competitividade acerca do setor turístico; 4) Adicionar informações agregadas sobre a procura do destino turístico; 5) Adicionar ou construir inquéritos de satisfação *online*.

No contexto dos fornecedores turísticos, as principais funcionalidades são: 6) ver e analisar os indicadores do setor turístico (adicionados pelas OGDs); 7) consultar informações relevantes sobre atuais e potenciais segmentos de mercado; 8) adicionar informações sobre características de produtos turísticos; 9) adicionar informações atualizadas acerca das suas disponibilidades (inventário de produtos turísticos disponíveis); 10) adicionar informações sobre características específicas da procura turística (e.g. índice de satisfação dos turistas).

Para rematar, do ponto de vista dos turistas/visitantes, as principais funcionalidades de um SGD são: 11) procurar informações sobre características gerais e acessibilidade do destino turístico; 12)

procurar informações acerca de produtos turísticos específicos; 13) procurar por opiniões e comentários, de outros turistas/visitantes, acerca de experiências passadas no destino turístico; 14) reservar/comprar produtos e serviços turísticos; 15) responder a questionários de satisfação de clientes; 16) adicionar comentários acerca do destino turístico.

## 2.4. Componentes dos SGD's

Depois de analisados os principais objetivos e funções dos SGD's, debruçamo-nos sobre os diversos componentes/áreas que constituem estes sistemas. Consolidando uma série de perspectivas de vários autores (e.g. Brown, 2004; Buhalis & Spada, 2000; Estêvão et al., 2009, 2012, 2014; Ndou & Petti, 2007; Proll, Retschitzegger, & Wagner, 1998; Sigala, 2011b; Sussmann & Baker, 1996; Wang & Russo, 2007) e atentando primeiramente à denominação criada por Wang e Russo (2007), mais tarde incrementada por Li e Wang (2010, 2011), os SGD's são compostos pelos seguintes componentes:

- **Espaço de informação virtual (EIV):** visa fornecer informação completa e de qualidade sobre o destino.
- **Espaço de comunicação virtual (ECV):** visa proporcionar uma comunicação eficaz e constante com os consumidores.
- **Espaço de transação virtual (ETV):** apresenta-se como a função que permite que os SGD's gerem receitas, tanto internamente, para a OGD, como externamente, para os diversos *stakeholders* do destino.
- **Espaço de relacionamento virtual (ERV):** visa facilitar um mecanismo de construção de relacionamentos adequado e sustentável com os turistas e *stakeholders*.
- **Espaço de distribuição virtual (EDV):** este, apesar de não constar no modelo inicial de Wang e Russo (2007), foi abordado por Sigala (2011b) e diz respeito à distribuição de informações e serviços por intermédio de diversos canais, dispositivos e meios digitais. Isto para que os turistas possam obter ajuda, independentemente do tipo de dispositivo eletrónico que estejam a utilizar (e.g. *smartphone*, *tablet*, computador portátil, *desktop*, televisão digital, etc.), quando, como e onde desejarem.

Para uma análise mais detalhada de cada um dos componentes supramencionados ver Apêndice 3.

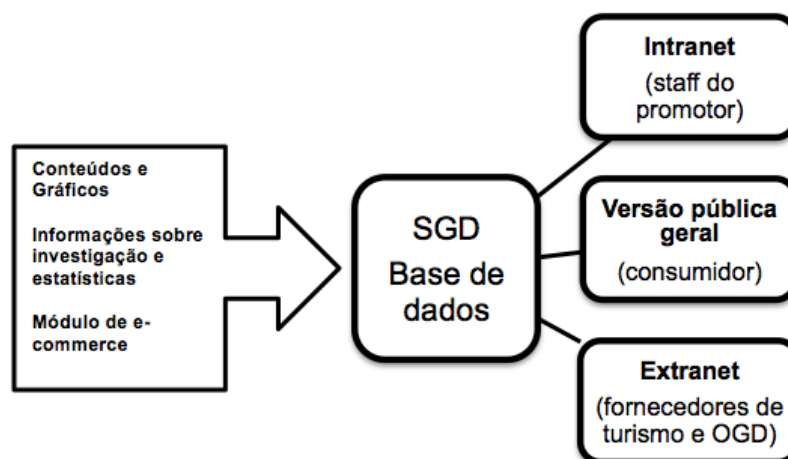
Ainda na tentativa de identificar os vários componentes que constituem um SGD, atentamos, desta feita, à visão apresentada por Proll et al. (1998, p.1014) e UNCTAD (2005b, p.159), que discrimina os seguintes componentes, em função dos vários tipos de utilizadores possíveis da plataforma (ver Figura 2.5):

1. Uma base de dados central, que se apresenta como componente primordial, sub-composta por – conteúdos e gráficos; informação, resultados de investigação e estatísticas; e um módulo de e-commerce;



2. E três distintas interfaces web, nomeadamente – uma intranet (para comunicação interna do promotor (e.g. OGD)); uma Extranet (para articulação inter-stakeholders e OGDs); e uma versão pública geral (para o consumidor final, vulgo, o turista/visitante).

Figura 2.5. Componentes de um SGD segundo Proll et al. e UNCTAD



Fonte: adaptado de Proll et al. (1998, p.1014) e UNCTAD (2005b, p.159)

## 2.5. Modelos de Negócio

A viabilidade financeira e a rentabilidade são, indubitavelmente, questões de suma importância para as OGDs, pois são muitas as vezes que estas determinam o seu sucesso e subsistência (Collins & Buhalis, 2003). A recente reestruturação das Entidades Regionais de Turismo em Portugal Continental, que analisámos anteriormente, é um bom exemplo disso mesmo. No que concerne à forma de desenvolvimento de SGDs, as OGDs têm essencialmente quatro opções: i) desenvolvem, de raiz, o seu próprio sistema; ii) optam por comprar todo o seu sistema a um único fornecedor, que geralmente faz a gestão do mesmo (*outsourcing*); iii) preferem comprar diferentes módulos de vários fornecedores e integrá-los numa rede completamente gerida pelos próprios promotores; iv) ou, alternativamente, podem criar uma parceria com um dos fornecedores destes sistemas (setor privado), desenvolvendo-o e gerindo-o, em conjunto, direcionados a um objetivo comum (World Tourism Organization Business Council, 2001). Surgiram, nos últimos anos, vários fornecedores especializados no desenvolvimento de SGDs, sendo que a Tiscover, a World.net, a Integra e a TouchVision são os principais *players* deste mercado (Egger & Buhalis, 2011). O Tiscover, por exemplo, surgiu como um *Application Service Provider*, vulgarmente designado de ASP, em diferentes destinos em todo o mundo, como a Áustria, a França e a Alemanha (Buhalis & Law, 2008).

Existem, basicamente, dois tipos de modelos de negócio de SGDs, nomeadamente modelos não comerciais (somente geradores de informação) ou modelos geradores de receitas (SGDs totalmente transacionais). Há uma série de fatores que influenciam o tipo de modelo a adotar,

especialmente o financiamento e as finanças/poder económico do promotor, o tipo de relação existente entre as diversas empresas do tecido turístico em causa, o nível de desenvolvimento tecnológico do destino, o conhecimento técnico e a disponibilidade de recursos humanos para a adoção das tecnologias, bem como a facilidade de obtenção e disponibilidade das mesmas. A título de exemplo, a maioria dos SGDs no Reino Unido são muitas vezes desenvolvidos com financiamento público, por intermédio dos orçamentos das próprias OGDs (que são subsidiadas pelo estado) ou através dos subsídios e programas de apoio provenientes da União Europeia, existindo também alguns de cariz privado (Baker, Hayzelden & Sussman, 1996; O'Connor & Rafferty, 1997, citados em Collins & Buhalis, 2003, p.203). Esta predominância do financiamento somente público acarreta algumas implicações, como refere Archdale (1994), citado em Collins e Buhalis (2003, p.203), pois afigura-se como um risco particularmente elevado a dependência exclusiva de fundos e gestão públicos, implicando, muitas vezes, o fracasso do SGD por falta de conhecimentos tecnológicos adequados, inadaptação às reais necessidades do tecido turístico, falta de um modelo comercial que permita a obtenção de receitas e a sustentabilidade do sistema, bem como pouco controlo de qualidade e manutenção do mesmo. A estes fatores adicionam-se, ainda, a volatilidade governamental e política, que se pode traduzir numa instabilidade, descontinuidade e/ou incongruência nas estratégias e diretivas assumidas, assim como em reduções ou cortes na dotação financeira atribuída, pelo estado, às OGDs. Tudo factos que contribuem para um potencial fracasso no desenvolvimento de um sistema desta natureza.

Uma coisa é certa, o futuro desenvolvimento de SGDs, independentemente do modelo de negócio que se utilize, é sempre encarado como um desafio, sendo que a constante redução de apoios e financiamento vêm acentuar, ainda mais, o ónus sobre a necessidade de angariação de receita própria (Connell & Reynolds, 1999, citados em Collins & Buhalis, 2003, p.203). Porém, existe uma solução para alcançar um maior retorno e facilitar a implementação de SGDs, sendo que esta passa pelo incentivo à formação de parcerias com o setor privado, arcando, estes últimos, com parte do investimento necessário e aplicando os seus conhecimentos técnicos ao nível das TICs, distribuindo e minimizando, assim, os principais riscos de desenvolvimento deste tipo de sistemas (World Tourism Organization Business Council, 2001). Para além disso, o estabelecimento de parcerias e o fomento da cooperação entre o setor público e o setor privado são críticos para a eficácia, eficiência e dinâmica dos SGDs, principalmente os transacionais (Collins & Buhalis, 2003).

Dentro do modelo de negócio transacional podemos encontrar vários submodelos e formas de atuação. Os SGDs, na sua generalidade, podem permitir os seguintes modelos de negócio transacionais (Belbaly, Passiante, & Benbya, 2004; Collins & Buhalis, 2003; Daniele & Frew, 2008; Kothari & Fesenmaier, 2007; Ndou & Petti, 2007; Petti & Solazzo, 2007):

- **Business-to-Consumer (B2B)** – Este é, possivelmente, o modelo mais comum que todos os SGDs transacionais têm. Assenta em trocas comerciais entre os fornecedores de

turismo presentes na plataforma digital e os turistas/consumidores finais. Geralmente, a forma de a OGD angariar receitas com este modelo de negócio passa pela aplicação de taxas de participação/registo na plataforma aos fornecedores turísticos e/ou pela cobrança de uma comissão sobre as suas reservas (regra-geral: na ordem dos 5% a 10%). Outras formas de angariação de receitas menos comuns passam pela criação de contas e conteúdos *premium* pagos; taxas aplicadas aos consumidores finais, pelo registo na plataforma; publicidade paga; e venda de bases de dados;

- **Business-to-Business (B2B)** – Este é um modelo de negócio também bastante utilizado, que permite aos fornecedores de turismo a realização de trocas comerciais, bem como a comunicação, troca de experiências, conhecimentos e estabelecimento de parcerias com os seus congéneres, que podem ser cumulativamente seus fornecedores (e.g. uma unidade hoteleira pode realizar trocas comerciais com uma empresa de animação turística, por exemplo, para a prestação de serviços em determinado evento que estejam a realizar; entre muitas outras opções possíveis). As formas de geração de receita para as OGDs acabam por ser as mesmas para todos os tipos de modelo de negócio transacional, podendo variar os montantes e percentagens a cobrar.
- **Business-to-Government (B2G)/Government-to-business (G2B)** – Este é um modelo de negócio que já não é tão usual, ainda assim este permite a troca de serviços comerciais entre os fornecedores de turismo e as entidades públicas (governamentais), sendo que têm que se considerar as regras da contratação pública, dependendo do montante envolvido no serviço a adjudicar. Relativamente ao modelo de negócio inverso, i. e., a prestação de serviços comerciais por parte de entidades públicas aos fornecedores de turismo, este pode ser alcançado, por exemplo, através da realização e venda de estudos e publicações acerca de temáticas que sejam do interesse do setor privado (e.g. análises de mercados específicos, perfis de consumidores, estatísticas do setor, entre outros).

Com a tremenda evolução das tecnologias e com o novo paradigma da procura turística, há espaço para introdução de novos modelos de negócio nos SGDs, que permitam, por exemplo, as trocas comerciais entre consumidores finais (Consumer-to-consumer - C2C). Fenómenos como o *couchsurfing*, a troca de casas de férias (*housesharing*) e a recente reestruturação no licenciamento do alojamento local, são boas perspetivas e indícios para a introdução deste modelo de negócio. Neste campo as possibilidades são muitas, existe ainda muito por explorar. Tudo depende do trabalho, imaginação e capacidade de inovação que os promotores destes sistemas inculcam no seu projeto.

Voltando à questão da comparação entre a adoção dos dois modelos principais (comerciais e não comerciais), constata-se que aplicação de SGDs em países desenvolvidos difere significativamente daquela que é implementada em países em desenvolvimento (UNCTAD, 2005a). As OGDs nos países em desenvolvimento tendem, em geral, a adotar um modelo não-

comercial de SGD, enquanto as OGDs em países desenvolvidos adotam um modelo mais sofisticado com geração de receita própria (UNCTAD, 2005a, 2005b; World Tourism Organization Business Council, 2001). Muitos SGDs em países desenvolvidos transcendem o mero fornecimento de informações, constituindo aplicações mais avançadas, que incluem reservas *online*, *intranets*, *extranet* e funcionam como uma verdadeira ferramenta estratégica para seus destinos (UNCTAD, 2005b).

Não é imperativa a implementação simultânea de todos os constituintes de um SGD (Buhalis, 2003). Podemos afirmar que estes podem ser constituídos gradualmente, dependendo dos objetivos, grau de exigência e disponibilidade de recursos do promotor, designadamente no âmbito das competências técnicas, de recursos humanos e de financiamento (Collins & Buhalis, 2003; UNCTAD, 2005a).

As evidências bibliográficas mostram-nos que, a grande maioria dos autores (e.g. Brown, 2004; Egger & Buhalis, 2011; Buhalis & Spada, 2000; Collins & Buhalis, 2003; Estêvão et al., 2012, 2014; Li & Wang, 2010, 2011; Rita, 2000, 2001; Ritchie & Ritchie, 2002; Sheldon, 1997; Sigala, 2009; Sigala & Marinidis, 2010; Wang, 2008; Wang & Russo, 2007), apoia a adoção do modelo de negócio correspondente ao SGD transacional. De um modo geral, estes autores justificam a necessidade de optar pelo modelo transacional, em detrimento do modelo meramente informativo, com a enorme competitividade de mercado que existe atualmente entre destinos e com a penetração que a tecnologia tem na sociedade contemporânea. Muitos destes autores avançam que ter apenas presença na internet já não é, só por si, suficiente para ter visibilidade no mercado e atrair potenciais clientes (e.g. Rita, 2001; Sheldon, 1997). Do ponto de vista dos destinos turísticos, para alcançar vantagens competitivas é necessário demarcarmo-nos dos restantes, pela positiva, usando mecanismos que nos permitam ter um equilíbrio e sustentabilidade a todos os níveis, incluindo logicamente a vertente económica, que é a temática que estamos a abordar, de momento.

Se as OGDs querem sobreviver neste novo mercado eletrónico têm, forçosamente, de se adaptar, direcionando esforços para o desenvolvimento de SGDs transacionais. A este respeito, Collins e Buhalis (2003) acrescentam que a oferta da possibilidade de reservas pode, assim, resultar numa mudança da estratégia central de uma OGD, passando esta a atuar como uma entidade comercial, que sustenta o desenvolvimento económico do destino/região que representa.

Sintetizando, a necessidade de desenvolver um SGD transacional completo torna-se absolutamente crucial para o desenvolvimento dos destinos turísticos, não só em termos da sua competitividade, num mercado cada vez mais global, mas, sobretudo, para a própria sobrevivência das OGDs nos destinos. Atualmente, são implementados, um pouco por todo mundo, SGDs com um misto de características comerciais e não comerciais, de acordo com os objetivos, requisitos operacionais e necessidades de cada destino. Contudo, o que podemos constatar foi que, doravante, de acordo com a literatura, se deve apostar em SGDs de cariz transacional, sob pena

de que os mesmos possam ser um fracasso, se não tiverem, por trás, um modelo de negócio que lhes permita gerar as suas próprias receitas. Nos domínios da procura, é também ponto assente que a implementação de um SGD transacional se molda perfeitamente aos desejos e necessidades evidenciados pela proclamada nova procura turística/procura turística contemporânea (exigente, autónoma, sofisticada, etc.). A título de exemplo, um SGD que não permita efetuar reservas pode tornar-se bastante frustrante para o potencial turista, que terá que se deslocar a outro *website* ou canal de distribuição para efetuar as reservas dos produtos ou serviços que identificou no SGD do destino em causa. Este facto pode levar a que se percam potenciais turistas/visitantes para destinos que detenham SGDs completamente transacionais. Desta forma se podem perder ou ganhar vantagens competitivas em relação aos principais destinos concorrentes.

## **2.6. Benefícios da Utilização de SGDs**

A implementação e desenvolvimento de SGDs pode trazer inúmeros benefícios para os seus promotores e utilizadores. De certa forma, já temos vindo a aflorar, no decorrer do escrutínio que estamos a fazer acerca deste conceito, alguns dos benefícios que este tipo de sistema pode trazer. Esta secção dedica-se a uma análise um pouco mais aprofundada dos principais benefícios decorrentes do desenvolvimento de um SGD, segmentados pelos vários tipos de atores que integram e/ou desenvolvem este sistema (vulgo, as OGDs, as empresas do setor turístico e os turistas/visitantes; ver Tabela 1.4.).

Segundo Estêvão et al. (2011, p.163), existem três grandes tipos de benefícios que um SGD pode trazer, nomeadamente aos níveis: i) do planeamento, coordenação e integração do destino turístico; ii) da desintermediação e otimização de receitas; iii) e da promoção, visibilidade e presença eficaz no mercado. Estas três categorias têm repercussões diferentes, embora positivamente equivalentes, em cada tipo de *stakeholder* do destino. Para o efeito desta análise, os autores dividiram, então, os *stakeholders* também em três grupos distintos, designadamente: i) as OGDs; ii) os fornecedores de turismo; iii) e os turistas/visitantes (consumidores finais).

A Tabela 2.1 sintetiza os benefícios, divididos pelas três áreas supramencionadas e pelos tipos de *stakeholders* em causa, evidenciando ainda os autores que os suportam (Estêvão et al. 2011).

Tabela 2.1. Principais Benefícios dos SGDs por Tipo de Stakeholder

Tipo de benefício	Tipo de stakeholder		
	OGDs	Fornecedores turísticos	Turistas/visitantes
Planeamento, coordenação e integração do destino turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhores estratégias de planeamento (Ndou &amp; Petti 2007; Ritchie &amp; Ritchie, 2002)</li> <li>- Reforço das capacidades de liderança, ao nível interno e externo (Egger &amp; Buhalis, 2008; Guthrie, 2008; Kärcher &amp; Alford, 2008)</li> <li>- Melhor coordenação dos <i>stakeholders</i> do destino (Bédard &amp; Louillet, 2008; Buhalis &amp; Law, 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção e distribuição coordenada de todo o destino turístico, levando a uma maior coesão entre os diversos <i>stakeholders</i> (Miralbell et al., 2008; Ndou &amp; Petti, 2007)</li> <li>- Mais parcerias (Buhalis, 2003; Ritchie &amp; Ritchie, 2002)</li> <li>- Aquisição de informação a um custo mais reduzido (informação geral acerca do destino e dos mercados) (Teichmann &amp; Zins, 2008; Wei &amp; Jiu-wei, 2009)</li> <li>- Melhor conhecimento do perfil dos turistas e maior capacidade para satisfazer as suas necessidades (Chathoth, 2007; Kärcher &amp; Alford, 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso a um portal oficial, de confiança, de um destino turístico (Buhalis, 2003; Teichmann &amp; Zins, 2008)</li> <li>- Possibilidade para procurar, planear e reservar experiências turísticas, através de uma única plataforma (<i>one-stop-only platform</i>) (Buhalis, 2003; Teichmann &amp; Zins, 2008)</li> </ul>
Desintermediação e otimização de receitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interação direta otimizada com os potenciais turistas/visitantes (Bédard &amp; Louillet, 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos de transação aquando da venda de produtos aos turistas/visitantes (Buhalis, 2003; Egger &amp; Buhalis, 2008; Miralbell et al., 2008; Wei &amp; Jiu-wei, 2009)</li> <li>- Diversificação e otimização dos segmentos de Mercado que visitam o destino turístico (Baggio, 2008; Buhalis, 2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de reservar ou comprar diretamente aos fornecedores turísticos (Buhalis, 2003; Buhalis &amp; Spada, 2000; Egger &amp; Buhalis, 2008; Frew &amp; Horan, 2007; WTO, 2004)</li> <li>- Otimização do valor pelo tempo e dinheiro aquando da procura de informações turísticas (Teichmann &amp; Zins, 2008)</li> </ul>

Tabela 2.1. Principais Benefícios dos SGDs por Tipo de *Stakeholder* (Continuação)

Tipo de benefício	Tipo de <i>stakeholder</i>		
	OGDs	Fornecedores turísticos	Turistas/visitantes
Promoção, visibilidade e presença eficaz no mercado	- Melhor visibilidade global do destino turístico (Collins & Buhalis, 2003; Wei & Jiu-wei, 2009) - Maior coerência na imagem e promoção do destino turístico (Buhalis, 2003; Çetinkaya, 2009; Wei & Jiu-wei, 2009)	- Custos de marketing mais reduzidos, em comparação com os canais tradicionais (Buhalis, 2003; Çetinkaya, 2009; Dwyer et al., 2009; Egger & Buhalis, 2008; Wei & Jiu-wei, 2009) - Reforço da visibilidade das PMEs no mercado global (Buhalis, 2003; Dwyer et al., 2009; Egger & Buhalis, 2008; Wei & Jiu-wei, 2009)	- Possibilidade de um planeamento de experiências turísticas mais flexível e autónomo (Buhalis, 2003; Kazasis et al., 2003)

Fonte: adaptado de Estêvão et al. (2011, p.165)

## 2.7. Barreiras à Adoção de SGDs

Relativamente às principais barreiras à adoção de SGDs, do ponto de vista da oferta turística, estas ocupam uma parte central do presente trabalho de investigação. Como tal, foi realizada uma análise aprofundada das mesmas, por intermédio de um estudo de Delphi, que teve como objetivo a identificação dos principais condicionalismos à adoção de SGDs, por parte dos diversos *stakeholders* do destino turístico Portugal. Este estudo será devida e oportunamente explicado em detalhe. Assim, no capítulo da investigação empírica, mais precisamente na secção da análise dos resultados, podem ser observados os principais desfechos deste estudo, que culminam numa listagem hierarquizada das principais barreiras à adoção de SGDs, sendo que na secção da metodologia serão abordados todos os procedimentos, participantes e instrumentos utilizados no mesmo.

Independentemente do estudo que realizámos, existem na literatura alguns indícios e motivos para a não adoção, ou a adoção tardia, deste tipo de sistemas. Ainda que, esta, não seja das áreas mais desenvolvidas, no que respeita à investigação deste tipo de sistemas. Entre os motivos apresentados para a não adoção, ou adoção tardia, encontram-se os que foram expostos na secção 2.2. (Breve Resenha Histórica), da autoria de Buhalis (2003). Temos, também, os fatores críticos de sucesso, da autoria de Buhalis e Sapda (2000), que podem ser encontrados no Apêndice 4, e que, em antítese, podem ser considerados como barreiras à adoção de SGD.

Contribuindo para a complexidade da temática, muitos autores identificaram que as taxas de sucesso, na implementação de SGDs, são substancialmente mais baixas do que as de fracasso (e.g. Frew & O'Connor, 1999; Ritchie & Ritchie 2002; Buhalis, 2003; UNCTAD, 2005a), i.e., existe

um risco de fracasso elevado. Este facto faz com que seja ainda mais importante perceber, concretamente, quais as principais barreiras que estão a minar o triunfo deste tipo de sistemas, que, do ponto de vista teórico, parecem ser uma solução robusta e sustentável, para o desenvolvimento dos destinos turísticos.

Foram, também, encontradas diferenças significativas, no que respeita à adoção de SGD's, entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento (UNCTAD, 2005a). Nestes últimos, a sua não adoção, tem sido atribuída a problemas financeiros, problemas de falta de qualidade de informação, de falta de conhecimentos tecnológicos, a conflito de interesses, devido ao grande número de partes envolvidas (Egger & Buhalis, 2011; Sussmann & Baker, 1996), e, ainda, à incapacidade de captação do interesse e apoio dos setores público e privado (Buhalis & Deimezi, 2003).

## **2.8. SGD's e o Novo Paradigma da Procura Turística**

A procura turística está cada vez mais autónoma, sofisticada e exigente, preferindo a utilização de “plataformas agregadoras de apenas uma paragem” (*one-stop-only platforms*), que lhes possibilite procurar informações acerca de vários produtos/serviços turísticos de um destino, de uma forma fácil e integrada, numa interface *online* (Buhalis, 2003; Estêvão et al., 2012; Horan, 2010; Rita, 2001). Estas plataformas permitem, não só a procura de informação sobre determinado destino e sobre os seus produtos e serviços, como também o planeamento de experiências individualizadas e a sua correspondente compra/reserva (Buhalis, 2003; Rita, 2001). Num universo saturado de informação, nem sempre precisa e relevante, como é o caso da internet, ter uma plataforma governamental oficial (que pode funcionar, como já vimos, em parceria com o setor privado), com informações de confiança e com a possibilidade de planeamento e de reservas *online, in loco*, é efetivamente uma vantagem para o potencial turista/visitante. Os SGD's apresentam-se, assim, como uma ferramenta de eleição para este efeito. Como atentam Egger e Buhalis (2011), do ponto de vista da atual procura turística, um destino deve, quase que obrigatoriamente, ter a capacidade de desenvolver e operar sistemas, integrados e abrangentes, de procura, aconselhamento e reservas.

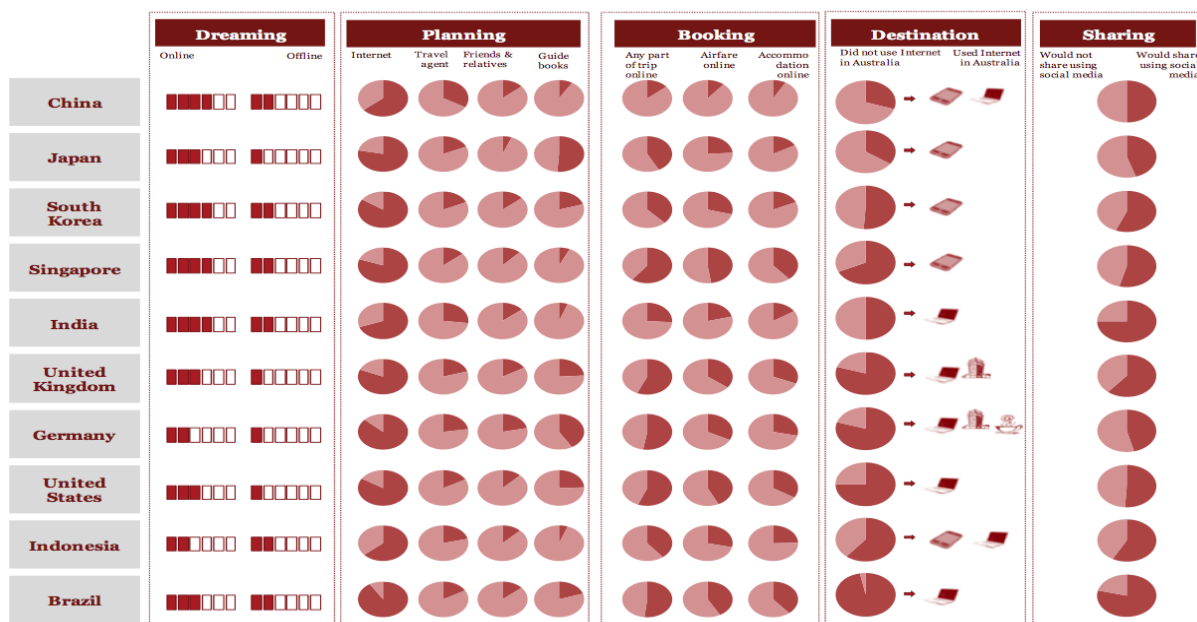
De acordo com a Confederação do Turismo Português (2005), organização não governamental que tem sido um dos parceiros preferenciais do Governo Português, em termos de discussão e definição de estratégias para o setor do turismo nacional (Estêvão et al., 2009), há duas características principais que devem ser consideradas quanto à distribuição do turismo no futuro: i) A tendência dos turistas/visitantes para o DIY (*Do It Yourself*), o que significa que estes estão cada vez mais autónomos no planeamento das suas próprias viagens e na compra de serviços, muitas vezes entrando em contato com fornecedores diretamente, especialmente por intermédio da internet; ii) E o facto dos canais diretos, com base em TICs alicerçadas na Web, serem um meio relativamente barato e bastante eficaz para colocar os turistas/visitantes em contato direto com os fornecedores no destino turístico.



Outra tendência recente da procura turística contemporânea, que se reflete bastante nos canais de distribuição, é a crescente procura pelos negócios de última hora (*last minute deals*) e pelas promoções e descontos especiais (Sigala, 2011b).

Para atestarmos a crescente importância da internet no processo de decisão de compra do atual consumidor, consideremos o estudo realizado pelo Tourism Australia (2013), que traçou uma análise situacional da distribuição turística, neste país, bem como dos diversos canais utilizados pelos seus principais mercados emissores, nas diferentes fases do seu processo de decisão de compra (ver Figura 2.6). Assim, e sem querer aprofundar muito a questão do processo de decisão de compra, pois não é o principal objeto do presente trabalho de investigação, são definidas neste estudo cinco fases referentes a este processo: *dreaming*, *planning*, *booking*, *destination* e *sharing* (Tourism Australia, 2013).

Figura 2.6. Utilização da Internet e Canais *Online* por Segmento de Mercado



Fonte: Tourism Australia (2013, p.56)

A fase *dreaming* diz respeito à procura e identificação de um destino turístico. A fase *planning*, como o próprio nome já indica, refere-se a todo o planeamento da viagem. A fase *booking* está relacionada com a reserva/compra da viagem e dos seus serviços associados. Já a fase *destination* prende-se com a utilização ou não dos canais online, *in loco*, i. e., durante a estada no destino, para pesquisar ou reservar, por exemplo, serviços adicionais extemporâneos ou de impulso. Por fim, a fase de *sharing* apresenta a intenção, ou não, de partilha das experiências vividas no destino, por intermédio dos canais digitais (e.g. redes sociais, sites de recomendação, aplicações móveis, entre outros).

De notar que o processo apresentado é sequencial. Dentro de cada uma destas fases, são então

comparados, em termos de utilização, os canais *online* e *offline*, por cada segmento de mercado.

Em termos gerais, as principais conclusões que podemos retirar deste estudo são:

- Existe uma clara tendência para que os canais *online* tenham um papel de cada vez maior relevância na identificação de destinos turísticos (neste caso, a Austrália) como destinos de férias, sendo que esta relevância do *online* não se fica apenas pela identificação do destino, mas, sobretudo, pelo planeamento, reserva e partilha das experiências alcançadas. É, portanto, um facto comprovado que a identificação da Austrália como destino turístico, bem como o planeamento da viagem, e a reserva e partilha de experiências é, em crescendo, realizada *online*;
- Apesar desta clara tendência, o nível atual de uso destes canais de distribuição digital difere significativamente em todo o ciclo do processo de decisão de compra do consumidor.

Fazendo uma análise mais particularizada da Figura 1.6, podemos observar que os tradicionais mercados emissores para o destino turístico Portugal, nomeadamente o Reino Unido e a Alemanha, apresentam por ventura os resultados mais constantes em termos de utilização dos canais *online*, com particular destaque para as reservas através da internet, que superam significativamente, em ambos os casos, os 50%. Nas restantes etapas do processo de decisão de compra de um destino turístico, os valores também são bastante auspiciosos. Apenas a componente *dreaming*, no caso da Alemanha, fica um pouco abaixo do esperado, ainda assim com mais relevância do que o canal *offline*. Bem posicionados, em termos de utilização de canais *online*, aparecem também três dos elementos dos BRIC, designadamente o Brasil, a Índia e a China. Destes três, pelo menos o Brasil e China são apostas para Portugal. O primeiro enquanto mercado de crescimento e o segundo como mercado de diversificação, em certos tipos de turismo, como é o caso do turismo residencial (Turismo de Portugal, 2012). Temos, também, os EUA com resultados positivos semelhantes, sendo que é outro dos destinos que se apresenta cumulativamente como um mercado de diversificação para Portugal, em tipos de turismo como, por exemplo, o turismo de saúde e o turismo equestre.

Focando-nos, agora, um pouco, na adaptação dos destinos a este novo paradigma, é natural que, tendo em conta o que foi exposto, o marketing de destinos assuma uma posição fulcral nesta nova forma de assimilar e praticar turismo. De facto, Ritchie e Crouch (2003), quando discorrem acerca dos aspetos críticos para a competitividade dos destinos turísticos, apresentam o marketing de destinos como um dos principais fatores que influencia a competitividade dos mesmos. De acordo com estes autores, a forma como um destino se apresenta aos seus potenciais visitantes/turistas pode, definitivamente, determinar o seu nível de sucesso na obtenção e retenção destes últimos. Ainda a este respeito, Kotler, Bowen e Makens (2003), vão ainda mais longe, afirmando que a *performance* dos destinos turísticos não depende exclusivamente da sua capacidade de planear e implementar produtos turísticos de qualidade, bem pelo contrário. De nada vale ter produtos muito

bem pensados e de extrema qualidade, se estes não são veiculados pelos canais de distribuição adequados. Estes autores acrescentam, ainda, que talvez tão importante quanto as qualidades do próprio destino é o modo de apresentação das suas ofertas aos potenciais visitantes/turistas. Na verdade, a influência que os canais de distribuição têm nos destinos turísticos não se limita à forma, mais ou menos apropriada, em que as experiências turísticas são promovidas e vendidas ao público, na sua generalidade. Acima de tudo, os canais de distribuição podem determinar os tipos de produtos turísticos e visitantes que os destinos serão, ou não, capazes de desenvolver (Estêvão et al., 2009).

Neste sentido, e em jeito de conclusão desta secção, sendo o SGD considerado como a melhor ferramenta de apoio para as OGDs nas suas funções de gestão de destinos, incluindo, claro está, o marketing e distribuição de produtos turísticos, existindo procura turística dos principais mercados emissores e emergentes para Portugal, para este tipo de plataforma agregadora (SGD), e estando o novo paradigma do turismo intimamente ligado às TIC, já para não falar nos inúmeros benefícios que a sua utilização pode trazer aos vários *stakeholders* dos destinos, acaba por ser contestável a falta de aposta neste tipo de sistemas, em Portugal.

## **2.9. SGDs em Portugal**

No que respeita à existência de SGDs em Portugal, uma vez analisadas as suas várias definições, funções, objetivos, características, componentes, etc., não podemos afirmar que haja, verdadeiramente, até à data, qualquer tipo de sistema desta natureza desenvolvido para o território Português. O que dispomos de mais parecido são, apenas, os *websites* pertencentes às diversas Entidades Regionais de Turismo (ERTs), que, como já foi anteriormente mencionado, não passam de *websites* brochura (Estêvão et al., 2009, 2011), com pouco ou nenhum tipo de interatividade e desprovidos da vertente transacional (a eficácia destes *websites* é analisada em detalhe, mais à frente, nas secções da metodologia e da análise dos resultados, no capítulo da investigação empírica). Estes *websites* não passam de meros aspirantes a SGD, não compreendendo nem representando devidamente as virtudes desta potente ferramenta tecnológica.

## **3. Resumo**

Neste Capítulo abordaram-se detalhadamente aquelas que, no nosso ponto de vista, são as principais questões relacionadas com os conceitos basilares do presente projeto de investigação. Na secção 1, referente às OGDs, começou-se pela definição, âmbito e tipologias de gestão existentes. Seguiu-se uma análise à nomenclatura; uma breve resenha histórica; uma exposição dos principais objetivos e funções destas organizações; um enquadramento com as TIC e com a promoção de destinos turísticos; e, por fim, um panorama sobre as OGDs em Portugal. Na secção 2, respeitante aos SGDs, começou-se, igualmente, por uma definição do conceito, do âmbito e das tipologias de gestão existentes; seguiu-se, também, uma breve resenha histórica e uma exposição

dos principais objetivos e funções; abordaram-se os componentes; modelos de negócio; benefícios da utilização; e barreiras à adoção; por fim, enquadraram-se os SGDs no novo paradigma da procura turística e traçou-se um cenário dos SGDs em Portugal.

De seguida, passamos ao Capítulo da Investigação Empírica, onde serão abordados os dois estudos perpetrados para sustentar a proposta de SGD apresentada no Capítulo IV.

## Capítulo III – Investigação Empírica

---

Neste projeto, a Investigação Empírica destina-se, essencialmente, a sustentar a proposta SGD que iremos apresentar no Capítulo IV. Neste sentido, dividimos o presente Capítulo em dois estudos distintos, todavia complementares. O primeiro estudo (Parte 1), realizado por intermédio do método Delphi, diz respeito à aferição das principais barreiras à adoção de SGDs, do ponto de vista da oferta turística. Já o segundo estudo (Parte 2), refere-se à avaliação da eficácia dos *websites* pertencentes às 5 ERTs portuguesas, do ponto de vista do utilizador/consumidor final, recorrendo a um avaliador externo e utilizando uma versão adaptada do modelo ICTRT de Li e Wang (2010, 2011). Todos os conceitos, metodologias e respetivos resultados serão devidamente enquadrados e analisados, ao longo do capítulo.

### 1. Metodologia – enquadramento e justificação

#### 1.1. Método de Delphi

Circunscrever e avaliar as principais barreiras à adoção, do ponto de vista da oferta turística, para uma aplicação *Web* como um SGD, é uma tarefa complicada e multifacetada, sendo que essa complexidade é ainda mais agravada pela falta de investigação específica neste domínio. Ainda assim, algumas barreiras têm sido identificadas como sendo os mais prováveis entraves ao desenvolvimento de SGDs (ver secção 2.7 Barreiras à adoção de SGDs). Escolher e identificar as causas mais importantes para a ocorrência, ou não, de determinado fenómeno, situação ou domínio, pouco claro, onde não existe muita investigação desenvolvida, é um processo extremamente difícil. Como tal, apelou-se ao conhecimento e experiência de um painel de especialistas nestas áreas do conhecimento, sob a forma de um estudo Delphi, que nos ajudou a tomar essas decisões complicadas. Este foi o principal motivo da eleição do presente método para a prossecução do estudo que pretendíamos levar a cabo. Assim, explicam-se, nesta secção, as principais premissas teóricas que estão subjacentes à implementação deste método e as principais vantagens da sua utilização.

As origens do projeto Delphi remontam ao final da década de 1940 e inícios da década de 1950 (Sackman, 1974; Woudenberg, 1991). Segundo Gordon (1994), este foi desenvolvido principalmente por Olaf Helmer, Nicholas Rescher e Norman Dalkey, todos membros da *RAND Corporation*. As suas pesquisas iniciais, neste sentido, evoluíram para um projeto formal, que foi intitulado de Projeto RAND. Este foi criado para investigar a utilização de grupos de peritos para tratar de questões relacionadas com a previsão de acontecimentos futuros (Gordon, 1994).

O projeto Delphi, enquanto metodologia de investigação, é designado na literatura por um conjunto de denominações, para todos os efeitos, sinónimas. Estas são: questionário (e.g. Wang et al., 2003, citados em Hanafin, 2004, p.4); procedimento/processo (e.g. Brown, 1968; Rogers & Lopez, 2002, citados em Hanafin, 2004, p.4; Webler, Levine, Rakel, & Renn, 1991); método (e.g. Dalkey &

Helmer, 1963; Gordon, 1994; Helmer, 1967; Landeta & Barrutia, 2011; Linstone & Turoff, 2002; Rescher, 1969; Skulmoski, Hartman, & Krahn, 2007; Woudenberg, 1991); estudo (e.g. Hsu & Standford, 2007); e técnica (e.g. Hanafin, 2004; Miranda, Nova, & Cornachione Junior, 2014; Powell, 2003; Sackman, 1974; Stewart, 1987; Taylor-Powell, 2002).

Para efeitos do presente projeto de investigação, usar-se-ão, alternadamente, algumas das várias denominações previamente enunciadas, para variar o discurso e não o tornar tão monótono. Até porque os próprios autores também as vão utilizando interpoladamente. Presume-se, com o mesmo propósito.

Assim, de acordo com Hsu e Sandford (2007), um estudo Delphi é um processo iterativo. Este visa solicitar e compilar opiniões de um painel de especialistas cuidadosamente selecionado, dentro de um campo específico de estudo, através da aplicação repetida de uma série de questionários (Dalkey & Helmer, 1963; Linstone & Turoff, 2002; Rescher, 1969).

O processo Delphi opera na premissa de que o julgamento coletivo é mais eficaz do que o julgamento individual, i.e., "várias cabeças funcionam melhor do que uma" (Weaver, 1971; citado em Ludwig, 1997, p.1). O propósito original para o desenvolvimento da técnica Delphi foi o de facilitar a comunicação em grupo, a fim de formar um consenso sobre ideias, argumentos e opiniões sobre um campo específico de investigação (Linstone & Turoff, 2002). Um ponto importante deste método é que, mesmo nos casos em que não gera consenso, é uma técnica que ajuda a esclarecer a situação e melhorar a compreensão geral do campo da pesquisa em questão (Singh & Kasavana, 2005). Além disso, o método proporciona benefícios significativos também para os seus participantes. Isto, porque cada membro tem a possibilidade de tomar consciência do ponto de vista global, de certa comunidade de especialistas, acerca de determinado domínio, enriquecendo o seu conhecimento individual específico, através da perceção de vários pontos de vista diferentes, para o mesmo assunto ou realidade (Gibson & Miller, 1990). Este contacto com diferentes pontos de vista pode, ou não, incentivar os membros do painel a mudar os seus pensamentos e opiniões, justificando-se assim a interação e iteração do método.

Desde a sua criação, o método Delphi tem sido empregue, com sucesso, em mais de 1000 projetos publicados (de Meyrick, 2002; Stewart, 1987) numa grande variedade de diferentes aplicações e domínios (Skulmoski et al., 2007). Estes incluem áreas como: a saúde, educação, tecnologia, sociologia, governo, meio ambiente, negócios em geral, recreação e desenvolvimento do turismo, o desenvolvimento de energias, marketing, economia, sociologia e desenvolvimento comunitário (Akins, Tolson, & Cole, 2005; Gibson & Miller, 1990; Kastein, Jacobs, & van der Hell, 1993; Skulmoski et al., 2007; Story, Hurdley, Smith, & Saker, 2001).

Ainda que tenha sido utilizado em todos estes diferentes campos, este é um método mais talhado para certas atividades e domínios do que para outros (McCubbrey, 1999). Este tem uma maior aceitação e adoção em áreas onde existem problemas complexos (Day & Bobeva, 2005). Quando

usado num contexto apropriado, um estudo Delphi produz resultados bastante fiáveis e informações valiosas (Ludwig, 1997). Além disso, é uma técnica que tem vindo a evoluir progressivamente e a ganhar bastante relevância em muitas disciplinas e áreas do conhecimento, principalmente na vertente das ciências sociais (Yong et al., 1989).

Um dos primeiros objetivos do presente projeto de investigação foi tentar identificar um conjunto abrangente de barreiras e critérios que permitissem avaliar, de uma forma compreensiva, o porquê da não adoção de SGDs. Nestas circunstâncias, e baseados nas suas premissas e propósitos, um estudo Delphi pareceu-nos particularmente adequado para a realização deste tipo de desideratos. Adicionalmente, o método Delphi tem sido utilizado com bastante sucesso no desenvolvimento de modelos de resolução de problemas baseados em TICs (Skulmoski et al., 2007), facto que ainda sustenta mais a sua utilização para este caso específico. Segundo Gibson e Miler (1990), existem vários investigadores que concordam, também, que este é um instrumento extremamente valioso para ser usado na ponderação de fatores envolvidos em questões complexas, como é o caso do presente projeto de investigação.

A implementação do método de Delphi obedece a uma série de pressupostos gerais, que devem ser cumpridos sempre que o mesmo é desenvolvido. Fala-se, nomeadamente, da designação de um investigador (pessoa de contacto com o painel, responsável pela aplicação e desenvolvimento de todo o processo); da definição das bases para seleção do painel de especialistas; da definição do processo iterativo (leia-se, número mínimo e máximo de rondas, tempo para resposta ao questionário, etc.); da identificação dos pressupostos mínimos para obtenção de consenso; da definição e construção do tipo de questionário a aplicar; dos critérios de inclusão ou exclusão de itens; e da necessidade de dar *feedback* controlado ao painel no final de cada ronda. Outros dos pressupostos que são bastante comuns, em termos de ocorrência, passam pela elevada dispersão geográfica dos participantes e pela manutenção do anonimato dos mesmos, até à conclusão do estudo (Frew & Horan, 2007; Linstone & Turoff, 2002; Taylor-Powell, 2002).

Sintetizando, o método Delphi é atualmente bastante utilizado nas Ciências Sociais para fazer previsões, bem como para fazer o planeamento em situações de carência de dados históricos ou nas quais se pretende estimular a criação de novas ideias. Este torna-se muito útil quando se quer realizar uma análise qualitativa do mercado, permitindo que se projetem tendências futuras em face de descontinuidades tecnológicas e/ou mudanças socioeconómicas.

Em linhas gerais, o método Delphi tem por base a consulta de um grupo de especialistas de diversas áreas a respeito de eventos futuros, através de uma série de questionários. Estes últimos são repassados várias vezes até que seja obtida uma convergência das respostas, i.e. um consenso, que representa uma consolidação do julgamento intuitivo do grupo. Pressupõe-se, assim, que o julgamento coletivo, ao ser bem organizado, é melhor do que a opinião de um só indivíduo. O anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados, assim como o *feedback* de respostas do grupo para reavaliação nas diversas rondas,

são das principais características deste método (para uma análise mais particularizada de cada um dos pontos do método Delphi, ver Apêndice 6).

## 1.2. Avaliação da Eficácia de SGDs e Restantes Websites Turísticos

A avaliação de *websites* de turismo é um tema bastante importante e recorrente entre a academia, tendo sido já abordado por inúmeros autores e estudos (e.g. Charoula, Eleonora-loulia, Fotini, & Maro, 2014; Horan, 2010; Horan & Frew, 2007; Law, Qi, & Buhalis, 2010; Li & Wang, 2010, 2011; Lin, Zhou, & Guo, 2009; Millier Dickinson Blais, 2014; A. J. Morrison, Taylor, & Douglas, 2004; Qi, Law, & Buhalis, 2013; So & Morrison, 2004; Wang, 2008; Wang & Russo, 2007). Consequentemente, têm sido desenvolvidos vários modelos, ao longo desta última década e meia, para a avaliação destes portais de turismo, mais precisa e especificamente, na tentativa de aferir a sua eficácia global no cumprimento dos objetivos a que se propõem.

Apesar da existência de um número considerável de modelos, a grande maioria destes é adaptada de outros campos e áreas do conhecimento, levando a que o seu nível de integração e capacidade avaliativa, por vezes, não sejam os mais precisos e adequados. Ainda assim, existem alguns modelos que foram criados, de raiz, especialmente para a avaliação de SGDs, sendo que podem avaliar, cumulativamente, outros websites turísticos, na sua generalidade. O inverso é que e mais complicado, i.e., um sistema que não foi criado para avaliar SGDs dificilmente avaliará, na sua plenitude, um SGD. Por outro lado, um modelo especificamente criado para avaliar a eficácia de SGDs facilmente consegue avaliar a eficácia de outros *websites* turísticos. Isto, porque o SGD é o expoente máximo das plataformas digitais (vulgo, *websites*) turísticas, sendo que o mesmo compreende todas e quaisquer funções que possam potencialmente ser desempenhadas por outro *website* turístico. Ora, o inverso, portanto, não é concebível.

Independentemente do modelo em causa, Kotler et al. (2003) afirmam que os *websites* turísticos devem compreender e integrar os amplamente reconhecidos elementos chave de marketing (leia-se, *marketing-mix*), correspondentes à segmentação de mercado, ao posicionamento e à construção de programas de relacionamento com os clientes.

Alguns exemplos dos vários modelos e abordagens existentes são:

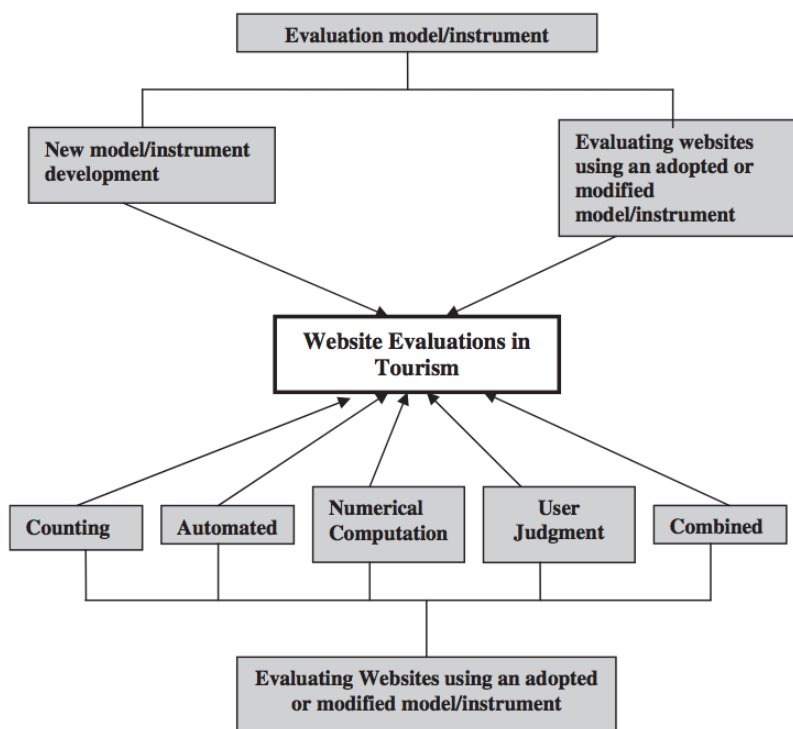
- O BSC – *Balanced Score Card* modificado (e.g. Morrison, Taylor, Morrison, & Morrison, 1999, citados em Law et al., 2010, p.308);
- O modelo E-QUAL, de Kaynama e Black (2000), baseado no SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985);
- O modelo alargado de adoção de comércio pela Internet – EMICA (*Extended Model of Internet Commerce Adoption*) (Doolin, Burgess, & Cooper, 2002);
- O modelo ICTR (Informação, Comunicação, Transação e Relacionamento) (Wang, 2008; Wang & Russo, 2007);



- O modelo ICTRT (Informação, Comunicação, Transação, Relacionamento e Mérito Técnico), de Li e Wang (2010), que é uma evolução do anterior modelo apresentado por Wang e Russo (2007);
- O modelo prático extensivo de avaliação da eficácia de SGDs (Horan, 2010);
- O modelo teórico holístico de avaliação da eficácia de SGDs (Abdal-Fadeel, 2011).<sup>1</sup>

Estes modelos adoptam abordagens metodológicas distintas (ver Figura 3.1), sendo que podem ser, desde logo, novos instrumentos (criados de raiz) ou instrumentos adaptados de outras áreas do conhecimento. Qualquer um destes pode, por sua vez, usar um ou vários dos seguintes métodos: Contabilísticos; automatizados; de computação numérica; de julgamento do utilizador; e combinados. Para mais informação acerca de cada uma destas abordagens metodológicas, consultar o artigo de Law et al. (2010).

Figura 3.1. Abordagens Metodológicas para a Avaliação de *Websites* Turísticos



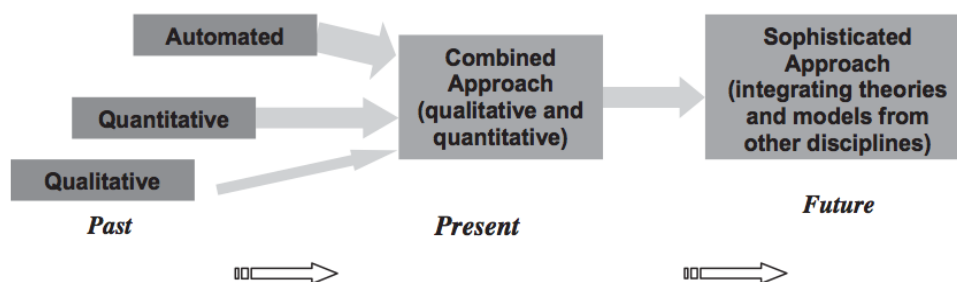
Fonte: Law et al. (2010, p.310)

Em termos de tendências (ver Figura 3.2), de entre as várias abordagens metodológicas

<sup>1</sup> Para uma análise mais exaustiva acerca dos estudos e modelos apresentados, desde 1996 até 2009, consultar, por exemplo, o artigo de Law et al. (2010). Em alternativa, consultar o capítulo 5 do livro “*Evaluating Websites and Web Services: Interdisciplinary Perspectives on User Satisfaction*” (Charoula et al., 2014), que também analisa esta temática e apresenta uma evolução temporal dos estudos sobre a avaliação de *websites* turísticos. Ainda que, esta última, seja um pouco menos desenvolvida do que a primeira.

possíveis, podemos afirmar que os modelos somente automatizados, quantitativos ou qualitativos fazem parte de uma metodologia passada, um tanto ou quanto caída em desuso. Por outro lado, no presente, as abordagens mais utilizadas são as combinadas, que usam um misto de técnicas quantitativas e qualitativas. Já as perspectivas futuras, estas apontam para uma utilização de abordagens mais sofisticadas, que integram teorias e modelos de outras disciplinas (Law et al., 2010).

Figura 3.2. Tendências da Avaliação de *Websites* Turísticos



Fonte: Law et al. (2010, p.310)

De entre todos os modelos de avaliação supramencionados, na nossa opinião, existem dois que se destacam dos demais, designadamente: o modelo prático alargado de avaliação de SGDs, de Horan (2010), que é o mais abrangente e preciso, contudo muito complexo, moroso e difícil de implementar (envolvendo a necessidade de ter acesso ao *backoffice* e às estatísticas analíticas internas do *website* a avaliar); e o modelo ICTRT (Informação, Comunicação, Transação, Relacionamento e Mérito Técnico), de Li e Wang (2010, 2011), que acaba por ser um modelo recente, dos mais utilizados e disseminados, incluindo avaliações em contextos tão distintos como: a América (Li & Wang, 2011); o Canadá (Millier Dickinson Blais, 2014); a China (Li & Wang, 2010); e a Grécia, Espanha, Itália, Turquia e Chipre (Charoula et al., 2014).

Desta forma, o modelo que foi escolhido para, no presente projeto de investigação, perpetrar a avaliação da eficácia dos *websites* oficiais das Entidades Regionais de Turismo de Portugal Continental, foi uma versão adaptada do ICTRT, de Li e Wang (2010, 2011). Esta escolha foi feita tendo em consideração as seguintes questões: a qualidade e pertinência do modelo; a sua atualidade; o seu carácter de disseminação, a facilidade de implementação/replicabilidade; e o facto de ter sido criado de raiz para a avaliação de SGDs. Todas as adaptações realizadas ao modelo original serão oportunamente esclarecidas no capítulo da metodologia.

Passaremos, de seguida, a uma explicação detalhada do modelo ICTRT, uma vez que é aquele que vamos utilizar neste projeto de investigação.

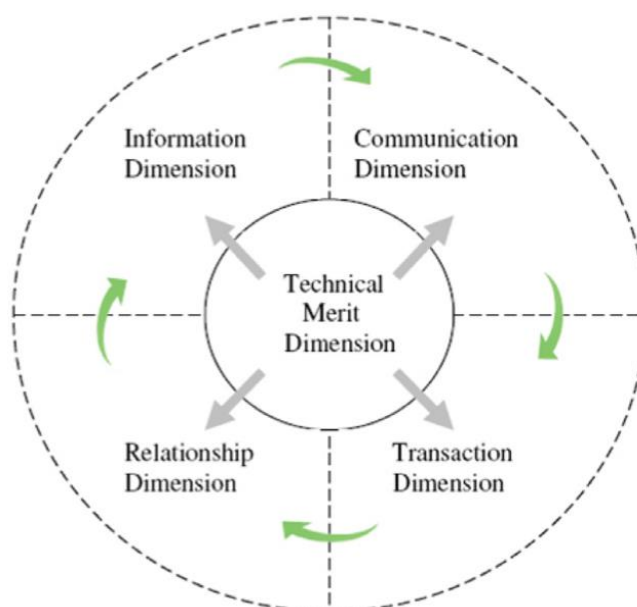
### 1.3. Modelo ICTRT

O modelo ICTRT para a avaliação da eficácia de *websites* turísticos surge em 2010, como uma

evolução do modelo ICTR criado por Wang e Russo (2007). A principal diferença entre os dois é a integração da componente de Mérito Técnico, que não constava da primeira versão do modelo e que influencia diretamente as restantes dimensões.

Li e Wang (2010, 2011) referem que é a utilização das TICs que diferencia o marketing digital do marketing tradicional. Portanto, um SGD eficaz depende de uma boa integração da tecnologia com os princípios gerais do marketing. Esta afirmação, de resto, vai ao encontro do que foi avançado por Kotler et al. (2003) a respeito da integração do marketing-mix nos SGDs. Assim, os autores sugerem que os SGDs sejam avaliados a partir das seguintes cinco dimensões: Informação; Comunicação; Transação; Relacionamento; e Mérito Técnico (ver Figura 3.3).

Figura 3.3. Modelo ICTRT de Li e Wang



Fonte: adaptado de Li e Wang (2010, p.540)

A dimensão Informação inclui todas as informações atualizadas e precisas sobre o destino, enquanto a dimensão da Comunicação envolve todos os aspetos ligados à promoção que permitem a comunicação imediata com o consumidor, que pode contribuir para relacionamentos futuros com os clientes. Além disso, a componente de Transação do modelo permite que as OGDs, através do SGD, gerem receitas para uso interno, bem como para os diversos *stakeholders* do destino. A quarta dimensão do modelo proposto, i.e. a dimensão de Relacionamento, é a mais difícil de implementar, pois exige grande experiência e conhecimentos na área tecnológica. Quanto à dimensão de Mérito Técnico, esta é composta por questões técnicas estruturais que afetam a eficácia geral das restantes quatro dimensões. Sintetizando, a capacidade de manter os atuais clientes e, ao mesmo tempo, atrair outros novos é um processo difícil. Para tal ser possível, uma OGD deve fazer um esforço contínuo para que o seu SGD mantenha atualizados todos os

serviços associados às cinco dimensões identificadas no modelo ICTRT, a fim de aumentar a sua eficácia geral na prossecução dos seus objetivos (Li & Wang, 2010).

Cada uma das cinco dimensões apresentadas compreende uma série de itens, que, numa primeira fase, foram determinados pelos autores do modelo através de uma cuidada e extensiva revisão bibliográfica. Estes itens foram posteriormente sujeitos a uma análise para aferir a sua validade, pertinência e adequabilidade às várias dimensões. Esta análise foi levada a cabo por um painel de cinco especialistas, constituído por três professores de origem Chinesa que lecionam e investigam nas áreas do turismo e marketing (estando dois deles a trabalhar nos EUA) e por dois profissionais que geriram, durante vários anos, *websites* turísticos na China (Li & Wang, 2010).

Uma vez definidas e validadas as cinco dimensões e os seus respetivos itens constituintes, e a fim de diferenciar o peso relativo de cada dimensão, estes foram avaliados no que concerne à sua importância relativa e à sua complexidade de implementação. Este foi um procedimento tomado pois os autores consideraram que as dimensões identificadas não tinham importância e nível de complexidade de implementação equivalentes e, como tal, seria problemático e incorreto que estas fossem avaliadas em pé de igualdade, no mesmo patamar. Este processo dissimularia os resultados de eficácia obtidos. Assim, cada um dos itens pertencentes a cada dimensão foi avaliado também em termos de importância e complexidade de implementação relativas, pelo mesmo painel de especialistas previamente enunciado (Li & Wang, 2010).

Por fim, tendo todas estas questões devidamente medidas, segundo o modelo ICTRT, falta apenas um elemento para se poder calcular o índice de eficácia de um SGD, nomeadamente a performance efetiva em cada um dos itens, no website turístico que se pretende avaliar. Isto é, novamente através de uma análise, desta vez na ótica do utilizador do *website*, determina-se uma performance para cada item de cada dimensão (Li & Wang, 2010).

Tendo todos os elementos necessários, segundo Li e Wang (2010, 2011), o índice final de eficácia é obtido pelo produto da performance com o peso relativo de cada item, constituído pela importância e complexidade do mesmo [e.g. Eficácia = Performance \* (Importância + Complexidade)].

Todas as escalas de medida utilizadas para realização das várias análises acima descritas (importância, complexidade e performance), assim como os vários itens constituintes de cada dimensão e as adaptações feitas a este modelo no âmbito do presente projeto de investigação, são devidamente explicados em detalhe aquando da descrição dos instrumentos, na secção da metodologia.

## **2. Metodologia – implementação**

Neste secção, far-se-á uma análise detalhada dos participantes, instrumentos e procedimentos utilizados na investigação empírica realizada no presente projeto de investigação. Estas análises

vão ser feitas em duas partes distintas. Na parte 1, podemos analisar todo o processo metodológico subjacente ao desenvolvimento e aplicação do estudo Delphi realizado para aferição das principais barreiras à adoção de SGDs; Já na parte 2, expõe-se toda a metodologia inerente à avaliação da eficácia dos *websites* oficiais das Entidades Regionais de Turismo de Portugal Continental.

## **2.1. Parte 1 – Estudo Delphi**

Como já foi previamente mencionado, foi realizado um estudo Delphi para aferir quais as principais barreiras à adoção de SGDs. Este estudo foi realizado com o objetivo principal de identificar, sintetizar e hierarquizar os principais condicionalismos, no que respeita à adoção de SGDs, para a realidade portuguesa, do ponto de vista da oferta turística. O intuito é que este processo nos forneça uma base de conhecimentos sólida, para nos posicionarmos em termos da proposta de desenvolvimento de SGD que tencionamos apresentar. Neste sentido, passaremos, de seguida, a descrever todo o processo metodológico subjacente à aplicação desta técnica de recolha de dados, utilizada no presente projeto de investigação.

### **2.1.1. Preparação do Inquérito por Questionário**

Seguem-se as explicações sobre todos os processos de preparação e construção do inquérito por questionário.

#### **2.1.1.1. Participantes**

O painel deste estudo Delphi foi constituído por 12 participantes (ver Tabela 3.1). Todos eles considerados especialistas em, pelo menos, uma das áreas de desenvolvimento do presente projeto de investigação, designadamente: o Turismo e as Tecnologias da Informação e Comunicação. Observamos que a constituição do painel encaixa, em termos médios, naquela que é a composição mais comum neste tipo de estudos, correspondendo a uma dimensão entre os 7 e os 35 participantes (Day & Bobeva, 2005). Mais, podemos mesmo referir que o número de participantes alcançado neste estudo (12) se encontra muito próximo do número avançado, por Ludwig (1997), para a obtenção de um elevado nível de fiabilidade dos resultados, nomeadamente 13 participantes. Isto permite-nos afirmar que temos um painel consideravelmente bom, para o tipo de estudo em causa. A distribuição, no que respeita às áreas de especialização por participante, encontra-se em cerca de 67% de especialistas ligados ao turismo, aproximadamente 17% ligados ao turismo e às TICs e os restantes 16% ligados apenas à área das TICs. Em termos de formação académica, 8 dos 12 participantes são doutorados, correspondendo a uma percentagem de, aproximadamente, 67%. Os restantes 4 participantes são detentores de licenciaturas pré-Bolonha (5 anos), ainda assim, apesar de terem um grau académico inferior, têm reconhecido mérito e experiência profissionais e representam/representaram funções consideradas de extrema relevância para este projeto de investigação; como é o caso, por exemplo, do Dr. António Carneiro, ex-presidente da Região de Turismo do Oeste (que é uma das extintas OGDs em

Portugal). Na sua grande maioria ( $\cong 83\%$ ), os participantes desempenham atualmente funções ligadas à docência ou investigação, sendo que os restantes exercem funções ligadas ao mundo empresarial.

Tabela 3.1. Caracterização do Painel de Especialistas do Estudo Delphi

Nome	Área	Grau académico	Atual função
Ângela Pereira	Turismo e TICs	Doutoramento	Docente/investigadora
António Carneiro	Turismo	Licenciatura (Pré-Bolonha)	Docente/investigador
Artur Cardoso	Turismo	Licenciatura (Pré-Bolonha)	Gestor de empresa de animação turística
Eduardo M. Sarmento	Turismo	Doutoramento	Docente/investigador
João Costa	Turismo e TICs	Doutoramento	Docente/investigador
Licínio Cunha	Turismo	Licenciatura (Pré-Bolonha)	Docente/investigador
Luís Carvalhinho	Turismo	Doutoramento	Docente/investigador
Noémi Marujo	Turismo	Doutoramento	Docente/investigadora
Nuno Gustavo	Turismo	Doutoramento	Docente/investigador
Rui Raposo	TICs	Doutoramento	Docente/investigador
Sérgio Félix	TICs	Licenciatura (Pré-Bolonha)	Secretário-geral de uma Associação Empresarial
Xerardo Pereiro Perez	Turismo	Doutoramento	Docente/investigador

Fonte: elaboração própria

O processo de seleção do painel de especialistas iniciou-se ainda no decorrer da construção do primeiro instrumento de recolha de dados. Foi realizado um *focus group*, que reuniu três docentes e investigadores do ensino superior politécnico público, das áreas da gestão, turismo e marketing, todos doutorados. Este *focus group* teve lugar nas instalações da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, pertencente ao Instituto Politécnico de Leiria, no dia 04 de novembro de 2013, pelas 15h00. A ordem de trabalhos prendeu-se com a identificação e listagem de um conjunto de possíveis candidatos a especialistas, para a avaliação do tema a ser abordado por este estudo Delphi, mediante fatores como a sua experiência académica e profissional, conhecimentos técnicos específicos e funções exercidas, no presente ou no passado, que de alguma forma se elencassem nos domínios deste projeto de investigação, assim como a predisposição percebida que os mesmos teriam em fazer parte deste projeto. Deste *focus group*, resultou uma lista composta por trinta e seis potenciais especialistas que reuniam as condições para fazer parte do nosso painel, para aferição das principais barreiras à adoção de SGD.

Uma vez definidos os especialistas a contactar, começaram a ser tomadas todas as diligências para a recolha e compilação de todos os contactos necessários. A prioridade que estava definida era o contacto de *e-mail*, pois já tinha sido decidido que essa seria a melhor forma de veicular os inquéritos. Ainda assim, foram realizadas pesquisas também pelo contacto telefónico dos possíveis participantes. Simultaneamente, foram desenvolvidos um *e-mail* de apresentação, que continha o pedido de colaboração no estudo Delphi que se pretendia levar a cabo, bem como um guião telefónico, desenvolvido, em alternativa, para o caso de não haver resposta à tentativa de contacto por *e-mail*.

### **2.1.1.2. Questionário**

#### **– Desenho e Aplicação**

O instrumento utilizado para a recolha de informações dos participantes neste estudo Delphi foi o inquérito por questionário, em formato Excel, aplicado via *e-mail*.

Foram aplicados dois inquéritos por questionário, um por cada ronda efetuada. O primeiro inquérito estava estruturado em quatro folhas de Excel (ver Apêndice 7), sendo que a primeira apresentava uma breve introdução ao estudo; a segunda um esclarecimento dos principais conceitos do projeto (e.g. OGDs, SGDs e método Delphi); a terceira o questionário propriamente dito, formado por três questões, sendo uma de resposta fechada e duas de resposta aberta e opcional; e a quarta continha uma pequena lista de siglas.

Em relação às três questões do primeiro inquérito:

- A primeira era de resposta fechada e visava a aferição da importância dada pelos especialistas a uma listagem de cinquenta e cinco barreiras à adoção de SGDs (designadas de itens), previamente identificadas na revisão bibliográfica, dispostas por oito dimensões (10 itens na dimensão estrutural; 7 na dimensão de utilidade; 6 na de custo; 7 na de usabilidade; 7 na de segurança; 4 na de design; 6 na de perfil da empresa; e 8 na de características técnicas/funcionalidades do SGD; ver Apêndice 7). Esta questão utilizava uma escala do tipo Likert de 5 pontos, em que 1 representava nada importante e 5 extremamente importante. Os especialistas tiveram, assim, de expressar as suas opiniões acerca de quais consideravam ser os itens mais importantes enquanto barreiras à adoção de SGDs;
- A segunda questão era de resposta aberta e de cariz opcional, sendo que tinha como objetivo ser um espaço para os especialistas poderem fazer sugestões, comentários e/ou justificações acerca das opções que tomaram na pergunta anterior. Isto, apenas e só, no caso de os mesmos assim o entenderem (daí o cariz opcional);
- Por fim, a terceira e última questão, também era de resposta aberta e de cariz opcional. Esta tinha o propósito de possibilitar que os especialistas sugerissem novos itens, para avaliação e discussão numa próxima ronda. Assim, os especialistas poderiam incorrer

numa de três ações para melhorar o modelo apresentado: adicionar, substituir ou retirar apenas um item referente a qualquer uma das oito dimensões apresentadas (no caso das duas últimas opções, o universo era os cinquenta e cinco itens previamente apresentados).

Relativamente ao segundo inquérito (ver Apêndice 9), correspondente à segunda ronda do estudo Delphi, este seguiu uma estrutura muito semelhante ao primeiro, apresentando também três questões, uma de resposta fechada e duas de resposta aberta e de cariz opcional. A particularidade deste segundo inquérito prendeu-se com o número de itens em (re)análise (8 itens), que foram apenas os que na ronda anterior não obtiveram o nível de consenso necessário, estipulado previamente pela equipa de investigação. Os oito itens em reanálise pertenciam às dimensões estrutural (1 item), de custo (2 itens), de design (2 itens) e de perfil da empresa (3 itens).

Assim, a primeira questão visou a reavaliação destes oito itens, tendo em conta a resposta dada pelos especialistas na primeira ronda, bem como a tendência central expressa pelo painel, para cada item, nessa mesma ronda. A escala de medição utilizada foi, novamente, por uma questão de coerência, como é lógico, uma escala do tipo Likert de 5 pontos, onde 1 representava nada importante e 5 extremamente importante.

Relativamente à segunda questão do segundo inquérito, esta teve como principal propósito apresentar um espaço para justificações, no caso de que os especialistas mantivessem a opinião dada na primeira ronda, e esta se encontrasse em dissonância com a tendência central expressa pelo painel.

Por último, a terceira questão do segundo inquérito dava a oportunidade dos especialistas sugerirem mais alguma alteração que julgassem pertinente, para além daquelas que eram solicitadas na primeira questão.

### **– Construção e Validação**

No que diz respeito aos procedimentos efetuados para construção e validação dos instrumentos de recolha de dados (vulgo, inquéritos por questionário), foi feita uma cuidada e extensiva revisão bibliográfica, que analisou várias fontes documentais, desde artigos científicos dos principais jornais internacionais da especialidade<sup>2</sup>, a livros e capítulos de livros<sup>3</sup>, a publicações oficiais e relatórios de entidades internacionais da especialidade<sup>4</sup>, passando por procedimentos de

---

<sup>2</sup> e.g. Tourism Management; Journal of Travel & Tourism Marketing; Journal of Vacation Marketing; Journal of Destination Marketing & Management; Information Technology & Tourism; Information & Communication Technologies in Tourism; Informatics & Tourism; International Journal of Technology Management;

<sup>3</sup> e.g. Destination Marketing and Managing: Theories and Applications; Marketing and Managing Tourism Destinations; Evaluating Destination Marketing Organizations' Websites: Conceptual and Empirical Review;

<sup>4</sup> e.g. A Practical Guide to Tourism Destination Management, da WTO; 'Introduction', Marketing Tourism Destinations Online: Strategies for the Information Age, da WTOBC;



conferências internacionais<sup>5</sup>, até artigos em páginas da internet<sup>6</sup>, incluindo, inclusive, documentos governamentais como legislação<sup>7</sup>, entre outros.

Desta revisão bibliográfica exploratória surgiram cinquenta e três itens que foram dispostos pelas 8 dimensões que já foram previamente mencionadas (estrutural; utilidade; custo; usabilidade; segurança; design; perfil da empresa; e características técnicas/funcionalidades do SGD). Nesta fase, foram cumulativamente constituídas as restantes duas questões abertas e opcionais, referidas na secção dos instrumentos. Foram, também definidas as escalas a aplicar, nomeadamente as escalas de Likert de 5 pontos, em que 1 correspondia a nada importante e 5 a extremamente importante. Sendo que foi, ainda, consumada toda a estrutura de apresentação e introdução a incluir no ficheiro em Excel, para além do questionário propriamente dito.

Para verificar a validade e adequabilidade do primeiro inquérito a aplicar, na sua generalidade, foi feito um teste piloto a dois docentes universitários doutorados, que lecionam e produzem investigação nas áreas do turismo e marketing. Dessa avaliação piloto decorreram algumas alterações, essencialmente ao nível semântica utilizada. Sendo que dois dos itens continham informação que deveria constar separada. Como tal, dos cinquenta e três itens que existiam, na altura, dois deles foram divididos em outros tantos, após o teste piloto, culminando, no total, nos cinquenta e cinco itens finais que foram apresentados nos instrumentos (ver Apêndice 7).

Após a validação da adequabilidade do inquérito por intermédio do teste piloto, o mesmo já se encontrava perfeitamente operacional e pronto a aplicar. Numa fase mais adiantada do processo, já tendo os resultados da primeira ronda e o feedback dado ao painel, procedeu-se à elaboração do inquérito correspondente à segunda ronda, sendo que o mesmo foi construído nos mesmos pressupostos do primeiro, seguindo as mesmas linhas orientadoras, sendo devidamente validado, também, pela equipa de investigação, antes da sua aplicação.

## **2.1.2. Recolha de Dados**

### **– Processo Iterativo**

O processo iterativo deste estudo Delphi foi composto por duas rondas, antecedidas de um levantamento bibliográfico extensivo e exploratório, para construção do primeiro inquérito a aplicar, na primeira ronda.

A primeira ronda, marcada pelo primeiro envio, por *e-mail*, do primeiro inquérito, teve início no dia 03 de abril de 2014, sendo que ficou concluída apenas no dia 17 de junho de 2014, decorrendo ao

---

<sup>5</sup> e.g. International Conference on Information & Communication Technologies in Tourism 2010, 2013; The 8th European Conference on Information Systems – ECIS; 4th Americas Conference on Information Systems – AIS;

<sup>6</sup> e.g. Destination Management Systems, de Pollock, 2001;

<sup>7</sup> e.g. Lei nº 33/2013 de 16 de maio - Regime jurídico das áreas regionais de turismo de Portugal continental, delimitação e características, regime jurídico da organização e funcionamento das entidades regionais de turismo.

longo de 76 dias (aproximadamente dois meses e meio). Esta contou com uma taxa de participação de 33,33% (12 participantes), ou seja exatamente um terço dos potenciais integrantes do painel, identificados por intermédio do *focus group* realizado anteriormente (ver Tabela 3.2).

Tabela 3.2. Taxa de Participação na Ronda 1 do Estudo de Delphi

<b>Tipo de Resposta</b>	<b>Membros</b>	<b>Porcentagem</b>
Impossibilidade de chegar à fala	4	11,11%
Participantes	12	33,33%
Recusa de participação	2	5,56%
Aceitaram participar, mas acabaram por não o fazer	4	11,11%
Não responderam	14	38,89%
<b>Total de contactos</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaboração própria

Relativamente à segunda ronda, esta teve início a 02 de julho de 2014 e ficou concluída a 09 de agosto de 2014, decorrendo durante 39 dias (aproximadamente um mês e meio). A aplicação desta ronda revelou-se bastante mais rápida do que a primeira, uma vez que demorou cerca de menos um mês a ficar completamente encerrada. Porém, também temos que ter em consideração que o inquérito da segunda ronda era, significativamente, mais reduzido do que o da primeira e, ainda, que o interesse dos participantes já estava mais focalizado, pois, desta vez, só foram contactados os 12 membros que integraram a ronda anterior. A conjugação destes fatores permitiu que a segunda ronda evoluísse muito mais rapidamente que a primeira. Em relação à taxa de participação desta segunda ronda, esta rondou os 92%.

Explicados que estão os procedimentos referentes às duas rondas realizadas, passamos à descrição dos restantes componentes que envolveram este processo iterativo, nomeadamente os critérios para aferição do consenso entre o painel, bem como os critérios de exclusão de itens do modelo.

Assim, a equipa de investigação definiu, ainda numa fase inicial, que seriam feitas entre duas a três rondas, mediante o nível de consenso que fosse atingido entre o painel. Relativamente ao nível de consenso, foram cogitados e analisados potenciais critérios utilizados na literatura para aferição do mesmo, neste tipo de estudos (e.g. desvio padrão, coeficiente de concordância, observação das medidas de tendência central, coeficiente de variação, etc.), a fim de encontrar aquele que melhor se adaptava ao nosso projeto de investigação. Acabámos por escolher como

critério de aferição do consenso entre o painel, o coeficiente de variação (calculado pela ponderação do desvio padrão com média de cada um dos itens em análise, i.e. dividimos o desvio padrão obtido para cada item pela sua respetiva média; e.g. Coeficiente de variação = Desvio padrão/média; normalmente este coeficiente expressa-se em percentagem). Este foi o critério escolhido pelo facto de ser uma medida adimensional, que expressa a dispersão estatística das respostas e que permite uma fácil comparação, sendo ainda uma medida ponderada pela média individual de cada item, conferindo, de um modo geral, equidade às análises efetuadas.

Uma vez definido o critério a utilizar, tinha que ser também estipulado o ponto de corte, através do qual seria considerado ou não o consenso. A este respeito, foi também consultada a literatura (e.g. Miranda et al., 2014) e tidos em conta os conselhos dados pela Prof. Doutora Susana Mendes (docente e investigadora nas áreas da matemática e estatística). Com estes *inputs*, chegámos à conclusão de que o ponto de corte mais utilizado e adequado eram os 30% de variação das respostas. Caso fosse ultrapassado este ponto (30%), o item em causa deveria ser reavaliado na ronda subsequente, sendo que se ainda assim este não obtivesse o consenso necessário, o mesmo deveria ser excluído do modelo. O outro critério para exclusão de itens do modelo, era a obtenção, na ronda final, de uma média de importância inferior a 3, especialmente quando/se houver um nível de consenso inferior a 30%, que indica que o painel concordou que o item em causa tinha uma baixa importância enquanto barreira à adoção de SGDs.

#### **– Feedback Controlado**

Neste estudo Delphi verificou-se a transmissão de um *feedback* controlado ao painel, de resto, como é apanágio deste modelo (ver Apêndices 8 e 17). Este *feedback* ocorreu entre a passagem da primeira para a segunda ronda e aquando do final da desta última, como forma de conclusão do estudo, visto que, com o nível de consenso alcançado, não houve necessidade de se proceder a uma terceira ronda. De resto, a transmissão de *feedback* ao painel é um procedimento habitual, que se assume como uma das características mais relevantes deste método.

#### **– Anonimato**

Durante a aplicação do presente estudo Delphi, houve sempre a preocupação de manter o anonimato. A comunicação foi praticamente toda feita de forma individualizada, à exceção de um comunicado geral, que foi utilizado para esclarecer uma situação pontual. Mas, mesmo nesse contacto geral tivemos o cuidado de ocultar os respetivos endereços de *e-mail*, utilizando a função de cópia oculta, do cliente de *e-mail* utilizado para o efeito (*Thunderbird*). O presente trabalho escrito, bem como as suas correspondentes provas públicas, e, eventualmente, alguma publicação que advenha da apresentação das mesmas, serão os primeiros e únicos locais onde constarão os nomes dos participantes neste estudo.

### 2.1.3. Tratamento Estatístico de Dados Recolhidos

Todos os procedimentos estatísticos realizados no presente estudo Delphi foram obtidos por intermédio dos *softwares* de análise: SPSS® Statistics (versão 20, para Macintosh) e Microsoft Office Excel 2011 (versão Macintosh).

Foram realizadas, para todos os itens de ambos os instrumentos de recolha de dados, estatísticas descritivas como o cálculo das medidas de tendência central (média, moda e mediana), assim como da medida de dispersão selecionada para aferição do consenso entre o painel, designadamente o coeficiente de variação.

Para além dos procedimentos estatísticos supramencionados, foram realizados adicionalmente testes de redução de dimensão (e.g. análise fatorial exploratória) e de confiabilidade (Alfa de Cronbach), a fim de tentar fortalecer o modelo do inquérito criado a partir da revisão bibliográfica efetuada, uma vez que este nunca foi utilizado em nenhuma outra investigação e é constituído pela compilação de um conjunto distinto de critérios identificados na literatura.

Estas últimas análises foram feitas com a perfeita consciência de que dificilmente obteríamos resultados estatisticamente significativos. Por um lado, devido à existência de poucos casos (leia-se, participantes), que apesar de serem perfeitamente suficientes para a realização do estudo Delphi, com bons níveis de fiabilidade, em termos puramente estatísticos apresentam-se como uma amostra bastante reduzida, que não permite tirar grandes conclusões. Por outro lado, a discrepância entre casos e variáveis em estudo era abismal (nas proporções de 12 para 55, respetivamente), facto que também não contribui em nada para o sucesso destas análises, principalmente da análise fatorial, que para ser realizada com êxito implica exatamente o inverso, i.e. uma proporção de casos significativamente superior ao número de variáveis em estudo. No caso da análise de confiabilidade, estes parâmetros também têm bastante influência, ainda assim não tanta como no caso da AFE, uma vez que o que está em causa é consistência inter-item da escala de medida utilizada nas várias dimensões em análise, i.e. até que ponto a escala de medida utilizada reproduz resultados consistentes nas diferentes dimensões.

Ainda assim, independentemente de todos estes condicionalismos, acabámos por nos decidir pela realização das mesmas, sendo que ao invés de procurarmos por fortes e claras conclusões sobre a pertinência e adequabilidade do instrumento em causa, focámo-nos nos indícios menos evidentes que apareciam nas entrelinhas e que podiam sugerir uma boa adequabilidade e confiabilidade do instrumento de recolha de dados.

Neste sentido, começou-se por realizar uma primeira análise fatorial exploratória, integrando os 55 itens distribuídos pelas 8 dimensões existentes, na expectativa de conseguir reduzir e agrupar o número total de itens e dimensões, sem perder um volume muito grande de variância explicada do modelo. Os resultados da análise fatorial exploratória evidenciaram um modelo constituído por 4 fatores, com uma variância total explicada de 64%. Os resultados eram inesperadamente

positivos, contudo, quando se procurava pelos testes que permitem verificar a adequabilidade do modelo à amostra em causa (teste Kaiser-Meyer-Olkin – KMO e teste de esfericidade de Bartlett) e que nos possibilitam, cumulativamente, avançar para a respetiva aglutinação e consumação das novas dimensões, observámos que o SPSS não conseguiu realizar este procedimento, referindo que o mesmo se deveu ao facto da matriz de correlação apresentada ter sido definida como não positiva. Significando isto que alguns *Eigenvalues* (valores específicos, próprios de cada item, que são traduzidos em percentagem para aludir à variância explicada) da matriz de correlação apresentavam números negativos ou nulos (inferiores ou iguais a zero, portanto). As principais causas para a ocorrência de *Eigenvalues* negativos na matriz de correlação são a existência de dependências lineares entre as variáveis (Wothke, 1993). Estas, por sua vez, podem ser causadas pelo número reduzido de casos observados e pela discrepância entre estes últimos e o número de variáveis em estudo (Wothke, 1993), facto que é evidente neste caso. Estas foram, de resto, as principais preocupações evidenciadas logo no início da descrição dos procedimentos estatísticos, onde começamos por dizer que dificilmente se obteriam resultados estatisticamente significativos, com a estrutura amostral apresentada. Esta análise veio apenas confirmar estas suspeitas.

Tendo em conta estes resultados, como é óbvio, não foi possível proceder à transformação das 8 dimensões do modelo original e apenas 4 fatores, como sugeriam os resultados da AFE. Contudo, apesar de não adotarmos estes resultados, podemos tentar aferir a adequabilidade dos itens e das dimensões apresentadas no modelo original, através da observação dos valores presentes na diagonal principal da matriz de correlações anti-imagem (Dziuban & Shirkey, 1974), uma vez que os valores que se encontram nesta diagonal principal também traduzem a adequabilidade geral dos itens, sendo que para serem considerados como adequados estes devem ter um valor superior ou igual a 0,5 (ver matriz de correlação anti-imagem; Apêndice 15). Ao observarmos a diagonal principal da matriz de correlação anti-imagem, podemos constatar que apenas 4 dos 55 itens apresentam valores significativamente abaixo do valor de referência para a adequabilidade (0,5). Isto dá-nos um bom indício acerca da pertinência do modelo original criado para avaliar as principais barreiras à adoção de SGDs, pois a esmagadora maioria dos itens encontra-se dentro dos níveis indicados como patamar de referência para a aceitabilidade.

A fim de saber se deveríamos excluir do modelo original os 4 itens identificados como estando abaixo do valor de referência de adequabilidade, perpetrámos o procedimento recomendado (Dziuban & Shirkey, 1974), i.e. realizámos uma nova análise fatorial exploratória, com a exclusão, desta feita, dos referidos itens que estavam abaixo dos níveis de referência. O objetivo era o de verificar se a exclusão destes itens tinha repercussões significativas ao nível global da variância explicada do modelo e/ou da composição dos fatores extraídos. Ao realizarmos este procedimento, verificámos que, de facto, com esta exclusão, existia um aumento da significância global do modelo, mantendo-se os mesmos 4 fatores extraídos. Porém, o aumento na significância foi quase residual, na ordem dos 3%, passando o modelo de 64% de variância explicada para 67%. Isto indica-nos que não valeria a pena estar a retirar os 4 itens que tinham parâmetros de

adequabilidade mais reduzidos, dado que o incremento da significância que isto poderia trazer não o justificava. Normalmente, neste procedimento, só se retiram efetivamente os itens com adequabilidade mais reduzida, se a ausência dos mesmos no modelo implicar um ganho de variância explicada de, pelo menos, 10% ou se mudar drasticamente a composição e número de fatores extraídos (Dziuban & Shirkey, 1974).

Para reforçar a pertinência do modelo realizámos, ainda, uma análise à sua confiabilidade, por intermédio da observação do valor do Alfa de Cronbach de cada uma das 8 dimensões. O Alfa de Cronbach mede fiabilidade ou consistência de uma série de respostas face a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si. Em termos de resultados, um índice de confiabilidade de 0.80 ou mais é considerado, qualitativamente, como “bom”, para a maioria dos contextos nas Ciências Sociais, sendo que um índice entre 0.70 e 0.80 é tido como um valor “aceitável” (Maroco & Garcia-Marques, 2006). De um modo geral, todas as dimensões apresentaram níveis de consistência interna elevados (ver Apêndice 16), sendo que o mais alto pertenceu à dimensão de utilidade, com um alfa de 0.924, e o mais baixo à dimensão de segurança, com um alfa de 0.799. O modelo completo, no conjunto dos seus 55 itens, apresenta um alfa de 0.930. Isto indica-nos que a escala de medida utilizada produz resultados sólidos, que juntamente com os indícios observados na diagonal principal da matriz de correlações anti-imagem, da AFE, nos sugerem que o modelo criado, na sua generalidade, é adequado ao propósito para o qual foi construído.

## **2.2. Parte 2 – Avaliação da Eficácia dos Websites Oficiais das ERTs de Portugal Continental**

Nesta segunda parte da metodologia, passaremos, então, a explicar todo o processo metodológico ligado à avaliação dos *websites* oficiais das ERTs portuguesas. Esta avaliação teve como principal objetivo a identificação do estado atual de eficácia destes portais, que, supostamente, à luz das políticas estratégicas definidas para Portugal, deveriam encontrar-se com elevados índices de eficácia e com uma estrutura adequada às realidades do novo paradigma da procura turística. Por sua vez, esta identificação, permitir-nos-á saber quais as áreas que se encontram em maior défice, possibilitando que, na proposta que iremos apresentar, atuemos em conformidade com estes resultados. Como terão oportunidade de ver, no capítulo da análise e discussão dos resultados, estes *websites*, na realidade, não espelham a devida correspondência e articulação com as medidas que acabamos de mencionar. De resto, esta matéria é inclusive abordada, através de uma análise realizada às diretivas do PENT e à sua inoperância (ver Apêndice 5).

### **2.2.1 Preparação do Estudo Avaliativo de Eficácia**

#### **2.2.1.1. Participantes**

No que concerne aos participantes, este estudo sobre a eficácia dos *websites* oficiais das ERTs, contou com o contributo de 1 avaliador, nomeadamente: o Professor Doutor João Costa, que é um especialista nas áreas do turismo e das tecnologias da informação e comunicação, possui uma

licenciatura em informática de gestão e doutoramento em engenharia multimédia, sendo que atualmente leciona e desenvolve investigação na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, pertencente ao Instituto Politécnico de Leiria.

Apesar do instrumento de avaliação escolhido, cujas características vão ser desenvolvidas mais à frente, não exigir que o mesmo seja aplicado por um especialista, podendo, inclusive, se assim tivéssemos estipulado, dar-se o caso de ter sido o autor do projeto a estabelecer a aplicação do mesmo, optou-se, por várias razões, pela nomeação de um avaliador externo para o fazer. Estas razões prenderam-se com a isenção e distanciamento que deve existir numa análise deste tipo; com as valências técnicas e “olho clínico” que um especialista pode trazer à investigação, beneficiando e incrementando as análises feitas; e com a própria legitimação e aceitação dos resultados obtidos, por parte da comunidade académica, quando perpetrados por uma figura com bastante autoridade na matéria em causa.

Acrescendo a estas razões, existe o facto de o avaliador em causa ter também participado no estudo Delphi realizado no presente projeto de investigação, o que lhe conferiu uma perfeita noção de todos os principais conceitos abordados, bem como do que era exatamente pretendido com esta avaliação da eficácia.

Assim, o papel do Professor Doutor João Costa, enquanto avaliador externo, no presente estudo, passou pela ajuda na adaptação e aplicação do instrumento previamente definido para efetuar a análise de eficácia dos *websites* oficiais das ERTs de Portugal Continental.

### **2.2.1.2. Aplicação do Modelo ICTRT**

Relativamente ao instrumento utilizado para proceder à avaliação da eficácia dos *websites* oficiais das ERTs, como já foi previamente referido e justificado no capítulo da revisão bibliográfica, foi escolhido o modelo ICTRT (Informação, Comunicação, Transação, Relacionamento e Mérito Técnico), de Li e Wang (2010, 2011). Porém, foram feitas algumas adaptações ao mesmo, numa tentativa de o melhorar e de o adaptar à realidade portuguesa. Visto que este modelo também já tinha sido revisto para outros contextos, entre os quais se encontrava uma aplicação em países do Mediterrâneo (Charoula et al., 2014), que em termos geográficos e culturais, é, possivelmente, o que mais se assemelha a Portugal, e tendo ainda em conta as restantes opções que existiam (China, América e Canadá), esta pareceu-nos, de facto, a melhor opção de base para fazer as restantes adaptações que julgámos pertinentes.

Como tal, passaremos a explicar detalhadamente a constituição de cada dimensão do modelo base, na versão de Charoula et al. (2014), bem como as alterações que foram efetuadas ao mesmo, no âmbito do presente estudo.

Assim, como foi anteriormente referido, o modelo é constituído por 5 dimensões, designadamente: Informação; Comunicação; Transação; Relacionamento; e Mérito Técnico. Para observar os seus

respetivos itens constituintes e o peso relativo de cada dimensão ver Tabela 3.3. De realçar que nenhum dos itens foi traduzido, pois pretendeu-se preservar a integridade e a real aceção de todos os conteúdos, sendo que, por vezes, a tradução livre (muitas vezes literal), realizada por pessoas que não são profissionais de tradução (como é o caso), pode induzir em erro e/ou deturpar o real significado dos conteúdos.

Tabela 3.3. Dimensões do Modelo ICTRT (versão Charoula et al., 2014)

<b>Dimensões do Modelo ICTRT (versão de Charoula et al., 2014)</b>		
<b>Information Dimension (peso relativo 34,98% - 18 itens)</b>	<b>Importância (escala de 1-5)</b>	<b>Complexidade (escala de 1-5)</b>
Activities information	4,84	2,33
Accommodation information	4,62	2,67
Attraction information	4,75	2,17
Events calendar	4,10	2,50
Entertainment information	4,57	2,17
Maps & directions	4,45	2,40
Restaurant information	4,20	2,67
Travel packages	3,81	3,50
Travel guides/brochures	3,74	2,17
Transportation information	4,35	2,33
Photo gallery	4,30	2,17
Links to regional/city/area pages	4,13	1,67
Shopping information	3,72	2,17
Information by market segment	3,84	3,17
Travel tips	4,08	2,33
State facts	3,15	1,67
Local weather information	3,77	1,83
Virtual tours	3,61	3,67
<b>Communication Dimension (peso relativo 19,39% - 10 itens)</b>	<b>Importância</b>	<b>Complexidade</b>
Search function	4,62	3,83
Contact information	4,60	2,17
Brochure request capabilities	3,96	2,50
Nation Brand (logo, slogan, etc.)	4,02	2,17
Multiple language versions	3,70	3,83



Tabela 3.3. Dimensões do Modelo ICTRT (versão Charoula et al., 2014) (Continuação)

<b>Communication Dimension (peso relativo 19,39% - 10 itens)</b>	<b>Importância (escala de 1-5)</b>	<b>Complexidade (escala de 1-5)</b>
E-mail newsletter	2,44	2,83
Links to social media (youtube, facebook, etc.)	3,07	2,00
Feedback forms	3,33	3,33
Surveys	2,85	3,50
Frequently asked questions	4,27	2,33
<b>Transactions Dimension (peso relativo 12,43% - 5 itens)</b>	<b>Importância</b>	<b>Complexidade</b>
Online reservation	4,44	4,67
Event tickets	4,05	4,67
Attraction tickets	4,14	4,67
Shopping carts	3,49	4,67
Web seal certification	3,58	3,50
<b>Relationships Dimension (peso relativo 14,46% - 6 itens)</b>	<b>Importância</b>	<b>Complexidade</b>
Privacy policy	4,34	2,83
Deals & discounts	4,69	3,83
Personalization	3,96	4,50
Cross-selling opportunities	3,49	4,67
Incentive programs/contests	3,55	4,33
Customer loyalty programs	3,75	4,67
<b>Technical Merit Dimension (peso relativo 18,68% - 7 itens)</b>	<b>Importância</b>	<b>Complexidade</b>
Link workability	4,98	4,90
Load time	4,65	4,75
Search engine recognition	4,70	4,50
Visual appearance	4,56	4,00
Navigation	4,70	4,35
Webpage design	4,68	4,25
Sitemap	4,00	3,90

Nota: os valores apresentados em encarnado foram acrescentados ao modelo pelo avaliador do presente estudo

Fonte: adaptado de Charoula et al. (2014, p.78)

Cada um destes itens do modelo base foi previamente avaliado quanto à sua importância relativa, complexidade de implementação e performance, nos diversos estudos e contextos em que foi utilizado. Os instrumentos de medida utilizados para aferição da importância e complexidade de implementação de cada item foram: escalas do tipo Likert de 5 pontos, em que 1 representava nada importante/complexo e 5 muito importante/complexo. Em relação à avaliação da performance, esta utilizou também escalas do tipo Likert de 5 pontos, em que 1 representava

muito fraco e 5 representava muito bom, sendo que existia a particularidade de, no caso de o item em causa não constar, de todo, no *website* em análise, se atribuir a pontuação “0” (zero) ao mesmo.

Tendo todos os valores respeitantes à performance, importância e complexidade de implementação da globalidade dos itens em análise, o cálculo que permite obter o índice de eficácia final, do *website* a ser avaliado, é traduzido pelo somatório do produto da performance registada, com o peso de cada item, expressado pela sua importância e complexidade, i.e. índice de eficácia = somatório da performance \* (importância + complexidade) de cada item.

É importante realçar que no modelo original, bem como em todas as suas versões subsequentes, até à data, ao contrário das restantes dimensões, a dimensão de mérito técnico, que está diretamente relacionada com todas as outras (Li & Wang, 2010, 2011), não é avaliada em termos de complexidade de implementação dos seus itens, sendo o seu cálculo meramente obtido pelo produto da sua importância relativa, com a sua performance registada, para cada item que a constitui. Não está claro na literatura o porquê deste procedimento, pois, no nosso ponto de vista, os itens da dimensão de mérito técnico têm complexidades de implementação distintas, como tal também não deveriam de ser avaliados em pé de igualdade, como, de resto, se verifica nas restantes dimensões. A título de exemplo, não se pode assumir que itens como um “site map” e um “search engine recognition” tenham a mesma complexidade de implementação, visto que um “site map” consegue-se, em muitos casos, quase automaticamente, enquanto um bom reconhecimento nos motores de busca já exige uma complexidade maior de implementação.

Para o efeito do presente estudo, mantiveram-se todos os itens apresentados na versão de Charoula et al. (2014) do modelo ICTRT, bem como os respetivos valores de importância e complexidade de implementação de cada item. Adicionalmente, e baseados no que foi previamente exposto, solicitámos ao nosso avaliador externo que atribuísse valores de complexidade de implementação aos itens da dimensão de mérito técnico, a fim de tornar a sua forma de cálculo idêntica à das restantes dimensões, uma vez que, no nosso ponto de vista, não fazia sentido este desfasamento para as restantes dimensões, no que respeita ao modo de cálculo. Dado que no domínio das competências técnicas o nosso avaliador externo estava mais que habilitado, o mesmo procedeu, então, à avaliação dos referidos itens em termos da sua complexidade de implementação (ver Grelha de Avaliação; Apêndice 19).

Sintetizando, utilizámos como instrumento de avaliação a versão de Charoula et al. (2014) do modelo ICTRT, de Li e Wang (2010, 2011), mantendo todos as dimensões e os seus respetivos itens constituintes, bem como os seus respetivos valores de importância e complexidade, acrescentando valores de complexidade de implementação à dimensão de mérito técnico, a fim de alterar a sua forma de cálculo para a mesma que é utilizada nas restantes dimensões. Tudo o resto se manteve inalterado, incluindo a forma de cálculo do índice de eficácia final.

O papel do nosso avaliador externo passou, então, concretamente, por definir valores de complexidade de implementação para a dimensão de mérito técnico e por avaliar a performance dos 5 *websites* oficiais das ERTs de Portugal Continental, em cada um dos itens das 5 dimensões existentes, utilizando uma escala do tipo Likert de 5 pontos, em que 1 representava muito fraco e 5 muito bom; sendo que se atribuía a pontuação “0”, quando o *website* não continha o item em causa.

### 2.2.2. Recolha de Dados

Em termos dos procedimentos de recolha de dados utilizados para a avaliação da eficácia dos *websites* oficiais das ERTs de Portugal Continental, nas suas diversas etapas, estes tiveram início logo a meados do mês de janeiro de 2014, com a revisão bibliográfica específica dos vários modelos de avaliação existentes e com a escolha do modelo a utilizar. Estes procedimentos prolongaram-se, de forma alternada, até à conclusão do estudo a 10 de agosto de 2014, decorrendo por um período intercalado, aproximado, de 8 meses. O processo de avaliação da eficácia propriamente dito durou 46 dias, desde 26 de junho de 2014 até 10 de agosto do mesmo ano, i.e. desde a primeira reunião com o avaliador para solicitar a sua participação, passando pelo deferimento da proposta, até à entrega das grelhas de avaliação e de resultados devidamente preenchidas, referentes aos 5 *websites* em análise, decorreu um período de tempo de aproximadamente um mês e meio.

Dado que existem 5 OGDs regionais no território Continental português, denominadas de Entidades Regionais de Turismo (correspondentes às 5 designações, em NUTS II, utilizadas para fins estatísticos), este foi o número de *websites* estipulado para avaliação. Como na internet existem inúmeros *websites* promocionais, não oficiais, das várias regiões em estudo, consultámos os contactos (*e-mail*; morada; telefone) divulgados no *website* oficial do Turismo de Portugal, IP. ([www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)), como forma de garantia de que avaliávamos, de facto, os portais oficiais das referidas 5 ERTs. Deparámo-nos, porém, no caso da Entidade Regional de Turismo do Algarve, com a existência de 2 *websites* referenciados. Como tal, optámos por avaliar aquele que nos pareceu mais vocacionado para a promoção turística da região, em detrimento do que se afigurava como mais institucional.

Assim, os 5 *websites* oficiais selecionados para avaliação foram: [www.portoenorte.pt](http://www.portoenorte.pt) - ERT do Porto e Norte de Portugal; [www.turismodocentro.pt](http://www.turismodocentro.pt) - ERT do Centro de Portugal; [www.turismolisboavaledotejo.pt](http://www.turismolisboavaledotejo.pt) - ERT da Região de Lisboa; [www.visitalentejo.pt](http://www.visitalentejo.pt) - Turismo do Alentejo, E.R.T; [www.visitalgarve.pt](http://www.visitalgarve.pt) - Região de Turismo do Algarve.

Por fim, o processo de avaliação foi concluído, o avaliador retornou o documento com as grelhas de avaliação e de resultados, sendo que a primeira continha os respetivos comentários justificativos das variadas pontuações conferidas a cada item, quando o avaliador assim julgou necessário/pertinente.

### 2.2.3. Tratamento Estatístico de Dados Recolhidos

No que aos procedimentos estatísticos diz respeito, o presente estudo para avaliação da eficácia das 5 ERTs portuguesas contou, apenas, com o uso do *software* Microsoft Office Excel 2011 (versão Macintosh) para a construção e reprodução do instrumento de cálculo do respetivo índice final de eficácia, traduzido pela fórmula previamente enunciada [(Eficácia = performance \* (importância + complexidade de implementação)]. De realçar que o índice final foi expressado em percentagem, para uma mais fácil compreensão e apresentação dos resultados obtidos.

Outros procedimentos estatísticos incluíram o cálculo do peso relativo de cada dimensão; o cálculo da pontuação máxima de eficácia por item, por dimensão e na globalidade do modelo; a determinação do peso de cada item, traduzido pela adição da sua importância e complexidade de implementação relativas; a identificação de situações previsionais (cenários), através da manipulação das pontuações conferidas na grelha de avaliação; e, finalmente, a média da performance, importância e complexidade de implementação por dimensão (ver Grelha de Avaliação, Apêndice 19; e Grelha de Resultados, p.82).

Resumindo, no presente capítulo, analisaram-se todos os processos metodológicos empregues neste projeto de investigação. Nomeadamente, ao nível dos participantes, instrumentos e procedimentos utilizados (quer de recolha de dados, quer estatísticos). Pudemos, cumulativamente, observar a natureza bipartida desta investigação, onde, numa primeira parte, foi escrutinada toda a metodologia do estudo Delphi para aferição das principais barreiras à adoção de SGDs e, numa segunda parte, analisado o processo metodológico utilizado no estudo sobre a aferição da eficácia dos *websites* oficiais das 5 ERTs de Portugal Continental.

Analisando a metodologia aplicada, de uma forma globalizada, i.e. no conjunto das suas duas vertentes, percebe-se que apesar de distintas estas se interligam, sendo que, no fundo, ambas servem de alicerces sólidos, que nos permitem, em última instância, apresentar uma proposta de SGD bastante mais coesa e direcionada aos reais problemas sentidos na implementação deste tipo de sistemas.

De seguida, na secção 3, analisar-se-ão os principais resultados dos dois estudos perpetrados e discutir-se-ão as suas implicações.

## 3. Análise e Discussão de Resultados

Esta secção analisará todos os resultados obtidos no presente projeto de investigação, providenciando adicionalmente uma discussão sobre a implicação e repercussão que os mesmos têm ou podem vir a ter, não só nos domínios deste projeto e da proposta que se pretende apresentar, mas sobretudo na articulação com as estratégias globais definidas para o setor turístico português. Por forma a manter uma coerência na estrutura do projeto, os resultados serão

apresentados, também, em duas partes distintas, que correspondem aos dois estudos concretizados.

### **3.1. Parte 1 – Estudo Delphi**

Relativamente aos resultados obtidos com a aplicação do estudo Delphi sobre as principais barreiras à adoção de SGDs, estes serão apresentados pelas rondas que o compuseram, i.e., serão exibidos os resultados obtidos na ronda 1 e, posteriormente, apresentados os resultados referentes à segunda e última ronda. Apresentaremos, também, uma breve descrição daquela que considerámos como a “Ronda 0 (zero)”, que foi basicamente o estudo exploratório que antecedeu a primeira ronda. No fim, far-se-á um apanhado geral das duas rondas e estabelecer-se-á uma discussão global dos resultados apresentados.

#### **3.1.1. Ronda 0**

A ronda 0, como a acabámos por designar, corresponde, como foi supramencionado, ao estudo exploratório que antecedeu a construção do instrumento de recolha de dados aplicado na ronda 1. Os resultados do referido estudo exploratório, assente numa cuidada, variada e extensiva revisão bibliográfica, permitiram identificar uma série considerável de condicionalismos à adoção de SGDs, que acabaram por ser listados e divididos em dimensões, dando origem ao inquérito aplicado aos especialistas na primeira ronda, que compreendia 55 itens e 8 dimensões distintas (ver Apêndice 7).

#### **3.1.2. Ronda 1**

Relativamente à primeira ronda, que contou com uma taxa de participação de 33,33%, correspondente a 12 participantes efetivos, dos 36 elegíveis para este estudo, esta obteve os seguintes resultados:

##### **– Questão 1**

Os resultados da questão 1, relativa à primeira ronda do estudo Delphi, evidenciam que o painel de especialistas identifica, com grande unanimidade (i.e. com coeficientes de variação bem abaixo de 30%), no top 10 dos itens mais importantes para a não adoção de SGDs, 6 itens correspondentes à dimensão de características técnicas/funcionalidades da plataforma (CT\_49; CT\_48; CT\_50; CT\_53; CT\_51; CT52; ver Tabela 3.4), sendo que dois deles (CT\_49; CT\_48) se apresentam, mesmo, em primeiro lugar, em igualdade de circunstâncias com o item E\_1, da dimensão estrutural. Para que estas análises façam sentido, consultar as designações das dimensões e dos respetivos itens na Tabela 3.5. Dadas as suas dimensões, foi impossível, em termos técnicos, a junção da referida tabela com a tabela de resultados. De realçar, ainda, que a Tabela 2.4 se encontra organizada em função da importância média que foi dada a cada item em avaliação, pelo painel de especialistas. Daí o destaque, a cor cinza, da coluna correspondente à média dos referidos itens.

Continuando a análise, a fechar o top 10 encontram-se um item da dimensão de usabilidade (US\_24), um outro da dimensão estrutural (E\_7) e, ainda, um conjunto de 5 itens das dimensões estrutural e de utilidade, a ocupar, em *ex aequo*, a décima posição (U\_17; U\_14; E\_4; E\_3; E\_2). É importante ressaltar que, caso houvesse necessidade de desempate, os itens U\_14 e E\_4 teriam prevalência face aos restantes, uma vez que têm um coeficiente de variação mais baixo, comparativamente.

No lado oposto da tabela, i.e. nos últimos 4 lugares, podemos encontrar, com média abaixo de 3, portanto no domínio do “pouco importante”, no que respeita à sua relevância enquanto barreiras à adoção de SGDs, itens das dimensões de custo (C\_22) e de perfil da empresa (P\_45; P\_43; P\_42). De notar que estes itens, embora ostentem uma média abaixo de 3, revelam um coeficiente de variação acima dos 30%. Isto significa que não existe consenso entre o painel (de acordo com os parâmetros previamente estabelecidos) para assumir como definitivos os resultados apresentados para os mesmos. Os restantes itens que não obtiveram o consenso do painel, apesar de apresentarem uma média acima de 3, foram: E\_5; D\_39; D\_38; e C\_19.

Tabela 3.4. Resultados do Estudo Delphi – Ronda 1, Questão 1

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coeficiente de variação (%)
CT_49	4,50	5,00	5,00	0,67	14,89%
CT_48	4,50	5,00	5,00	0,67	14,89%
E_1	4,50	5,00	5,00	0,67	14,89%
CT_50	4,33	4,50	5,00	0,78	18,01%
CT_53	4,25	4,00	4,00	0,75	17,65%
CT_51	4,25	4,00	4,00	0,75	17,65%
CT_52	4,17	4,00	5,00	0,83	19,90%
US_24	4,17	4,00	5,00	0,83	19,90%
E_7	4,17	4,00	4,00	0,72	17,27%
U_17	4,08	4,00	4,00	0,79	19,36%
U_14	4,08	4,00	4,00	0,67	16,42%
E_4	4,08	4,00	4,00	0,67	16,42%
E_3	4,08	4,00	4,00	0,79	19,36%
E_2	4,08	4,00	4,00	0,79	19,36%
CT_55	4,00	4,00	4,00	0,95	23,75%
US_26	4,00	4,00	4,00	0,95	23,75%
US_25	4,00	4,00	4,00	0,74	18,50%
E_10	4,00	4,00	4,00	0,95	23,75%
E_9	4,00	4,00	4,00	0,74	18,50%
U_11	3,92	4,00	3,00	0,90	22,96%
E_6	3,92	4,00	4,00	1,00	25,51%
CT_54	3,83	4,00	3,00	0,83	21,67%

Tabela 3.4. Resultados do Estudo Delphi – Ronda 1, Questão 1 (Continuação)

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de variação (%)
D_40	3,83	4,00	4,00	1,11	28,98%
US_29	3,83	4,00	4,00	0,72	18,80%
U_16	3,83	4,00	4,00	1,11	28,98%
U_13	3,83	4,00	4,00	0,58	15,14%
D_41	3,75	4,00	4,00	1,06	28,27%
US_27	3,75	4,00	3,00	0,97	25,87%
U_15	3,75	4,00	4,00	1,06	28,27%
U_12	3,75	4,00	4,00	0,75	20,00%
E_8	3,75	4,00	4,00	0,87	23,20%
P_47	3,67	4,00	4,00	1,07	29,16%
E_5	3,67	4,00	4,00	1,37	37,33%
D_39	3,58	3,50	3,00	1,08	30,17%
US_30	3,58	3,50	3,00	0,67	18,72%
US_28	3,58	3,50	3,00	0,67	18,72%
S_37	3,50	4,00	4,00	0,90	25,71%
S_32	3,50	3,50	3,00	1,00	28,57%
P_46	3,42	3,50	4,00	0,90	26,32%
D_38	3,42	3,00	3,00	1,16	33,92%
S_36	3,42	4,00	4,00	0,79	23,10%
C_18	3,42	3,00	3,00	0,90	26,32%
S_34	3,25	3,00	3,00	0,62	19,08%
C_23	3,25	3,00	3,00	0,87	26,77%
P_44	3,17	3,00	3,00	0,83	26,18%
S_35	3,17	3,00	3,00	0,72	22,71%
S_31	3,17	3,00	3,00	0,72	22,71%
C_19	3,17	3,00	3,00	1,03	32,49%
S_33	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
C_21	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
C_20	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
P_45	2,92	3,00	3,00	0,90	30,82%
C_22	2,92	3,00	3,00	0,90	30,82%
P_43	2,58	2,50	2,00	0,90	34,88%
P_42	2,25	2,00	2,00	0,75	33,33%

Nota: a encarnado encontram-se destacados os itens cujos coeficientes de variação são superiores ao nível estipulado para a verificação de consenso entre o painel (30%).

Fonte: elaboração própria

Tabela 3.5. Legenda das Dimensões e Itens Delphi – Ronda 1, questão 1

Dimensões	Itens
Estrutural (E)	1. Baixos níveis de coesão entre os diversos stakeholders dos destinos
	2. Falta de visão estratégica e planeamento por parte das Organizações de Gestão de Destino (OGD)
	3. Falta de adequabilidade dos Sistemas de Gestão de Destino (SGD) às características específicas (necessidades, usos e capacidades) do tecido turístico Português
	4. Falta de cooperação entre organismos públicos e privados
	5. Constituição do tecido turístico Português, caracterizada por empresas de pequena dimensão e de gestão familiar
	6. Falta de preparação para a adoção de novas tecnologias (e-readiness)
	7. Falta de envolvimento do tecido empresarial turístico no processo de construção de SGDs
	8. Falta de interesse e de investimento por parte do setor público no desenvolvimento de SGDs
	9. Desfasamento digital entre diferentes sistemas de gestão, nomeadamente Property Management Systems (PMS) e tecnologias de informação (TI) utilizadas nos diversos subsectores do tecido turístico Português
	10. Falta de capacidade das OGDs na criação e gestão de uma plataforma digital capaz de promover os destinos (SGDs) e, ao mesmo tempo, assistir potenciais visitantes no planeamento e compra de experiências à medida
Utilidade (U)	11. Falta de perceção de retorno do investimento (ROI) por parte das empresas
	12. Falta de Interação e partilha de informações com outros fornecedores de comércio
	13. Falta de distribuição globalizada dos fluxos de informação
	14. Falta de módulos de recolha e compilação de informações sobre o mercado (bases de dados CRM)
	15. Incapacidade dos atuais SDGs para assegurar reservas garantidas
	16. Mau desempenho dos SDGs enquanto ferramentas que despertem a atenção e aumentem os níveis de visitantes nos destinos
	17. Mau desempenho dos SDGs enquanto ferramentas para a redução dos picos de sazonalidade dos destinos



Tabela 3.5. Legenda das Dimensões e Itens Delphi – Ronda 1, questão 1 (Continuação)

Dimensões	Itens
Custo (C)	18. Impacto do custo de adesão aos SGD's
	19. Incapacidade dos atuais SGD's no que respeita à redução de custos com equipamentos de informática e telecomunicações
	20. Falta de recursos financeiros, por parte das empresas, para suportar o investimento de adesão e manutenção de SGD's
	21. Incapacidade dos SGD's na minimização de custos operacionais das empresas (entenda-se custos operacionais como todas as despesas diretas e indiretas dos empregadores com os empregados)
	22. Método de cobrança de taxas e comissões nas reservas efetuadas através dos Sistemas de Gestão de Destinos (SGD's) (e.g. Desconto direto, acerto mensal, etc.)
	23. Valor monetário das de taxas e comissões associadas às reservas efetuadas através dos Sistemas de Gestão de Destinos (SGD's)
Usabilidade (US)	24. Falta de um sistema fácil de entender e "amigo do utilizador"
	25. Falta de confiabilidade e precisão dos serviços prestados por SGD's
	26. Fraca eficiência dos atuais SGD's
	27. Dificuldades na criação e inserção de conteúdos para os atuais SGD's
	28. Necessidade de manutenção constante
	29. Dificuldade, por parte das empresas, em fornecer informação atualizada, em tempo útil, sobre as suas disponibilidades devido à complexidade na intercomunicação e/ou falhas tecnológicas
	30. Falta de portabilidade
Segurança (S)	31. Pouca diversidade e credibilidade dos métodos de pagamento disponibilizados nos SGD's
	32. Receio, por parte das empresas, em fornecer informações corretas e atualizadas acerca das suas disponibilidades
	33. Baixo nível de encriptação dos dados
	34. Falta de seguros de transação
	35. Falta de certificação dos SGD's
	36. Perceção de perda de privacidade com a adesão a SGD's
	37. Perceção de perda de autonomia/gestão do negócio com a adesão a SGD's
Design (D)	38. Aspeto gráfico dos SGD's pouco profissional
	39. Design dos SGD's pouco apelativo
	40. Falta de elementos diferenciadores no que respeita ao design dos SGD's (que os distinga claramente de outras plataformas digitais)
	41. Falta de Inovação no aspeto dos SGD's

Tabela 3.5. Legenda das Dimensões e Itens Delphi – Ronda 1, questão 1 (Continuação)

Dimensões	Itens
Perfil da empresa (P)	42. Nº de anos de atividade
	43. Dimensão (nº de colaboradores)
	44. Utilização prévia, ou não, de canais de distribuição online
	45. Setor de atividade a que pertence (na medida em que se pertencer a um setor muito conservador, em relação à distribuição, pode não estar tão recetivo à adoção de SGDs)
	46. Tipo de presença na internet (site empresarial; apenas redes sociais; nenhuma)
	47. Tipo de gestão praticada (gestão tradicional, moderna, contemporânea, familiar)
Caraterísticas técnicas / funcionalidades do SGD (CT)	48. Impossibilidade de criação de pacotes dinâmicos à medida de cada cliente (com alojamento, animação, restauração, produtos regionais, etc.)
	49. Ausência de um sistema de reservas online em tempo real
	50. Falta de um sistema de georreferenciação
	51. Ausência de aplicações (app.) para dispositivos móveis (smartphone e tablet)
	52. Ausência de conteúdos multimédia de boa resolução/qualidade (fotografias, vídeos, etc.)
	53. Falta de uma central de apoio e resolução de problemas em tempo real e em vários idiomas
	54. Falta de integração com os sistemas de gestão (PMS) das empresas, que leva a duplicação de dados e perda de tempo
55. Falta de integração com redes sociais (Facebook; Twitter; Google +; Youtube)	

Fonte: elaboração própria

## – Questão 2

Relativamente à segunda questão do inquérito, esta, sendo opcional, não obteve grande aderência. Apenas houve a registar alguns comentários esporádicos, por parte de alguns especialistas.

Assim, as principais problemáticas que foram relatadas, nesta segunda questão da primeira ronda, foram: i) O descontentamento com a recente reorganização das Entidades Regionais de Turismo em Portugal; ii) A atual incapacidade legal de, em Portugal, na "figura" do Gestor de Destino (OGD- Organização de Gestão de Destinos), não estar previsto nos respetivos estatutos a gestão e obtenção de receitas provenientes de uma central de reservas *online*; iii) Necessidade de adaptação de SGDs, em termos de acessibilidade, para fomentar a inclusão e possibilitar oportunidades de emprego a trabalhadores com necessidades especiais; iv) A questão da gestão dos destinos ser feita em função de conveniências políticas, ao invés de ser cuidadosamente pensada de uma forma holística.

### – Questão 3

No que respeita a esta questão, que permitia a substituição, adição ou subtração de um item ao modelo apresentado, não houve, de todo, qualquer resposta a registar. Ou seja, todos os especialistas consideraram que o modelo apresentado era perfeitamente adequado aos objetivos e domínios que pretendia aferir. Como foi referido aquando da descrição dos instrumentos, esta também era uma questão de cariz opcional.

### – Resumo

De um modo geral, a primeira ronda gerou um bom consenso. Apenas 8 dos 55 itens apresentaram um coeficiente de variação superior a 30% (ponto de corte definido pela equipa de investigação para determinação de consenso), revelando uma grande homogeneidade nos resultados. Entre os 10 itens considerados como mais importantes, enquanto barreiras à adoção de SGDs, encontra-se uma clara predominância da dimensão "Caraterísticas Técnicas" (CT\_49, CT\_50, CT\_53, CT\_51, CT\_52), seguida da dimensão "Estrutural" (E\_1, E\_7) e das dimensões "Usabilidade" e "Utilidade" (US\_24, U\_17). Apenas 4 itens (P\_45, C\_22, P\_43, P\_42) se encontram com uma média inferior a 3 (importante), sendo que, ainda assim, estas médias são muito próximas deste grau de importância (3). Somente o item P\_42 tem uma média que arredondada às unidades daria um grau de importância de 2 (Pouco importante).

As questões 2 e 3, dado o seu cariz opcional, tiveram muito pouca aderência por parte dos especialistas, sendo que a segunda ainda contou com alguns comentários e sugestões apresentados, tendo a terceira questão ficado em branco, completamente sem respostas a registar.

Em termos dos resultados gerais registados, observamos que, do ponto de vista dos especialistas, a ausência de um sistema de reservas online em tempo real e a impossibilidade de criação de pacotes dinâmicos à medida de cada cliente (com alojamento, animação turística, restauração, produtos regionais, etc.), a par com os baixos níveis de coesão entre os diversos *stakeholders* dos destinos, são os condicionalismos e entraves mais importantes no que respeita à adoção de SGDs. Estes resultados só vêm reforçar a necessidade de se apresentar uma proposta que cubra estas carências e que implemente um SGD, na sua verdadeira aceção, completamente funcional e transacional, que permita a realização de reservas online, em tempo real, e a construção de pacotes dinâmicos, garantindo, obviamente, a restantes questões técnicas, de usabilidade e de utilidade, apresentadas na tabela de resultados, que também se verificaram relevantes para permitir a adoção destes sistemas. A própria implementação efetiva deste sistema permitirá, cumulativamente, endereçar a questão dos baixos níveis de coesão entre os *stakeholders* do destino (bem como outras questões estruturais), uma vez que os mesmos passarão a ter de se relacionar mais uns com os outros e a depender da boa prestação de todos.

Já do ponto de vista das políticas de turismo para Portugal, uma vez que as necessidades de aposta nos canais digitais e nos vários aplicativos da internet (e.g. SGDs) até já foram devidamente identificadas, tendo sido previstos, inclusive, planos de implementação para as áreas da promoção e vendas e para plataformas e canais de distribuição, trata-se apenas de uma questão de cumprir efetivamente com os desígnios do que foi estabelecido e apostar na implementação de um SGD, em toda a sua plenitude, aproveitando as vantagens que esta ferramenta pode trazer ao nível da gestão e desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos.

### **3.1.3. Ronda 2**

A segunda ronda contou com uma taxa de participação na casa dos 92% (11 participantes) e seguiu uma estrutura em tudo semelhante à primeira, com 3 questões, uma de resposta fechada e duas de resposta aberta e de cariz opcional. Porém, desta feita, foram apenas analisados, na primeira questão, os itens que não obtiveram o consenso desejado na primeira ronda (E\_5; C\_19; C\_22; D\_38; D\_39; P\_42; P\_43; P\_45). Como já foi referido, esta reanálise foi feita tendo em conta as respostas dadas pelos especialistas na primeira ronda, para os itens em causa, bem como a tendência central expressa pelo painel, para os mesmos, nessa ronda.

Assim, neste seguimento, passaremos a analisar os resultados obtidos nesta ronda, em função das suas três questões constituintes:

#### **– Questão 1**

No que concerne à questão 1 da segunda ronda (ver Tabela 3.6), podemos constatar que todos os coeficientes de variação correspondentes aos 8 itens em reanálise, apresentam, agora, índices abaixo dos 30%. Este era o objetivo primordial desta reanálise e, felizmente, foi plenamente conseguido.

Relativamente às restantes mudanças perpetradas por esta segunda ronda aos itens em reanálise, verificamos que as suas importâncias médias sofreram algumas alterações, designadamente: o item E\_5 passou de uma importância média aproximada de 3,67 para uma de 4,17; o item D\_39 passou de 3,58 para 3,42; o item D\_38 passou de 3,42 para 3,33; o item C\_22 passou de 2,92 para 3,25; o item C\_19 passou de 3,17 para 3,08; o item P\_45 manteve a sua importância média, mas diminuiu o seu desvio padrão de 0,90 para 0,51; o item P\_43 passou de 2,58 para 2,50; e, por fim, o item P\_42 passou de uma importância média de 2,25 para uma de 2,33.

O que estes resultados nos indicam é que, apesar de nem todos os especialistas terem mudado a opinião dada na primeira ronda, face aos itens apresentados para reanálise, houve uma parte considerável destes que acabaram por seguir a tendência central expressa pela globalidade do painel. Este facto permitiu baixar os índices do coeficiente de variação para os níveis desejados (< ou = 30%), aumentando, conseqüentemente, o nível geral de consenso.

Tabela 3.6. Resultados do Estudo Delphi – Ronda 2, Questão 1

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Coeficiente de variação (%)
E_5	4,17	4,00	4,00	0,94	22,54%
D_39	3,42	3,00	3,00	0,90	26,32%
D_38	3,33	3,00	3,00	0,89	26,73%
C_22	3,25	3,00	3,00	0,62	19,08%
C_19	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
P_45	2,92	3,00	3,00	0,51	17,47%
P_43	2,50	2,00	2,00	0,67	26,80%
P_42	2,33	2,00	2,00	0,65	27,90%

Fonte: elaboração própria

### – Questão 2

Relativamente à segunda questão da ronda 2, esta solicitava que, no caso de que os especialistas mantivessem a opinião dada na ronda anterior, os mesmos explicassem os motivos pelo qual o faziam e justificassem as suas opções. Isto, apenas e só, como é óbvio, se a resposta dada na ronda anterior fosse dissonante da tendência central expressa pelo painel, nessa ronda.

Os resultados desta questão não evidenciaram muita clareza, tendo, a maior parte dos especialistas, que acabaram por responder à questão, alegado que mantinham essas mesmas opções pois achavam que eram as mais adequadas, nos seus pontos de vista, independentemente das considerações tidas pelo painel a este respeito. Nesta matéria, acabaram por não se estender muito mais nos comentários que fizeram.

### – Questão 3

Por fim, em relação à questão 3 da segunda ronda, que possibilitava que os especialistas sugerissem mais alguma alteração ou comentário a fazer ao modelo, de uma forma generalizada, ou particularmente a alguma das respostas dadas na ronda anterior, que já não constasse deste segundo inquérito, por já ter obtido os níveis de consenso almejados, esta também não obteve qualquer registo de respostas, a par do que já tinha acontecido com a sua homóloga: a questão 3 da ronda 1. Como tal, a única ilação que daí se pode retirar é que o modelo estava, aos olhos do painel de especialistas, bem conseguido, na sua globalidade.

### – Resumo

Esta segunda ronda contou com uma taxa de participação bastante elevada, na ordem dos 92%. Portanto, praticamente todos os especialistas manifestaram a sua opinião nesta ronda. No que concerne aos seus objetivos, apesar de nem todos os especialistas terem mudado a sua primeira

opinião, estes foram plenamente conseguidos. Os 8 itens em reanálise obtiveram coeficientes de variação inferiores aos 30% definidos como limite máximo de aceitação dos resultados, nesta investigação.

A questão 2 registou muito pouca aderência, evidenciando bastante o seu cariz opcional, sendo que a questão 3 não obteve, de todo, qualquer resposta.

Em suma, tendo em conta os objetivos propostos, pode-se dizer que houve grande consenso entre o painel e que os resultados foram ao encontro da tendência central expressa pelo painel, acabando por não deixar grandes margens para dúvidas.

Com os resultados alcançados nesta ronda, não se verificou necessário recorrer a uma terceira ronda, uma vez que o consenso já tinha sido alcançado para todos os itens em análise.

#### **3.1.4. Resultados Finais – Somatório das Rondas 1 e 2**

Nesta secção, pretende-se fazer um apanhado geral com os resultados das duas rondas efetuadas, fazendo uma breve discussão sobre as suas implicações para o presente projeto de investigação. O combinado dos resultados gerais do estudo Delphi pode ser observado, de seguida, organizado pelas três questões que o constituíram:

##### **– Questão 1**

Aqui podemos encontrar os resultados finais conjuntos relativos à questão 1 do presente estudo Delphi (ver Tabela 3.7). Nestes, podemos constatar que houveram algumas alterações no que respeita à organização das barreiras mais importantes à adoção de SGDs, nomeadamente no top 10, em termos de importância relativa. Verificamos, contudo, que no pódio não existiram alterações, mantendo-se a mesma ordem, com os dois itens correspondentes à dimensão de características técnicas/funcionalidades da plataforma (CT\_49; CT\_48) e o item relativo à dimensão estrutural (E\_1), ambos em igualdade de circunstâncias no topo da tabela.

É em termos da diversidade de dimensões presentes no top 10 que surgem as principais diferenças. Enquanto nos resultados da primeira ronda observámos que estavam representadas 4 dimensões (Caraterísticas Técnicas; Estrutural; Usabilidade; Utilidade), quando atentamos aos resultados finais, constatamos, que, no top 10 das barreiras mais importantes à adoção de SGDs, apenas estão representadas 2 dimensões (Caraterísticas Técnicas; Estrutural), correspondendo a uma perda de diversidade de 50%, face aos resultados anteriores.

Há também a realçar a entrada do item E\_5 no top 10, pois este, para além de estar acima dos níveis desejados de consenso, na primeira ronda, encontrava-se na trigésima terceira posição, a uma distância bastante considerável de se afirmar como uma das 10 barreiras mais importantes à adoção de SGDs. Contudo, com a reavaliação feita na segunda ronda, este não só baixou o seu

coeficiente de variação, como também melhorou bastante a sua classificação relativa, subindo nada mais do que 23 posições na tabela de resultados.

Apesar de referirmos constantemente apenas o top 10, há que notar que existem, pelo menos, 20 itens com uma importância média de 4 ou superior, i.e. considerados como barreiras muito importantes à adoção de SGDs. Existindo, ainda, mais alguns muito próximos dessa marca, nomeadamente com uma importância média na casa dos 3,8 e 3,9.

No reverso da medalha, i.e., como barreiras menos importantes, há a destacar 3 itens da dimensão de perfil da empresa (P\_45; P\_43; P\_42), nomeada e respetivamente os itens referentes ao setor de atividade, à dimensão da empresa e ao seu número de anos de atividade. Todos estes itens registaram médias de importância relativa inferiores a 3, ficando categorizados como fatores pouco importantes enquanto barreiras à adoção de SGDs. Ainda assim, há que referir que a média do item P\_45 ficou muito próxima do grau de importância 3, ficando designadamente com 2,92. Por outro lado, os itens P\_43 e P\_42 já apresentaram médias consideravelmente mais baixas, na ordem dos 2,50 e de 2,33, respetivamente.

O principal objetivo do presente estudo Delphi era o de listar, hierarquizar e sintetizar um conjunto de barreiras ou condicionalismos à adoção de SGDs, para a realidade portuguesa. Isto foi feito com o intuito de nos fornecer informações sólidas e pertinentes para que pudéssemos orientar esforços e direcionarmo-nos no sentido de, com a proposta de implementação de SGD apresentada, conseguirmos, por um lado, ir ao encontro das necessidades e tendências atuais de mercado, e, por outro lado, suprir, atenuar, ou, pelo menos, evitar as barreiras identificadas, por forma a potencializarmos o sucesso do SGD a implementar.

Felizmente, findo todo o processo de construção e aplicação deste estudo, que foi bastante difícil e moroso, e que corresponde, apenas, a parte da metodologia aplicada, podemos afirmar que os objetivos que tinham sido previamente definidos a este respeito foram perfeitamente alcançados.

Tabela 3.7. Resultados do Estudo Delphi – Rondas 1 e 2

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Coeficiente de variação (%)
CT_49	4,50	5,00	5,00	0,67	14,89%
CT_48	4,50	5,00	5,00	0,67	14,89%
E_1	4,50	5,00	5,00	0,67	14,89%
CT_50	4,33	4,50	5,00	0,78	18,01%
CT_53	4,25	4,00	4,00	0,75	17,65%
CT_51	4,25	4,00	4,00	0,75	17,65%
CT_52	4,17	4,00	5,00	0,83	19,90%
US_24	4,17	4,00	5,00	0,83	19,90%

Tabela 3.7. Resultados do Estudo Delphi – Rondas 1 e 2 (Continuação)

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Coefficiente de variação (%)
E_7	4,17	4,00	4,00	0,72	17,27%
E_5	4,17	4,00	4,00	0,94	22,54%
U_17	4,08	4,00	4,00	0,79	19,36%
U_14	4,08	4,00	4,00	0,67	16,42%
E_4	4,08	4,00	4,00	0,67	16,42%
E_3	4,08	4,00	4,00	0,79	19,36%
E_2	4,08	4,00	4,00	0,79	19,36%
CT_55	4,00	4,00	4,00	0,95	23,75%
US_26	4,00	4,00	4,00	0,95	23,75%
US_25	4,00	4,00	4,00	0,74	18,50%
E_10	4,00	4,00	4,00	0,95	23,75%
E_9	4,00	4,00	4,00	0,74	18,50%
U_11	3,92	4,00	3,00	0,90	22,96%
E_6	3,92	4,00	4,00	1,00	25,51%
CT_54	3,83	4,00	3,00	0,83	21,67%
D_40	3,83	4,00	4,00	1,11	28,98%
US_29	3,83	4,00	4,00	0,72	18,80%
U_16	3,83	4,00	4,00	1,11	28,98%
U_13	3,83	4,00	4,00	0,58	15,14%
D_41	3,75	4,00	4,00	1,06	28,27%
US_27	3,75	4,00	3,00	0,97	25,87%
U_15	3,75	4,00	4,00	1,06	28,27%
U_12	3,75	4,00	4,00	0,75	20,00%
E_8	3,75	4,00	4,00	0,87	23,20%
P_47	3,67	4,00	4,00	1,07	29,16%
US_30	3,58	3,50	3,00	0,67	18,72%
US_28	3,58	3,50	3,00	0,67	18,72%
S_37	3,50	4,00	4,00	0,90	25,71%
S_32	3,50	3,50	3,00	1,00	28,57%
P_46	3,42	3,50	4,00	0,90	26,32%
D_39	3,42	3,00	3,00	0,90	26,32%
S_36	3,42	4,00	4,00	0,79	23,10%



Tabela 3.7. Resultados do Estudo Delphi – Rondas 1 e 2 (Continuação)

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Coefficiente de variação (%)
C_18	3,42	3,00	3,00	0,90	26,32%
D_38	3,33	3,00	3,00	0,89	26,73%
S_34	3,25	3,00	3,00	0,62	19,08%
C_23	3,25	3,00	3,00	0,87	26,77%
C_22	3,25	3,00	3,00	0,62	19,08%
P_44	3,17	3,00	3,00	0,83	26,18%
S_35	3,17	3,00	3,00	0,72	22,71%
S_31	3,17	3,00	3,00	0,72	22,71%
S_33	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
C_21	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
C_20	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
C_19	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
P_45	2,92	3,00	3,00	0,51	17,47%
P_43	2,50	2,00	2,00	0,67	26,80%
P_42	2,33	2,00	2,00	0,65	27,90%

Nota: os itens a destacados a verde correspondem aos que foram reavaliados na 2ª ronda e que já apresentam, desta feita, coeficientes de variação inferiores a 30%.

Fonte: elaboração própria

## – Questão 2

No que à segunda questão diz respeito, independentemente da ronda em causa, verificou-se muito pouca aderência de respostas.

Na ronda 1 surgiram relatos de alguns apontamentos ou sugestões, ainda assim, algo úteis, mas não de extrema relevância para o estudo. À exceção, talvez, de uma questão levanta acerca da impossibilidade de, na figura do gestor de destinos (vulgo, OGD), se poder desempenhar a gestão e obtenção de receitas provenientes de uma central de reservas *online*. Ora, após analisarmos detalhadamente a legislação que regulamenta as ERTs, não observámos, pelo menos diretamente, nenhum impedimento, nesse sentido. Contudo, visto que nenhum elemento da equipa de investigação é jurista ou especialista a analisar a legislação, e esta muitas vezes é dúbia e está sujeita à interpretação de cada um, pode dar-se o caso de estar implícito ou, de certa forma, subjacente a algum dos artigos regulamentadores. Ainda assim, não o fomos capazes de detetar, pelo menos de uma forma explícita. Porém, mesmo que este desígnio constasse efetivamente nos estatutos das ERTs, é importante referir que os mesmos estatutos podem ser

revistos por intermédio da convocação e aprovação da medida numa Assembleia Geral, bem como com a aprovação dos membros do Governo que tutelam e participam no órgãos sociais das ERTs.

Já na ronda 2, as justificações avançadas pelos especialistas, para fundamentar a sua decisão de manter as respostas dadas na ronda anterior, quando estas se encontravam em dissonância com a tendência central expressa pelo painel, nunca foram muito conclusivas e detalhadas, sendo, regra geral, muito redundantes. A acrescentar, há ainda a registar o facto de alguns especialistas, que deviam ter justificado as suas opções, acabarem, inclusive, por nem o fazer.

### – Questão 3

Relativamente à questão 3, em ambas as rondas, não há absoluta e rigorosamente nada a apontar. Apenas se pressupõe que o modelo criado estava globalmente bem conseguido, visto que o propósito destas questões era fazer sugestões ou acrescentos ao modelo apresentado e que as mesmas não registaram qualquer tipo de resposta, em nenhuma das duas rondas realizadas.

### **3.3. Parte 2 – Avaliação da Eficácia dos Websites Oficiais das ERTs de Portugal Continental**

No que respeita aos resultados da segunda parte da metodologia do presente projeto de investigação, i.e., o estudo avaliativo sobre a eficácia dos websites oficiais das 5 ERTs portuguesas, estes podem ser observados na Tabela 3.8 e no Gráfico 3.1.

A partir da análise da Tabela 3.8 e do Gráfico 3.1, podemos constatar que, independentemente da ERT em causa, os índices totais de eficácia dos *websites* em análise, na sua generalidade, são inequivocamente bastante reduzidos. Não existe, inclusive, nenhum *website* que chegue sequer aos 40% de eficácia total. O índice máximo de eficácia registado pertence ao *website* da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, com uma pontuação de 642.92 em 1681.90 pontos possíveis, que corresponde a 38.23% de eficácia. As restantes ERTs têm *websites* com um índice de eficácia entre os 34% e o 37%, à exceção da ERT da Região de Lisboa, que apresenta o *website* menos eficaz de todos os analisados, com uma pontuação total de 469.80 em 1681.90 pontos possíveis, correspondendo a uma percentagem de eficácia de 27.93%. Esta ERT apresenta, assim, uma *décalage* de entre 7 a 10 pontos percentuais comparativamente com as restantes ERTs.

Particularizando um pouco a nossa análise, verificamos que existe uma disposição geral absoluta, que se prende com o facto de nenhum dos *websites* em análise ter em consideração as dimensões transacional e de relacionamento, como pode ser comprovado pelos resultados de performance referentes às mesmas, que apresentam todos um valor de “0” (zero), significando, portanto, que os itens que as compõem não constam em nenhum dos *websites* analisados.

É lógico que a não existência dos referidos itens pertencentes a estas dimensões influencia consideravelmente o índice final obtido. Todavia, se por ventura estes não fossem tidos em consideração continuaríamos a ter um índice final bastante aquém do que seria expectável, visto que as dimensões de informação e de comunicação se encontram, respetivamente, entre os 30% e os 43% e entre os 25% e os 56% de eficácia. A única dimensão que impulsiona um pouco os resultados é a dimensão de mérito técnico. Esta apresenta resultados razoáveis, que comparativamente às restantes dimensões se afiguram como excepcionais, isto dada a mediocridade dos resultados das restantes dimensões e não devido a resultados soberbos verificados nesta última. A dimensão de mérito técnico apresenta, assim, para os *websites* analisados, resultados totais aproximados entre os 66% e os 78% de eficácia.

Os resultados obtidos no presente estudo vão, também, de um modo geral, ao encontro dos resultados alcançados em todos os outros estudos que utilizaram este modelo (ICTRT), nos seus vários contextos e versões (e.g. Charoula et al., 2014; Li & Wang, 2010, 2011; Millier Dickinson Blais, 2014). Assim, em todos os casos, as maiores carências identificadas pertenceram às dimensões transacional e de relacionamento, sendo, portanto, coincidentes com os resultados por nós obtidos. Porém, há que realçar que em nenhum dos outros contextos e aplicações se revelaram resultados tão negativos como os observados para os *websites* das 5 ERTs de Portugal Continental. De um modo similar, numa análise de conteúdos feita por Estêvão et al. (2011) ao *website* oficial da Organização Nacional de Turismo portuguesa (vulgo, o *website* [www.visitportugal.pt](http://www.visitportugal.pt), pertencente ao Turismo de Portugal, IP.), onde foi também utilizado o modelo ICTRT, apenas com a particularidade da exclusão da dimensão de mérito técnico da referida análise, os autores chegaram à conclusão que a dimensão transacional era inexistente e que a dimensão de relacionamento tinha apenas dois dos dez itens que a constituíam, nomeadamente os itens “personalização” e “política de privacidade”. Podemos concluir, então, que os resultados são bastante consistentes e transversais, expressando uma tendência global para a desconsideração das dimensões transacional e de relacionamento por parte da esmagadora maioria das OGDs analisadas em todos estes estudos e contextos.

Tabela 3.8. Resultados da Eficácia dos 5 Websites Oficiais das ERTs Portuguesas (modelo ICTRT adaptado, na versão de Charoula et al., 2014)

Atributos do Website	Importância (a)	Complexidade (b)	Peso do item (a + b)	Eficácia máxima (c) = 5*(a+b)	Turismo do Centro		Turismo do Porto e Norte		E.R.T da Região de Lisboa		Turismo do Alentejo, E.R.T		Região de Turismo do Algarve	
					Performance (d)	Eficácia d*(a+b)	Performance (e)	Eficácia e*(a+b)	Performance (f)	Eficácia f*(a+b)	Performance (g)	Eficácia g*(a+b)	Performance (h)	Eficácia h*(a+b)
<b>Information Dimension (peso relativo 34,97%)</b>														
Activities information	4,84	2,33	7,17	35,85	3,65	26,17	3,85	27,60	3,25	23,30	3,45	24,74	3,35	24,02
Accommodation information	4,62	2,67	7,29	36,45	3,00	21,87	3,25	23,69	3,00	21,87	2,85	20,78	4,00	29,16
Attraction information	4,75	2,17	6,92	34,60	3,50	24,22	2,50	17,30	3,00	20,76	2,75	19,03	2,00	13,84
Events calendar	4,10	2,50	6,60	33,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	4,95	0,50	3,30
Entertainment information	4,57	2,17	6,74	33,70	2,00	13,48	2,00	13,48	2,00	13,48	3,00	20,22	2,00	13,48
Maps & directions	4,45	2,40	6,85	34,25	1,00	6,85	3,00	20,55	0,00	0,00	2,00	13,70	1,50	10,28
Restaurant information	4,20	2,67	6,87	34,35	3,50	24,05	2,00	13,74	1,00	6,87	1,00	6,87	3,00	20,61
Travel packages	3,81	3,50	7,31	36,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Travel guides/brochures	3,74	2,17	5,91	29,55	4,00	23,64	4,50	26,60	0,00	0,00	3,50	20,69	1,00	5,91
Transportation information	4,35	2,33	6,68	33,40	0,00	0,00	0,50	3,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Photo gallery	4,30	2,17	6,47	32,35	4,00	25,88	4,00	25,88	4,00	25,88	4,00	25,88	4,00	25,88
Links to regional/city/area pages	4,13	1,67	5,80	29,00	4,00	23,20	4,00	23,20	4,00	23,20	4,00	23,20	4,00	23,20
Shopping information	3,72	2,17	5,89	29,45	4,00	23,56	1,00	5,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Information by market segment	3,84	3,17	7,01	35,05	3,00	21,03	3,00	21,03	3,00	21,03	3,00	21,03	3,00	21,03
Travel tips	4,08	2,33	6,41	32,05	3,00	19,23	3,00	19,23	3,00	19,23	3,00	19,23	3,00	19,23
State facts	3,15	1,67	4,82	24,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Local weather information	3,77	1,83	5,60	28,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	16,80	0,00	0,00
Virtual tours	3,61	3,67	7,28	36,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Eficácia da Information Dimension</b>				<b>588,10</b>		<b>253,18</b>		<b>241,53</b>		<b>175,62</b>		<b>237,11</b>		<b>209,93</b>
<b>Percentagem de eficácia (%)</b>						<b>43,05%</b>		<b>41,07%</b>		<b>29,86%</b>		<b>40,32%</b>		<b>35,70%</b>
<b>Communication Dimension (peso relativo 19,43%)</b>														
Search function	4,62	3,83	8,45	42,25	3,00	25,35	4,00	33,80	3,00	25,35	3,00	25,35	3,00	25,35
Contact information	4,60	2,17	6,77	33,85	4,00	27,08	4,00	27,08	2,50	16,93	2,50	16,93	4,50	30,47
Brochure request capabilities	3,96	2,50	6,46	32,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nation Brand (logo, slogan, etc.)	4,02	2,17	6,19	30,95	4,00	24,76	4,00	24,76	4,00	24,76	4,00	24,76	4,00	24,76
Multiple language versions	3,70	3,83	7,53	37,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	37,65	5,00	37,65
E-mail newsletter	2,44	2,83	5,27	26,35	5,00	26,35	0,00	0,00	3,00	15,81	5,00	26,35	0,00	0,00
Links to social media (youtube, facebook, etc.)	3,07	2,00	5,07	25,35	5,00	25,35	4,00	20,28	0,00	0,00	5,00	25,35	5,00	25,35
Feedback forms	3,33	3,33	6,66	33,30	5,00	33,30	2,00	13,32	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	26,64
Surveys	2,85	3,50	6,35	31,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Frequently asked questions	4,27	2,33	6,60	33,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	26,40	0,00	0,00
<b>Eficácia da Communication Dimension</b>				<b>326,75</b>		<b>162,19</b>		<b>119,24</b>		<b>82,85</b>		<b>182,79</b>		<b>170,22</b>
<b>Percentagem de eficácia (%)</b>						<b>49,64%</b>		<b>36,49%</b>		<b>25,35%</b>		<b>55,94%</b>		<b>52,09%</b>

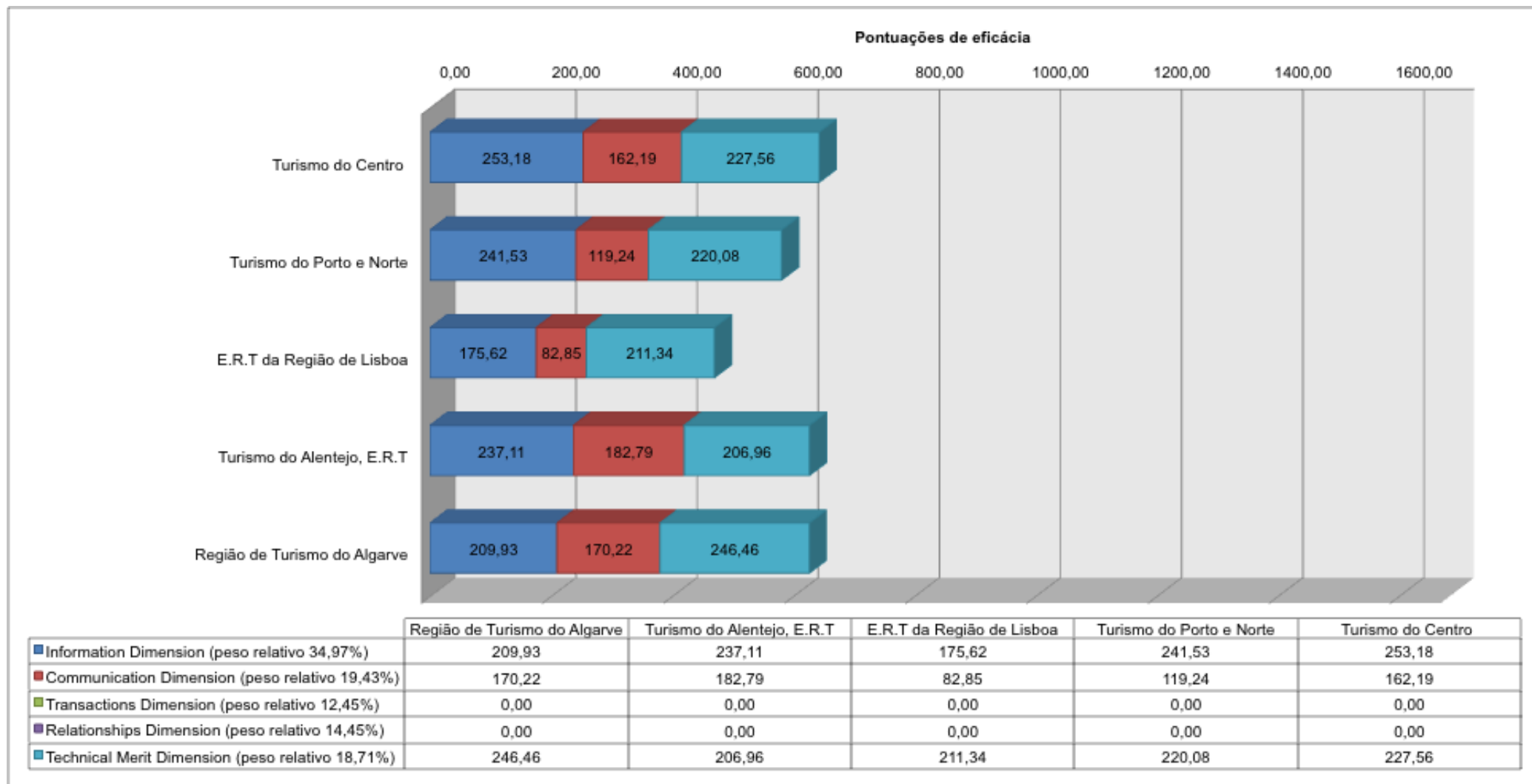
(continua na próxima página)

Tabela 3.8. Resultados da Eficácia dos 5 Websites Oficiais das ERTs Portuguesas (Continuação)

<b>Transactions Dimension (peso relativo 12,45%)</b>														
Online reservation	4,44	4,67	9,11	45,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Event tickets	4,05	4,67	8,72	43,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Attraction tickets	4,14	4,67	8,81	44,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Shopping carts	3,49	4,67	8,16	40,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Web seal certification	3,58	3,50	7,08	35,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Eficácia da Transaction Dimension</b>				<b>209,40</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>Percentagem de eficácia (%)</b>						<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>
<b>Relationships Dimension (peso relativo 14,45%)</b>														
Privacy policy	4,34	2,83	7,17	35,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deals & discounts	4,69	3,83	8,52	42,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personalization	3,96	4,50	8,46	42,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cross-selling opportunities	3,49	4,67	8,16	40,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incentive programs/contests	3,55	4,33	7,88	39,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Customer loyalty programs	3,75	4,67	8,42	42,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Eficácia da Relationship Dimension</b>				<b>243,05</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>Percentagem de eficácia (%)</b>						<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>
<b>Technical Merit Dimension (peso relativo 18,71%)</b>														
Link workability	4,98	4,90	9,88	49,40	4,00	39,52	4,00	39,52	4,00	39,52	4,00	39,52	4,00	39,52
Load time	4,65	4,75	9,40	47,00	4,00	37,60	4,00	37,60	4,00	37,60	4,00	37,60	4,00	37,60
Search engine recognition	4,70	4,50	9,20	46,00	4,00	36,80	4,00	36,80	4,00	36,80	4,00	36,80	4,00	36,80
Visual appearance	4,56	4,00	8,56	42,80	3,75	32,10	4,00	34,24	3,50	29,96	3,25	27,82	3,25	27,82
Navigation	4,70	4,35	9,05	45,25	4,00	36,20	4,00	36,20	4,00	36,20	4,00	36,20	4,00	36,20
Webpage design	4,68	4,25	8,93	44,65	3,75	33,49	4,00	35,72	3,50	31,26	3,25	29,02	3,25	29,02
Sitemap	4,00	3,90	7,90	39,50	1,50	11,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	39,50
<b>Eficácia da Technical Merit Dimension</b>				<b>314,60</b>		<b>227,56</b>		<b>220,08</b>		<b>211,34</b>		<b>206,96</b>		<b>246,46</b>
<b>Percentagem de eficácia (%)</b>						<b>72,33%</b>		<b>69,96%</b>		<b>67,18%</b>		<b>65,79%</b>		<b>78,34%</b>
<b>Eficácia TOTAL</b>														
<b>Eficácia TOTAL</b>				<b>1681,90</b>		<b>642,92</b>		<b>580,85</b>		<b>469,80</b>		<b>626,86</b>		<b>626,61</b>
<b>Eficácia TOTAL (%)</b>						<b>38,23%</b>		<b>34,54%</b>		<b>27,93%</b>		<b>37,27%</b>		<b>37,26%</b>

Fonte: elaboração própria

Gráfico 3.1. Pontuações de Eficácia por Dimensão e ERTs



Fonte: elaboração própria

Na próxima secção, apresentar-se-ão as principais conclusões e algumas considerações específicas acerca da investigação empírica realizada, na sua globalidade.

#### 4. Conclusões da Investigação Empírica

A fim de demonstrarmos a pertinência que o presente projeto pode ter ao nível do aumento da eficácia dos *websites* turísticos pertencentes às 5 ERTs portuguesas, realizámos, por intermédio da manipulação das avaliações conferidas aos itens do modelo de ICTRT utilizado, quatro análises previsionais, i.e. construímos quatro cenários hipotéticos, designadamente: o cenário otimista, onde, através do SGD por nós implementado, as avaliações conferidas à performance dos itens das dimensões transacional e de relacionamento passariam de inexistentes, ou seja de nível “0”, a muito fortes, correspondendo ao nível 5; o cenário moderado, onde os mesmos itens passariam de nível “0” para nível 4; o cenário realista, onde estes passariam de nível “0” para nível 3; e o cenário pessimista, onde os mesmos passariam de nível “0” para nível 2.

Tabela 3.9. Cenários Previsionais de Incremento de Eficácia com Implementação de SGD

<b>Tipo de cenário</b>	<b>Performance média registada - dimensões transacional e de relacionamento (1 a 5; 0 quando não existe)</b>	<b>Incremento previsual da eficácia total do website (%)</b>
Cenário pessimista	2	10.76%
Cenário realista	3	16.14%
Cenário moderado	4	21.52%
Cenário otimista	5	26.90%

Fonte: elaboração própria

Passemos, então, à análise dos quatro cenários previsionais construídos. No pior dos cenários, no pessimista portanto, o incremento de eficácia dos *websites* das 5 ERTs seria de 10.76%. Ou seja, no caso da implementação do SGD correr muito mal e das componentes transacionais e de relacionamento não funcionarem da forma desejada, sendo avaliadas com um grau 2 de performance média, estas, ainda assim, conseguiriam previsualmente fazer com que a eficácia total dos 5 *websites* analisados subisse cerca de 11 pontos percentuais, face aos resultados atualmente registados.

No cenário realista, onde os graus de performance dos itens das referidas dimensões passariam de nível “0” para nível 3, o incremento de eficácia previsual seria de 16.14%, face aos atuais índices registados. Neste cenário, pela primeira vez, superar-se-ia o patamar dos 50% em todos os *websites*, à exceção do da ERT da Região de Lisboa, que ainda ficaria com um índice de eficácia total de 44.07%.

No cenário moderado, falamos de um incremento de eficácia previsional de 21.52%. Neste, os itens da dimensão transacional e de relacionamento obteriam uma performance média de 4 pontos.

Por fim, no melhor dos cenários, no otimista, todos os itens das dimensões transacional e de relacionamento obteriam a performance máxima possível (5 pontos) e isso traduzir-se-ia num incremento previsional, do índice de eficácia total dos *websites* das 5 ERTs portuguesas, na ordem dos 26.90%. Passando, a título de exemplo, a ERT do Centro de Portugal, que foi a que, ainda assim, obteve o índice total real mais elevado, com 38.23% de eficácia, a registar, de forma previsional, desta feita, um índice total de 65.13% de eficácia.

De uma forma geral, todos os cenários trazem resultados hipoteticamente bastante positivos. Sendo que, no mais otimista dos casos, o índice total de eficácia previsional apresenta-se como quase o dobro do índice efetivo registado atualmente.

É importante realçar que os cenários criados só estão a ter em conta, apenas, as dimensões transacional e de relacionamento, quando, na realidade, a implementação efetiva de um SGD iria melhorar também a performance das restantes dimensões. Ou seja, esta é apenas uma análise parcial do potencial incremento de eficácia que se poderia atingir.

Uma vez expostos os vários cenários, é também interessante perceber a ligação que existe entre os resultados alcançados neste estudo avaliativo sobre a eficácia dos *websites* oficiais das ERTs e os resultados obtidos no estudo Delphi sobre as principais barreiras à adoção de SGDs. Anteriormente, já tínhamos referido que apesar de serem estudos distintos, estes se interligam. Prova disso são, exatamente, os resultados obtidos. Se não vejamos:

- Por um lado, no estudo Delphi, existe uma enorme predominância em termos da relevância da dimensão de características técnicas/funcionalidades da plataforma, sendo que os itens mais valorizados enquanto barreiras à adoção de SGDs foram a ausência de um sistema de reservas *online* em tempo real e a impossibilidade de criação de pacotes dinâmicos à medida de cada cliente (com alojamento, animação turística, restauração, produtos regionais, etc.), seguidos das restantes características técnicas referentes aos componentes mais relacionais (CT\_50; CT\_51; CT\_52; CT\_53; CT\_55), todos estes com uma importância relativa superior ou igual a 4 (muito importante);
- Por outro lado, e confirmando estes resultados, na avaliação da eficácia dos *websites* das ERTs, que são o que ainda temos de mais semelhante a um SGD, apresentam-se as dimensões transacional e de relacionamento como as que evidenciam maiores carências. Diríamos, até, mais do que carências, uma perfeita e completa inexistência.

Os factos expostos vêm reforçar a pertinência e consistência da metodologia usada, consubstanciada pela aplicação destes dois estudos distintos, contudo complementares.



Para finalizar, no domínio do presente projeto, estes resultados só vêm provar a falta de qualidade das ferramentas digitais utilizadas pelas OGDs portuguesas para cumprirem as suas funções, quer ao nível da gestão, quer ao nível da promoção e marketing do destino. Isto só reforça a necessidade de se mudar o paradigma e evoluir de acordo com as novas tendências de mercado, quer ao nível tecnológico, com a adoção de ferramentas mais evoluídas que permitam uma gestão, promoção e distribuição efetivas e integradas do destino turístico (e.g. SGDs transacionais), quer também ao nível da mentalidade, planeamento e concretização das estratégias definidas.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Capítulo IV - Proposta de SGD

---

No presente capítulo, será desenvolvida a proposta de implementação de um SGD de âmbito regional, baseada em todas as informações e dados expostos até ao momento, designadamente: a revisão bibliográfica e a investigação empírica realizadas; será, também, apresentado o parceiro tecnológico que nos apoiou na orçamentação, na estruturação do modelo de negócios e na solução tecnológica a adotar no SGD a implementar.

Por fim, dar-se-ão, cumulativamente, todas as justificações para a integração dos vários elementos da proposta apresentada, assim como se apresentarão os planos de investimento e de viabilidade económica e financeira da mesma.

### 1. Proposta de Desenvolvimento de SGD

A proposta de SDG a implementar é constituída por sete fases sequenciais distintas, nomeadamente: Fase 1 – Preparação; Fase 2 – Implementação; Fase 3 – Controlo, afinação e manutenção; Fase 4 – Programas educacionais de treino e iniciação; Fase 5 – Campanhas promocionais e de marketing; Fase 6 – Avaliação e atualização de conteúdos; Fase 7 – Investigação (ver Tabela 4.1).

Esta é uma proposta abrangente, que garante, em nosso entender, excelentes níveis de adaptação, flexibilidade e replicabilidade, independentemente do destino turístico e contexto em causa (nos domínios da realidade portuguesa). Um dos objetivos da proposta a implementar era, exatamente, a possibilidade de disseminação e escalabilidade da mesma. Como tal, a sua construção teve isso em consideração. Assim, o modelo final a que se chegou, a partir de todos os dados e informações recolhidas pelos estudos levados a cabo e pela revisão bibliográfica e levantamento de boas práticas realizados, permitiu-nos apresentar uma proposta de implementação global de um SGD, que se adapta a qualquer região portuguesa. Para aplicações em outros países seria benéfico realizar algumas afinações, tendo em conta as características específicas do destino turístico em causa, bem como a constituição do seu tecido empresarial. Porém, ainda que tivessem que ser feitas algumas pequenas alterações, a base estrutural manter-se-ia a mesma.

Tabela 4.1. Fases de Desenvolvimento do SGD e Respetiva Descrição

Fases de desenvolvimento do SGD	Descrição
Fase 1 – Preparação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição da estratégia de <i>e-tourism</i> do destino turístico;</li> <li>- Definição da imagem e da marca a adotar (<i>branding</i>);</li> <li>- Escolha do modelo de negócios do SGD;</li> <li>- Escolha do tipo de gestão do SGD (público; privado; PPP);</li> <li>- Seleção dos parceiros de implementação ou empresa que irá desenvolver o SGD;</li> <li>- Apresentação pública e disseminação do potencial do projeto; sensibilização dos fornecedores turísticos e das comunidades locais;</li> <li>- Angariação de fornecedores turísticos para o SGD;</li> <li>- Avaliação dos conhecimentos e condições tecnológicas dos fornecedores turísticos;</li> <li>- Levantamento das necessidades específicas de cada fornecedor de turístico, aos níveis tecnológico e operacional;</li> <li>- Baseados nas informações anteriores e nas barreiras identificadas no presente estudo Delphi, definir as características técnicas/funcionalidades que irão constar no SGD.</li> </ul>

Tabela 4.1. Fases de Desenvolvimento do SGD e Respetiva Descrição (Continuação)

Fases de desenvolvimento do SGD	Descrição
Fase 2 – Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização e compilação de todas as informações referentes à fase de preparação;</li> <li>- início do desenvolvimento da plataforma digital;</li> <li>- Criação dos conteúdos de informação e multimédia;</li> <li>- Construção do design criativo do SGD;</li> <li>- Definição da disposição (<i>layout</i>) do SGD;</li> <li>- Estruturação do <i>webdesign</i> do SGD;</li> <li>- Criação e implementação do <i>Backoffice</i> (CMS – <i>Content Management System</i>);</li> <li>- Programação dos módulos e serviços <i>web</i> (motor de busca do portal; central de reservas; criação de pacotes à medida e pré-feitos; integração com módulos de CRM – <i>Customer Relationship Management</i>; criação de mecanismos de <i>cross</i> e <i>up-selling</i>; desenvolvimento da plataforma inteligente multiagente; etc.);</li> <li>- Alojamento da solução tecnológica e outros (alojamento <i>cloud</i> mensal; compra e/ou renovação do domínio de alojamento; etc.);</li> <li>- Desenvolvimento de uma versão <i>mobile</i> e de aplicações para <i>smartphones</i> e <i>tablets</i>.</li> </ul>
Fase 3 – Controlo, afinação e manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de testes de usabilidade;</li> <li>- Realização de testes de estabilidade e performance;</li> <li>- Realização de otimizações para os motores de busca (SEO – <i>Search Engine Optimization</i>)</li> <li>- Disponibilização do <i>website</i> na internet para teste piloto, em contexto real;</li> <li>- Agir em conformidade com os resultados evidenciados (afinações).</li> </ul>
Fase 4 – Programas educacionais de treino e iniciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de programas de iniciação educacionais ao SGD, para os fornecedores turísticos que integram a plataforma.</li> </ul>
Fase 5 – Campanhas promocionais e de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evento de lançamento oficial do SGD;</li> <li>- Realização de campanhas promocionais e de marketing multicanal, direcionadas aos mercados alvo definidos como prioritários para o destino turístico;</li> </ul>

Tabela 4.1. Fases de Desenvolvimento do SGD e Respetiva Descrição (Continuação)

Fases de desenvolvimento do SGD	Descrição
Fase 6 – Avaliação e atualização de conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de uma avaliação e monitorização periódicas da eficácia do SGD;</li> <li>- Atualização constante dos conteúdos do SGD;</li> <li>- Realização de inquéritos de satisfação; recolha de feedback dos utilizadores (fornecedores e turistas);</li> <li>- Realização de reuniões periódicas com os <i>stakeholders</i> para apresentação de resultados e partilha de experiências, reforçando a coesão;</li> </ul>
Fase 7 – Investigação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de estudos de <i>Benchmarking</i> e investigação regulares, com o intuito de aperfeiçoar e manter o SGD a par com as novas tecnologias e ferramentas que vão sendo introduzidas no mercado.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

Vamos, agora, analisar cada uma das 7 fases de desenvolvimento e perceber como estas mitigam, suprimem ou, pelo menos, evitam as principais barreiras à adoção de SGDs previamente identificadas (ver Tabela 4.2).

Assim, começando pela fase 1 – Preparação, esta vai incidir essencialmente sobre as principais barreiras estruturais identificadas como mais importantes para a não adoção de SGDs, designadamente: os baixos níveis de coesão entre os diversos *stakeholders* dos destinos; a falta de visão estratégica e planeamento por parte das OGDs; a falta de adequabilidade dos SGDs às características específicas do tecido turístico português; falta de cooperação entre organismos públicos e privados; falta de envolvimento do tecido empresarial turístico no processo de construção de SGDs; desfasamento digital entre os diferentes sistemas de gestão e faturação (*Property Management Systems – PMSs*), bem como as restantes aplicações de TIC utilizadas nos diversos subsectores do tecido turístico português; e a falta de capacidade das OGDs, na sua individualidade, criarem e gerirem uma plataforma digital capaz de promover os destinos e, ao mesmo tempo, assistir potenciais visitantes/turistas no planeamento e/ou compra de experiências à medida. Para além do foco nestes itens da dimensão estrutural, na fase 1, podemos dar também resposta a uma barreira específica da dimensão de utilidade que diz respeito ao mau desempenho dos SGDs enquanto ferramentas de redução dos picos de sazonalidade. Isto, porque o mau desempenho dos SGDs a este nível só pode representar uma estratégia de *e-tourism* incorreta e/ou mal definida, uma vez que o SGD, enquanto ferramenta, tem todas as potencialidades para poder esbater os efeitos nefastos da sazonalidade. Esta premissa foi, inclusive, atestada ao longo da revisão bibliográfica que foi realizada, onde pudemos encontrar a redução dos efeitos da sazonalidade como um benefício associado à correta implementação de um SGD.

Ainda a respeito da fase 1, deixamos aquelas que consideramos serem as melhores opções para mitigar as barreiras enunciadas. Assim, relativamente à definição da estratégia de *e-tourism* e ao *branding* a utilizar, por motivos de consistência, estes devem ser articulados em função das políticas, estratégias e mercados constantes no PENT como prioritários para a região em causa. No que concerne à escolha do modelo de negócios de SGD a utilizar, por todos os motivos previamente abordados ao longo da revisão bibliográfica, podemos afirmar que deve ser adotado um modelo transacional, que integre tantos submodelos de negócio quanto possível, a fim de diversificar e maximizar as fontes de receita, diminuindo o risco do negócio (e.g. B2C; B2B; B2G; G2B). Em relação ao tipo de gestão praticada, também já vimos que a que melhor se adapta a este tipo de projeto é uma gestão mista, por intermédio de uma PPP. Por fim, no que respeita à definição das características técnicas a implementar no SGD, apesar de no estudo Delphi terem sido identificadas uma série de funcionalidades que devem constar nestas plataformas, estas devem ser analisadas em conjunto com os diversos fornecedores turísticos, por forma a perceber se as mesmas podem, em termos técnicos e operacionais, ser efetivamente implementadas, na prática. Deve, portanto, existir alguma flexibilidade nesta questão. Como já vimos, pela observação de projetos de SGD falhados como, por exemplo, o Hi-Line (Escócia) e o ETNA (Grã-Bretanha), a dimensão tecnológica do SGD não deve ser sobrevalorizada. Mais importante do que esta componente é a sensibilização dos diversos *stakeholders* e a intenção e predisposição dos mesmos para colaborarem entre si e com as OGDs, no sentido de melhorarem a experiência turística global e incentivarem o desenvolvimento integrado e sustentado do destino turístico.

A respeito da fase 2 – Implementação, esta centra-se na superação das barreiras de cariz mais técnico e de utilidade. Como tal, os itens que tem em consideração são: a impossibilidade de criação de pacotes dinâmicos à medida de cada cliente; a ausência de um sistema de reservas *online*, em tempo real; a falta de um sistema de georreferenciação; a ausência de adaptações e aplicações para dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets*; a ausência de conteúdos multimédia de boa resolução/qualidade; a falta de uma central de apoio e resolução de problemas em tempo real e em vários idiomas; a falta de integração com redes sociais; e a falta de módulos de recolha e compilação de informações sobre o mercado (CRM). Dado que se tratam essencialmente de características técnicas, estas podem ser mitigadas pela correta implementação das mesmas no SGD a desenvolver.

Relativamente à fase 3 – Controlo, afinação e manutenção, esta diz respeito à aferição e otimização de questões de usabilidade, estabilidade e performance geral do SGD. Como tal, as principais barreiras mitigadas por esta fase são: a falta de um sistema fácil de entender e “amigo do utilizador”; a falta de confiabilidade e precisão dos serviços prestados por SGDs; e a fraca eficiência dos atuais SGDs. Isto será conseguido com a implementação de testes de usabilidade, estabilidade e performance, com otimização para motores de busca em pesquisas orgânicas e recorrendo a testes piloto em contexto de utilização real.

Quanto à fase 4 – Programas educacionais de treino e iniciação ao SGD, apesar da sua ausência, neste estudo, não ter sido identificada como uma barreira à adoção de SGDs, na bibliografia é amplamente referenciada a importância deste tipo de programas para o sucesso de um SGD. Assim, consideramos fulcral implementar esta fase, que mais indiretamente promove também uma coesão entre os diversos *stakeholders* do destino e melhora a interação entre organismos públicos e privados, ajudando as OGDs na gestão do destino através do SGD. Grande parte do sucesso de um SGD advém da compreensão e conhecimento das potencialidades e benefícios que este sistema pode trazer aos seus utilizadores (OGD, fornecedores turísticos e turistas/visitantes). Neste sentido, os programas educacionais de treino e iniciação são uma ferramenta essencial para a implementação de SGDs.

Em relação à fase 5 – Campanhas promocionais e de marketing, esta é também, inequivocamente, uma fase de suma importância muito realçada na literatura. Como é lógico, não basta desenvolvermos o melhor SGD do mundo. Se este não for devidamente veiculado através do marketing e promoção, ninguém o vai utilizar porque simplesmente não sabem que existe, nem conhecem as suas vantagens e potencialidades. Esta é, portanto, a função primordial destas campanhas: dar a conhecer o SGD criado, bem como os seus principais benefícios e potencialidades, aos mercados selecionados como prioritários para o destino, quer a nível doméstico, quer a nível externo. A nível estratégico, o SGD passa a ocupar uma posição de destaque na gestão e promoção do destino. Com tal, devem ser reunidos esforços e verbas, aquando da distribuição da dotação financeira, para a realização de uma promoção totalmente dirigida à captação de visitantes e fornecedores turísticos ao SGD.

A fase 6 – Avaliação e atualização de conteúdos, incide essencialmente sobre duas das principais barreiras estruturais, nomeadamente: os baixos níveis de coesão entre os diversos *stakeholders* do destino; e a falta de envolvimento do tecido empresarial turístico no processo de construção de SGDs. Nesta fase, estas barreiras são minimizadas através da realização de uma avaliação e monitorização periódicas da eficácia geral do SGD, em contacto direto com os fornecedores turísticos; da atualização constante dos conteúdos do SGD; da realização de inquéritos de satisfação e recolha de feedback dos utilizadores (fornecedores e turistas); e da realização de reuniões periódicas com os *stakeholders* para apresentação de resultados e partilha de experiências, reforçando os índices de coesão.

Por último, a fase 7 – Investigação, centra-se numa temática muito importante, identificada através da revisão bibliográfica, que se prende com a necessidade de investigar constantemente as melhores práticas realizadas nestes domínios, por intermédio de estudos de *benchmarking* e outros tipos de investigação ligados a diversas áreas técnicas específicas dos SGDs, para que a solução tecnológica criada se mantenha a par com o que de melhor se pratica no mercado. Só estabelecendo uma fasquia elevada é que se consegue alcançar e manter a qualidade dos serviços prestados no topo. Esta é uma fase que está elencada com a fase anterior (fase 6),



sendo que funcionam de forma cíclica, a fim de manter o SGD sempre atualizado e com um bom funcionamento.

Tabela 4.2. Barreiras Contempladas ou Investigação de Suporte nas Fases de Desenvolvimento do SGD

Fases de desenvolvimento do SGD	Barreiras contempladas / Investigação de suporte
Fase 1 – Preparação	- E_1; E_2; E_3; E_4; E_7; E_9; E_10; U_17
Fase 2 – Implementação	- CT_48; CT_49; CT_50; CT_51; CT_52; CT_53; CT_55; U_14
Fase 3 – Controlo, afinação e manutenção	- US_24; US_25; US_26; WTO (1999)
Fase 4 – Programas educacionais de treino e iniciação	- Sigala (2009, 2011); Morrison (2013); Abdal-Fadeel (2011); Horan (2010); Estêvão et al. (2009, 2011); Buhalis (2003); entre outros
Fase 5 – Campanhas promocionais e de marketing	- U_17; Li e Wang (2010, 2011); Kotler et al. (2003); Rita (2000, 2011); Abdal-Fadeel (2011); Sigala (2009, 2011); Estêvão et al. (2009, 2011); etc.
Fase 6 – Avaliação e atualização de conteúdos	- E_1; E_7
Fase 7 – Investigação	- Horan (2010); WTO (2007); Morrison (2013); Wang e Pizam (2011); etc.

Fonte: elaboração própria

## 2. Parceiro Tecnológico

Para o desenvolvimento de um plano de investimento real, de acordo com os verdadeiros preços de mercado, contámos com a preciosa colaboração da empresa tecnológica Bitcliq™. Para além do apoio na orçamentação do SGD, esta empresa ajudou-nos, também, na estruturação do próprio modelo de negócios e do tipo de tecnologia que melhor se adequava à implementação de um projeto desta natureza.

A Bitcliq™ é uma *startup* tecnológica portuguesa, composta por uma equipa de profissionais qualificados e especializados, com vários anos de experiência no desenvolvimento e manutenção de soluções de *software* e internet inovadoras. Entre os seus principais produtos e serviços destacam-se: *software* para montras e *Mupis* digitais Interativos; guias multimédia para espaços culturais e turísticos; portais e plataformas digitais; jornais digitais; formulários dinâmicos; bases de dados; Apps para dispositivos Windows, Android e Apple; alojamento de aplicações; programação e integração de sistemas; e formação especializada em plataformas tecnológicas e sistemas de

informação e comunicação. Para mais informações acerca da Bitcliq™ consultar o seguinte *website*: [www.bitcliq.com](http://www.bitcliq.com).

### 3. Plano Financeiro

Nesta secção detalhar-se-ão os pressupostos gerais utilizados, as vendas previsionais, os gastos com FSEs e com os recursos humanos, o plano de investimento, o plano de financiamento, a demonstração de resultados e balanço previsionais, bem como os principais indicadores de avaliação do projeto.

#### 3.1. Pressupostos Gerais

O presente plano financeiro está estruturado para um SGD completamente transaccional, gerido preferencialmente por uma Parceria Público-Privada. O início do desenvolvimento do projeto foi estimado para começar em 2015 e a unidade monetária utilizada em todos os valores apresentados é o Euro. O prazo médio de recebimentos considerado foi de 15 dias e o de pagamentos de 90 dias. O plano de negócios utilizado para a realização dos cálculos previsionais foi o disponibilizado pelo IAPMEI (no seu *website* oficial). Como é apanágio, no desenvolvimento de projetos, todos os valores apresentados não têm em consideração o IVA, pelo que deve ser tido em conta que a estes devem ser aplicadas e acrescidas as respetivas taxas legais de IVA em vigor, aquando da execução do projeto.

#### 3.2. Vendas Previsionais

A previsão das vendas foi feita tendo em consideração que, na fase 1 – Preparação, seria feita uma angariação de fornecedores turísticos mínima de 150 empresas (entre alojamento, empresas de animação turística, restauração, parques temáticos, eventos, etc.) para se poder avançar para a fase de implementação (fase 2). O modelo de negócios principal do SGD seria composto pela aplicação de uma taxa de participação, aos fornecedores turísticos, de 3 euros mensais, acrescida de uma comissão de 8% pelas reservas efetuadas através do SGD. Destas 150 empresas foi estimado um volume de negócios médio mensal, gerado através do SGD, de 400 euros. Assim, no primeiro ano do projeto, prever-se-ia uma receita de 63.000 euros. Este valor seria obtido da seguinte forma:

- **Taxa de participação** – 3 euros mensais \* 100 empresas \* 12 meses = 5.400 euros;
- **Comissões** – 400 euros mensais/empresa \* 8% de comissão \* 12 meses \* 150 empresas = 57.600 euros;
- **Total** – taxa de participação + comissões = 63.000 euros (1º ano)

Para efeitos do cálculo das vendas previsionais dos anos subsequentes (ver Tabela 4.3), foi mantida uma taxa de crescimento anual assente na mesma despesa mensal média por empresa, contudo incrementou-se o número de empresas integrantes do SGD ao longo dos anos. Assim,

seguindo o mesmo esquema de cálculo previamente enunciado, as previsões de 2016 foram de 84.000 euros (200 empresas); as de 2017 foram de 105.000 euros (250 empresas); as de 2018 de 126.000 euros (300 empresas); as de 2019 de 147.000 (350 empresas); e as de 2020 foram de 168.000 (400 empresas).

Tabela 4.3. Vendas Previsionais do SGD

<b>Vendas previsionais</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Taxa de participação	5.400	7.200	9.000	10.800	12.600	14.400
Comissões	57.600	76.800	96.000	115.200	134.400	153.600
Taxa de crescimento anual	-	25,00%	25,00%	20,00%	16,66%	14,29%
<b>Total</b>	<b>63.000</b>	<b>84.000</b>	<b>105.000</b>	<b>126.000</b>	<b>147.000</b>	<b>168.000</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.3. Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Neste projeto, foram considerados como FSEs custos relacionados com as campanhas de promoção e marketing, com um custo médio mensal aproximado de 600 euros, correspondentes a um gasto anual com marketing e publicidade, no primeiro ano, de 7.200 euros. Foram também considerados os custos com combustível e deslocações e/ou estadas dos recursos humanos (comerciais) que estarão responsáveis por angariar fornecedores turísticos. Estes custos ascenderiam, no primeiro ano, a um montante na ordem dos 400 euros mensais para combustível e 200 euros para subsidio de deslocações e manutenção. Este valor advém de uma média de aproximadamente 835 quilómetros percorridos por mês, subsidiados a 0,36 euros por quilómetro e multiplicados por 2 comerciais (aproximadamente 601,2 euros). Em termos anuais, este valor ascenderia a mais 7.200 euros, a acrescer aos custos com marketing e publicidade. Em termos globais, teríamos, assim, um custo total com FSEs na ordem dos 14.400 euros (ver Tabela 4.4).

Todos os valores apresentados sofreriam, em termos previsionais, uma taxa de crescimento de 3% por ano.

Tabela 4.4. Gastos do SGD com FSEs

Rúbricas de FSEs		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Serviços especializados</b>	Marketing e publicidade	7.200	7.416	7.638	7.867	8.104	8.347
<b>Energia e fluidos</b>	Combustíveis	4.800	4.944	5.092	5.245	5.402	5.565
<b>Deslocações, estadas e transportes</b>	Deslocações e estadas	2.400	2.472	2.546	2.622,54	2.701	2.782
<b>Total</b>		<b>14.400</b>	<b>14.832</b>	<b>15.277</b>	<b>15.735</b>	<b>16.207</b>	<b>16.694</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.4. Gastos com o Pessoal

Relativamente aos gastos com o pessoal (ver Tabela 4.5), vimos a necessidade de ter 3 recursos humanos, nomeadamente: 1 coordenador do projeto, que pode acumular também funções de comercial e de gestor de conteúdos; e 2 comerciais, para se atingir os objetivos de angariação de fornecedores turísticos definidos como mínimos para a correta prossecução do projeto.

Em termos de remunerações, o coordenador do projeto auferiria um vencimento base, em 2015, de 1.200 euros e os comerciais um vencimento base de 750 euros. O número de meses tido em conta para a realização destes cálculos foi de 14, devido ao subsidio de férias e de natal. Teve-se também em consideração uma taxa de incremento anual do vencimento e do subsidio de almoço de 3%.

No que respeita à afetação dos recursos humanos, existem quatro opções possíveis: i) abre-se um concurso público de contratação, no caso de estes ficarem afetos ao parceiro público; ii) publica-se uma oferta de emprego e/ou selecionam-se diretamente possíveis candidatos aos respetivos cargos, por intermédio de um contrato regular de trabalho, no caso de os recursos humanos ficarem afetos ao parceiro privado; iii) procede-se a uma solução mista, onde se aplicam ambas as situações anteriores, existindo uma distribuição dos recursos humanos pelos dois parceiros; iv) Contratam-se os recursos humanos como colaboradores externos, afetos apenas ao projeto.

Em termos de responsabilidades, os comerciais responderiam diretamente ao seu superior hierárquico, que seria o coordenador do projeto, sendo que este, por sua vez, reportar-se-ia aos promotores do projeto, i.e., aos representantes dos parceiros público e privado, respetivamente.

Tabela 4.5. Gastos com o Pessoal Afeto ao SGD

<b>Quadro de pessoal</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Coordenador/ administrador	1	1	1	1	1	1
Comercial e marketing	2	2	2	2	2	2
<b>Remuneração base anual</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Coordenador/ administrador	16.800	17.304	17.823	18.358	18.909	19.476
Comercial e marketing	21.000	21630	22.279	22.947	23.636	24.345
<b>Outros gastos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Segurança social	8.398	8.650	8.909	9.177	9.452	9.736
Seguros de acidentes de trabalho	378	389	401	413	425	438
Subsídio de alimentação	4.305	4.434	4.567	4.704	4.846	4.991
<b>Total de gastos</b>	<b>50.881</b>	<b>52.408</b>	<b>53.980</b>	<b>55.599</b>	<b>57.267</b>	<b>58.985</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.5. Plano de Investimento

O plano de investimento do presente projeto baseou-se num orçamento solicitado à empresa tecnológica Bitcliq™, que foi nossa parceira na ajuda ao desenvolvimento adequado da orçamentação do SGD, assim como na própria definição do modelo de negócios a implementar (para consultar a proposta de orçamento, ver Anexo 1).

A solução tecnológica pensada é altamente inovadora e assenta no paradigma de programação de software de agentes inteligentes. Este novo paradigma é baseado nas leis naturais da oferta e da procura, onde a melhor proposta, segundo os critérios definidos pelo utilizador (e.g. preço; duração da estada; acessibilidades; localização; etc.), é apresentada em função da adequabilidade da mesma aos critérios previamente selecionados. Isto permite garantir uma imparcialidade total por parte do intermediário (OGD) que gere todos os fornecedores turísticos, evitando possíveis conflitos que pudessem vir a existir, decorrentes de alegados benefícios a determinados *stakeholders*. Este *software* de agentes inteligentes funciona, automaticamente, em tempo real, de acordo com as disponibilidades e preços dos fornecedores turísticos. Como tal, apresenta-se como um processo altamente dinâmico. Tem ainda a vantagem de não necessitar de

uma manutenção muito elevada, uma vez que só é preciso fazer a instalação inicial e a respetiva ligação ao *software* de alocação de preços e disponibilidades do fornecedor turístico em causa. Depois deste procedimento ser executado, tudo o resto é automatizado. Este facto facilita e incrementa bastante a utilização, eficácia e eficiência do SGD, uma vez que o volume de trabalho que a gestão do SGD exige ao fornecedor turístico é consideravelmente reduzido.

Assim, segundo o administrador da Bitcliq™, a plataforma multiagente, baseada no modelo FIPA – *Foundation for Intelligent Physical Agents*, terá um suporte para ontologias ligadas ao setor do turismo e um sistema de comércio eletrónico, com capacidade de negociação automática, em tempo real, mediante uma série de critérios introduzidos pelo utilizador final (cliente).

Cada entidade promotora de ofertas turísticas poderá ter um ou vários agentes inteligentes a correr na plataforma, representando a(s) suas(s) oferta(s) e fazendo a composição do pacote integrado de oferta em função da negociação dinâmica com os agentes dos restantes fornecedores turísticos, mediante as pesquisas efetuadas pelos consumidores finais.

Explicada que está, ainda que sumariamente, a constituição inovadora da plataforma que serve de base ao SGD a implementar, passamos à apresentação dos valores de desenvolvimento subjacentes a esta proposta. Neste sentido, de acordo com o orçamento elaborado pela Bitcliq™, a implementação desta plataforma digital inteligente custa, aproximadamente, no total, 77.000 euros a desenvolver. As fazes do seu desenvolvimento são as seguintes:

- Desenvolvimento gráfico e *Webdesign* – **1.500 Euros**;
- Consultoria e formação: **50 Euros / Hora** (em função das necessidades);
- Alojamento *Cloud* escalável: Desde 50 Euros até 250 Euros mensais, em função do crescimento do número de entidades registadas e número de acessos;
- Desenvolvimento do portal/plataforma multiagente: **75.000 Euros**;
- Manutenção anual evolutiva – 20% do valor do projeto
  - Inclui: Bolsa de 48 horas anuais para desenvolvimento evolutivo, não acumuláveis;
  - Prazo de contrato de 24 meses, renovável por iguais períodos
  - Assistência técnica: *Helpdesk on-line, E-mail* e Telefone

Resumindo, o desenvolvimento global da plataforma ascende aos 76.500 euros, sendo que ao mesmo acresce a mensalidade do alojamento da plataforma (alojamento *Cloud*), que custa entre 50 e 250 euros. Para obter direito exclusivo do código fonte da plataforma acresce, ainda, 30% do valor de desenvolvimento da mesma. Ou seja, 22.500 euros. Em termos das condições de pagamento, estas são 40% logo após a adjudicação da proposta e os restantes 60% após o lançamento oficial do SGD na internet. Quanto aos prazos de desenvolvimento, estima-se um período entre os 8 e os 12 meses.

Tabela 4.6. Plano de Investimento, Depreciações e Amortizações do SGD

Rúbrica de investimento		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ativos intangíveis</b>	Outros ativos intangíveis	77.000	-	-	-	-	-
<b>Total do investimento</b>		<b>77.000</b>	-	-	-	-	-
<b>Depreciações e amortizações</b>		25.667	25.667	25.667	-	-	-

Fonte: elaboração própria

O investimento a realizar seria feito todo no ano de 2015, de forma parcelar (40%-60%), como estipulado nas condições de pagamento exigidas.

É importante realçar que o plano de investimento aqui apresentado corresponde aos valores de mercado para o desenvolvimento do SGD. No caso de ser levada em consideração a nossa proposta de formação de um modelo de gestão assente numa PPP, os valores a investir seriam substancialmente mais reduzidos, uma vez que o parceiro privado arcaria com parte dos custos de implementação, neste caso. Contudo, ao fazê-lo, este negociaria, muito provavelmente, contrapartidas, que, de acordo com o administrador da Bitcliq™, poderiam prender-se com a exclusividade na manutenção da plataforma e na assistência técnica, bem como na integração tecnológica dos vários fornecedores turísticos constituintes do SGD. Desta forma, estabelece-se uma relação de vantagem mútua para o parceiro público e para o parceiro privado (relação *win-win*).

### 3.6. Plano de Financiamento

No que respeita ao plano de financiamento (ver Tabela 4.7), este pode ser constituído de várias formas. Pode ser contraído um empréstimo à banca; pode ser injetado capital próprio para o projeto; pode-se tentar submeter uma candidatura a alguma medida de apoio presente nos futuros programas assentes nos fundos comunitários (que eventualmente não chegam), entre outros.

Para o efeito do presente projeto, considerou-se que o financiamento seria obtido através de uma injeção de capital próprio. Dado que o montante a investir não é uma quantia por demais avultada, escusa-se de contrair empréstimos e pagar os respetivos juros daí decorrentes.

A fim de calcular as corretas necessidades de financiamento, ao valor do investimento foi adicionado o valor do investimento em fundo de maneo e acrescida uma margem de segurança de 2% desse valor. Assim, as necessidades reais de financiamento são de 80.600 euros (77.000 de investimento no SGD + 2.021 das necessidades de fundo de maneo + 2% de 79.021 = 80.600 euros).

Tabela 4.7. Plano de Financiamento do SGD

<b>Rúbricas de financiamento</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Investimento	79.021	-284	-289	-293	-298	-303
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	80.600	-300	-300	-300	-300	-300
<b>Fontes de financiamento</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Meios libertos	4.706	18.987	33.224	40.999	55.144	69.241
Capital	75.894	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>80.600</b>	<b>18.987</b>	<b>33.224</b>	<b>40.999</b>	<b>55.144</b>	<b>69.241</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.7. Demonstração de Resultados Previsional

Relativamente à demonstração de resultados previsional (ver Tabela 4.8), esta dá-nos um panorama geral hipotético dos resultados que são mais expectáveis, face à aferição de ganhos e perdas previstos (receitas vs gastos).

Podemos constatar, da observação da Tabela 4.8, que face ao investimento realizado só se prevê que hajam resultados líquidos positivos a partir de 2017.

Tabela 4.8. Demonstração de Resultados Previsional do SGD

<b>Rubricas da DR</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Vendas e serviços prestados	63.000	84.000	105.000	126.000	147.000	168.000
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						



Tabela 4.8. Demonstração de Resultados Previsional do SGD (Continuação)

Rubricas da DR	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fornecimento e serviços externos	14.400	14.832	15.277	15.735	16.207	16.694
Gastos com o pessoal	50.881	52.408	53.980	55.599	57.267	58.985
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-2.281</b>	<b>16.760</b>	<b>35.743</b>	<b>54.665</b>	<b>73.525</b>	<b>92.322</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	25.667	25.667	25.667			
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-27.948</b>	<b>-8.906</b>	<b>10.076</b>	<b>54.665</b>	<b>73.525</b>	<b>92.322</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		79	334	724	1.199	1.728
Juros e gastos similares suportados	382					

Tabela 4.8. Demonstração de Resultados Previsional do SGD (Continuação)

Rubricas da DR	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-50.485</b>	<b>-31.913</b>	<b>-12.092</b>	<b>33.772</b>	<b>52.997</b>	<b>72.292</b>
Imposto sobre o rendimento do período				7.161	18.681	23.512
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-28.330</b>	<b>-8.827</b>	<b>10.410</b>	<b>48.228</b>	<b>56.043</b>	<b>70.537</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.8. Balanço Previsional

No que ao balanço previsional diz respeito (ver Tabela 4.9), podemos observar que a equação fundamental do equilíbrio financeiro é cumprida e que o projeto detém, na sua globalidade, uma boa estabilidade financeira. Podemos, também, analisar como se prevê que evoluam as diversas grandezas económicas ou financeiras. A importância do balanço previsional, como documento analítico e de gestão, resulta do facto de permitir uma avaliação do impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro estrutural do projeto/empresa. Isto pode ser quantificado, por exemplo, através do cálculo de rácios de autonomia financeira ou de solvabilidade total (e.g. capitais próprios/ativo total líquido; capitais próprios/dívida total).

Tabela 4.9. Balanço Previsional do SGD

Rúbricas do Balanço	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ATIVO</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>51.333</b>	<b>25.667</b>				
Ativos fixos tangíveis						
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	51.333	25.667				
Investimentos financeiros						
<b>Ativo corrente</b>	<b>10.739</b>	<b>23.148</b>	<b>60.590</b>	<b>117.349</b>	<b>186.287</b>	<b>263.036</b>
Inventários						
Clientes	3.229	4.305	5.381	6.458	7.534	8.610
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	7.510	18.843	55.209	110.892	178.753	254.426

Tabela 4.9. Balanço Previsional do SGD (Continuação)

Rúbricas do Balanço	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>62.072</b>	<b>48.815</b>	<b>60.590</b>	<b>117.349</b>	<b>186.287</b>	<b>263.036</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	75.894	75.894	75.894	75.894	75.894	75.894
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-28.330	-37.157	-26.746	21.482	77.525
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-28.330	-8.827	10.410	48.228	56.043	70.537
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>47.564</b>	<b>38.737</b>	<b>49.148</b>	<b>97.376</b>	<b>153.419</b>	<b>223.957</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>14.508</b>	<b>10.078</b>	<b>11.443</b>	<b>19.973</b>	<b>32.868</b>	<b>39.079</b>
Fornecedores	4.014	4.134	4.258	4.386	4.518	4.653
Estado e Outros Entes Públicos	4.704	5.943	7.184	15.587	28.350	34.426
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	5.790					
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>14.508</b>	<b>10.078</b>	<b>11.443</b>	<b>19.973</b>	<b>32.868</b>	<b>39.079</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>62.072</b>	<b>48.815</b>	<b>60.590</b>	<b>117.349</b>	<b>186.287</b>	<b>263.036</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.9. Indicadores de Avaliação do Projeto

No que concerne aos principais indicadores de avaliação, estes apresentam um período de retorno do investimento de 5 anos (*payback period*) e uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 76,43%, com um fator de atualização de 1,949 e um WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) de

11,85%, na perspetiva do projeto. Ainda nesta perspetiva, o projeto, em 2021, apresenta um VAL (Valor Atual Líquido) em perpetuidade de 621.406 euros (com taxa de crescimento de *cash flows* de 0,05).

Já na perspetiva do investidor, em 2021, apresenta-se um VAL, em perpetuidade, de 596.008 euros; um retorno do investimento de 5 anos e uma TIR de 75,51%, com uma taxa de atualização de 12,10%.

Os resultados destes indicadores, em ambas as perspetivas, podem ser considerados como economicamente viáveis. Até porque o principal objetivo não é a obtenção direta de um lucro exponencial, mas sim a garantia de sustentabilidade do SGD. Assim, em ambas as perspetivas, a TIR é superior ao custo de oportunidade do capital e o VAL é positivo ( $> 0$ ), factos que sustentam a viabilidade económica e financeira do projeto.

Tabela 4.10. Principais Indicadores de Avaliação do Projeto de Desenvolvimento do SGD

<b>Indicadores de avaliação do projeto</b>	<b>Resultados</b>
<i>Payback Period</i>	5 anos
TIR – Taxa Interna de Rendibilidade	76,43%
VAL – Valor Atual Líquido	€621.406

Fonte: elaboração própria

#### **4. Ficha Síntese da Proposta de SGD**

Nesta secção apresenta-se uma ficha síntese com os pontos mais importantes abordados ao longo deste capítulo, referentes à proposta de desenvolvimento de um SGD (ver Tabela 4.11).

Tabela 4.11. Ficha Síntese do Projeto de Desenvolvimento de um SGD

<b>Projeto de Desenvolvimento de um SGD</b>
<b>Descrição</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um Sistema de Gestão de Destinos, de âmbito regional, para gestão, promoção e distribuição dos destinos turísticos portugueses, que permita a criação e reserva de pacotes turísticos dinâmicos à medida de cada consumidor;</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento sustentável e integrado dos destinos turísticos portugueses;</li> <li>- Aposta nos canais digitais como forma de adaptação às novas tendências de mercado no setor do turismo;</li> <li>- Envolvimento de entidades públicas e privadas por forma a aumentar os índices de coesão nos destinos turísticos;</li> <li>- Satisfação das necessidades de planeamento e reserva dos potenciais turistas/visitantes.</li> </ul>
<b>Fundamentação</b>
<p>O presente projeto de investigação surge num contexto onde as tecnologias estão cada vez mais enraizadas nas sociedades e onde a <i>web</i> se tornou no canal preferido de distribuição para uma boa parte das OGDs, a nível mundial, e também para os consumidores finais (Butler, 2002; Gretzel et al., 2000; Kramer et al., 2007). Ainda assim, muitas empresas (públicas e privadas), incompreensivelmente, negligenciam e/ou desconhecem as potencialidades da correta utilização destas ferramentas tecnológicas (e.g. SGD).</p> <p>O turismo é uma indústria de informação intensiva (Costa et al., 2004), que é altamente intangível e obriga os fornecedores a promover os seus produtos aos clientes a uma escala global (World Tourism Organization Business Council, 1999), sendo especialmente ao nível dos destinos que as novas tecnologias da informação permitem a colaboração local e a utilização de Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) para representar os diferentes intervenientes nos mercados globais (Buhalis &amp; Spada, 2000).</p> <p>O conceito de SGD tem sido utilizado nos últimos anos para descrever a infraestrutura em termos de TIC de uma Organização de Gestão de Destinos (OGD) e assume, cada vez mais, múltiplas funções inerentes ao produto turístico principal no destino e à construção de bases de dados de clientes (World Tourism Organization Business Council, 2001).</p> <p>Segundo Estêvão et al. (2011), existem três grandes tipos de benefícios que um SGD pode trazer, nomeadamente aos níveis: i) do planeamento, coordenação e integração do destino turístico; ii) da desintermediação e otimização de receitas; iii) e da promoção, visibilidade e presença eficaz no mercado. Estas três categorias têm repercussões diferentes, embora positivamente equivalentes, em cada tipo de <i>stakeholder</i> do destino (e.g. OGDs; Fornecedores turísticos; e Turistas/visitantes).</p>
<b>Processo de desenvolvimento de um SGD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1 – Preparação;</li> <li>- Fase 2 – Implementação;</li> <li>- Fase 3 – Controlo, Ajustação e manutenção;</li> <li>- Fase 4 – Programas Educativos de Treino e Iniciação ao SGD;</li> <li>- Fase 5 – Campanhas Promocionais e de Marketing;</li> <li>- Fase 6 – Avaliação e atualização de conteúdos;</li> <li>- Fase 7 – Investigação.</li> </ul>

Tabela 4.11. Ficha Síntese do Projeto de Desenvolvimento de um SGD (Continuação)

<b>Projeto de Desenvolvimento de um SGD</b>			
Tecnologia de base do SGD			
- Programação de software de multiagentes inteligentes (modelo FIPA – <i>Foundation for Intelligent Physical Agents</i> )			
Possíveis Promotores			
- 1 das 5 Entidades Regionais de Turismo de Portugal Continental; e - 1 empresa tecnológica do setor privado (e.g. Bitcliq™).			
Tipologia de Gestão Recomendada			
- Parceria Público-Privada (PPP)			
Modelo de Negócio Principal			
- <u>SGD Completamente Transacional</u> - Taxa de participação mensal de 3 euros aos fornecedores turísticos; - Comissão de 8% sobre as reservas feitas através do SGD.			
Total do Investimento (1º ano)			
- Desenvolvimento do SGD – 77.000 euros; - Recursos Humanos – 50.881 euros; - Marketing e Promoção – 7.200 euros; - Combustíveis – 4.800 euros; - Deslocações e Estadas – 2.400 euros; - Total – 142.281 euros.			
Modelo de Avaliação de Eficácia Sugerido para Monitorização do SGD			
- Modelo prático extensivo de avaliação da eficácia de SGDs de Horan (2010)			
Principais Indicadores de Avaliação do Projeto			
- <i>Payback Period</i> – 5 anos; - Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) – 76,43%; - Valor Atual Líquido (VAL) – 621.406 euros.			
Principais Indicadores de Realização	ANO 1	ANO 2	ANO x (2020)
Criação do SGD	1	-	1
Nº de visitas à plataforma	200.000	400.000	1.000.000
Nº de fornecedores turísticos envolvidos	150	200	400
Nº de reservas através do portal	8.000	16.000	24.000

Fonte: elaboração própria

Uma vez apresentada a ficha síntese, que acaba por servir como um resumo deste capítulo, passamos, de seguida, para o último capítulo deste projeto de investigação, nomeadamente: as Conclusões. Neste, tecer-se-ão as principais considerações relativas ao projeto de investigação; aferir-se-á até que ponto foram efetivamente cumpridos os objetivos previamente estabelecidos; expor-se-ão os principais contributos teóricos e práticos do projeto; e enunciar-se-ão as principais limitações e possíveis futuras linhas de investigação.

## Capítulo V - Conclusões

---

Neste capítulo tecer-se-ão as considerações finais acerca do presente projeto de investigação, na sua globalidade. Analisar-se-á, cumulativamente, até que ponto os objetivos estipulados no início do projeto foram efetivamente cumpridos. E, finaliza-se o trabalho, com uma exposição dos principais contributos da investigação a nível teórico e prático, acrescida de uma breve discussão acerca das principais limitações e futuras linhas de investigação.

### **i. Considerações Gerais**

Analisando transversalmente o projeto de investigação desenvolvido e os seus resultados, julgamos que os objetivos foram atingidos. A metodologia a aplicar era bastante complexa e extensa, sendo, adicionalmente, muito dependente de terceiros.

A dependência de terceiros é um circunstância que qualquer investigador receia e tenta evitar, pois, nestes casos, a prossecução da investigação não depende só do empenho e vontade do investigador. No caso de correr tudo bem, os resultados têm efetivamente muito mais pertinência. Contudo, existe uma probabilidade elevada de os prazos estabelecidos não serem alcançados e/ou haverem desistências ou impossibilidades inesperadas, que, em última instância, podem mesmo comprometer toda a investigação. Felizmente, esse não foi o caso.

Os contributos dados a este projeto foram, portanto, inúmeros e vieram de várias vertentes e domínios, aumentando consideravelmente, em nosso entender, a relevância e pertinência dos resultados obtidos. Contou-se com preciosas intervenções de investigadores, empresários e outras personalidades de renome, ligados às áreas do turismo e das TICs, que puseram os seus conhecimentos ao serviço desta causa.

Em suma, julgamos que o presente projeto de investigação permitiu dar um passo em frente nestes domínios, propondo uma aplicação prática de todos os conhecimentos teóricos previamente obtidos, através da implementação efetiva de um SGD, guiada pelos resultados dos diversos estudos realizados, bem como pela revisão bibliográfica e levantamento de boas práticas efetuadas.

### **ii. Nível de Cumprimento dos Objetivos Definidos**

A tabela que se segue (ver Tabela 5.1) apresenta, de uma forma sintetizada, até que ponto os objetivos definidos, aquando do início do projeto, foram, ou não, efetivamente alcançados.

Tabela 5.1. Nível de Cumprimento dos Objetivos Estabelecidos para o Projeto de Investigação

Tipo de Objetivo	Nível de cumprimento
Objetivos específicos	
<p>1 – Revisão Bibliográfica e levantamento de boas práticas</p>	<p>A revisão bibliográfica e o levantamento de boas práticas foram, no nosso entender, perfeitamente alcançados. Teve-se o cuidado de obter e analisar fontes documentais bastante diversificadas, por forma a tentar compreender os fenómenos e conceitos em estudo, na sua mais abrangente e verdadeira aceção.</p> <p>As fontes documentais analisadas incluíram <b>artigos científicos dos principais jornais internacionais da especialidade</b> (e.g. Tourism Management; Journal of Travel &amp; Tourism Marketing; Journal of Vacation Marketing; Journal of Destination Marketing &amp; Management; Information Technology &amp; Tourism; Information &amp; Communication Technologies in Tourism; Informatics &amp; Tourism; International Journal of Technology Management); <b>livros e capítulos de livros</b> (e.g. Destination Marketing and Managing: Theories and Applications; Marketing and Managing Tourism Destinations; Evaluating Destination Marketing Organizations' Websites: Conceptual and Empirical Review); <b>publicações oficiais e relatórios de entidades internacionais da especialidade</b> (e.g. A Practical Guide to Tourism Destination Management, da WTO; 'Introduction', Marketing Tourism Destinations Online: Strategies for the Information Age, da WTOBC); <b>procedimentos de conferências internacionais</b> (e.g. International Conference on Information &amp; Communication Technologies in Tourism 2010, 2013; The 8th European Conference on Information Systems – ECIS; 4th Americas Conference on Information Systems - AIS); <b>artigos em páginas da internet</b> (e.g. Destination Management Systems, de Pollock, 2001); e, inclusive, <b>documentos governamentais como legislação</b> (e.g. Lei nº 33/2013 de 16 de maio - Regime jurídico das áreas regionais de turismo de Portugal continental, delimitação e características, regime jurídico da organização e funcionamento das entidades regionais de turismo).</p>



Tabela 5.1. Nível de Cumprimento dos Objetivos Estabelecidos para o Projeto de Investigação  
(Continuação)

Tipo de Objetivo	Nível de cumprimento
Objetivos específicos	
<p>2 – Estudo Delphi para identificação das principais barreiras à adoção de SGDs</p>	<p>Este objetivo também foi alcançado na sua plenitude, apesar de ter levado, de um modo geral, mais tempo a executar do que esperávamos, à partida.</p> <p>Conseguiu-se obter um painel composto por 12 membros, que à luz da tipologia de estudo em causa, é uma constituição dentro da média, que produz resultados com grande fiabilidade e consistência (Ludwig, 1997). Houve grandes níveis de consenso entre o painel, facto que permitiu concluir o estudo em apenas 2 rondas.</p> <p>Construiu-se um instrumento de recolha de dados de raiz, por intermédio da identificação, na literatura, das barreiras e/ou condicionalismos mais citados.</p> <p>Sintetizaram-se, listaram-se e hierarquizaram-se 55 barreiras à adoção de SGDs para a realidade portuguesa.</p>
<p>3 – Estudo avaliativo sobre a eficácia dos websites oficiais pertencentes às 5 ERTs de Portugal Continental</p>	<p>Em relação ao último objetivo específico, este, felizmente, foi também cumprido na íntegra.</p> <p>De entre os modelos de avaliação de <i>websites</i> turísticos existentes escolheu-se a versão de Charoula et al. (2014) do modelo ICTRT, originalmente constituído por Li e Wang (2010).</p> <p>A versão escolhida do modelo de ICTRT foi também adaptada às exigências e especificidades do nosso estudo.</p> <p>Foi identificado um avaliador externo (Professor Doutor João Costa) para adaptar e aplicar o modelo selecionado, a fim de reforçar as questões ligadas à imparcialidade e ao distanciamento que deve existir na realização de análises desta natureza; e para poder também incrementar o modelo com conhecimentos técnicos aprofundados sobre as matérias em causa, sendo o avaliador externo um especialista nos domínios do turismo e das TICs.</p> <p>Os resultados conseguiram estabelecer na plenitude os índices de eficácia dos <i>websites</i> das 5 ERTs portuguesas, evidenciando as claras fragilidades existentes nos mesmos (principalmente nas dimensões transacional e de relacionamento). O índice de eficácia total mais elevado pertenceu à ERT do Centro de Portugal, com apenas uns míseros 38% de eficácia.</p>

Tabela 5.1. Nível de Cumprimento dos Objetivos Estabelecidos para o Projeto de Investigação  
(Continuação)

Tipo de Objetivo	Nível de cumprimento
Objetivo geral	
<p>Desenvolvimento de uma proposta de implementação de um SGD de âmbito regional, devidamente orçada e analisada no que respeita à sua viabilidade económico-financeira</p>	<p>Por fim, o objetivo central do projeto de investigação foi também plenamente conseguido. Muito graças ao desempenho alcançado nos diversos objetivos específicos previamente estabelecidos, que nos forneceram informações vitais para podermos desenvolver a nossa proposta apresentada.</p> <p>Baseados na extensiva e cuidada revisão bibliográfica efetuada, nas principais barreiras à adoção de SGDs identificadas e hierarquizadas, assim como no estudo avaliativo sobre a eficácia dos <i>websites</i> oficiais das ERTs portuguesas, conseguimos construir uma metodologia de desenvolvimento de um SGD assente em 7 fases sequenciais distintas (fase 1 – Preparação; fase 2 – Implementação; fase 3 – Controlo, Afinação e manutenção; fase 4 – Programas Educacionais de Treino e Iniciação ao SGD; fase 5 – Campanhas Promocionais e de Marketing; fase 6 – Avaliação e atualização de conteúdos; fase 7 – Investigação).</p> <p>Conseguimos, também, por intermédio da colaboração com empresa tecnológica nossa parceira neste projeto, apresentar um modelo tecnológico inovador, assente na programação de software de multiagentes inteligentes (modelo FIPA – <i>Foundation for Intelligent Physical Agents</i>). Este vem garantir equidade e imparcialidade ao SGD, mitigando os inconvenientes relacionados com possíveis e/ou alegados benefícios a determinados <i>stakeholders</i> em detrimento de outros, em função dos seus relacionamentos com a entidade gestora do SGD (OGD).</p> <p>Analisámos, ainda, com a preciosa ajuda da orçamentação feita pela Bitcliq™, a viabilidade económico-financeira do projeto, por forma a garantir a sua sustentabilidade. Esta análise evidenciou um período de retorno do investimento de 6 anos e uma Taxa de Rendibilidade Interna de 57,87%. Ambos indicadores suficientemente bons para garantir a sustentabilidade do SGD.</p>

Fonte: elaboração própria

### iii. Contributos Teóricos e Práticos do Projeto de Investigação

Os contributos que o presente projeto de investigação deu a nível teórico assentam muito na sistematização, atualização e aplicação dos principais conceitos envolvidos na compreensão extensiva dos fenómenos e domínios em estudo à especificidade da realidade portuguesa, nomeadamente no que concerne aos conceitos de OGD, SGD, método Delphi e avaliação da

eficácia de *websites* turísticos. Ainda ao nível do incremento do conhecimento teórico, foi criado um instrumento que conseguiu identificar, listar e hierarquizar 55 barreiras à adoção de SGDs, sendo algo inovador para a realidade portuguesa. Foram, ainda, gerados novos conhecimentos teóricos através da avaliação da eficácia dos *websites* oficiais das ERTs portuguesas.

Por outro lado, é importante ressaltar que os estudos realizados não têm só contributos teóricos, antes pelo contrário. A sua grande virtude, na nossa opinião, passa exatamente pela aplicabilidade prática que podem ter.

O conhecimento gerado com a identificação das barreiras à adoção de SGDs, em termos práticos, permitiu-nos fundamentar a nossa proposta de SGD. Sendo que pode, cumulativamente, servir de guia prático para as OGDs portuguesas, que passam a saber exatamente o mais importante a evitar.

Já a avaliação da eficácia dos websites das ERTs permite, em termos práticos, que as mesmas, ao estarem na posse dos seus índices totais de eficácia e ao conhecerem as respetivas carências que estes evidenciam, possam agir em conformidade, sabendo onde intervir e quais os elementos a modificar.

Por fim, temos a nossa proposta de desenvolvimento de um SGD, que contribui, tanto para um incremento do conhecimento teórico, como também para um desenvolvimento do conhecimento prático.

Se ao nível teórico passa a existir uma metodologia inédita e inovadora de desenvolvimento de um SGD, constituída por 7 fases sequencias distintas. Ao nível prático, passa a existir uma proposta de um SGD “chave na mão”, devidamente estruturada e orçada, completamente à disposição das OGDs portuguesas, para que estas possam, muito facilmente, assim elas o queiram, desenvolver o primeiro SGD português.

#### **iv. Limitações**

As principais limitações do presente projeto de investigação prenderam-se com:

- Seria desejável ter desenvolvido uma investigação longitudinal completa, envolvendo modelos de análise de eficácia de websites turísticos mais complexos e detalhados (e.g. o modelo de prático extensivo de avaliação da eficácia de SGDs de Horan, 2010);
- Uma análise de eficácia dos websites turísticos com a presença de, por um lado mais avaliadores *experts* e por outro lado, também, com testes conduzidos por visitantes não-*experts* poderia ter gerado resultados que informassem uma proposta mais clara;
- Esta proposta está intrinsecamente desenvolvida para uma realidade nacional, o que significa pensando em OGD, *players* da indústria turística, legislação, prestadores de

serviços de base tecnológica, etc. nacionais. Julgamos ser a mesma proposta escalável para outros âmbitos, como dissemos, mas essa expansão exigiria novos estudos;

- O projeto propõe que a administração do SGD seja feita nos moldes de uma PPP, mas o financiamento não entra em linha de conta com esta opção, visto ser necessário considerar as negociações de contrapartida e assunção de risco

## **v. Futuras Linhas de Investigação**

No que respeita a futuras linhas de investigação, apresentam-se algumas áreas de interesse, nos domínios do presente projeto:

- Sondar o interesse dos fornecedores turísticos no que respeita à sua integração num SGD;
- Fazer um estudo de prospeção de possíveis investidores nestas áreas;
- Fazer um levantamento dos vários sistemas de gestão e faturação utilizados nos diversos subsectores turísticos;
- Avaliar o nível de *e-readiness* das empresas turísticas em Portugal;
- Perceber o porquê das estratégias definidas no PENT, na sua grande maioria, não estarem a ser implementadas, pelo menos no que respeita à adoção da internet e dos seus diversos aplicativos, especialmente para a distribuição e comercialização dos destinos turísticos;
- Verificar, na prática, a adequabilidade do processo metodológico (das 7 fases) criado para o desenvolvimento de SGDs, incrementando o modelo/processo, se necessário;
- Replicar o estudo Delphi sobre as principais barreiras à adoção de SGDs, com um painel substancialmente maior, a fim de comparar resultados e tentar aferir, de uma forma mais precisa, a adequabilidade do instrumento de recolha de dados criado.

## Referências Bibliográficas

---

- Abdal-Fadeel, M. (2011). *Destination Management Systems: towards a holistic effectiveness evaluation*, The University of Hull.
- Akins, R. B., Tolson, H., & Cole, B. R. (2005). Stability of Response Characteristics of a Delphi Panel: Application of Bootstrap Data Expansion. *Medical Research Methodology*, 5(37), 37-48.
- Albadvi, A., & Sadding, G. (2012). Web Site Evaluation of Iranian Tourism and Hospitality Organizations: An E-Commerce Web Site Features Model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(2), 155-183.
- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism Management*, 32(5), 1204-1213.
- Aldeia, M. (2011). *A Distribuição Online no Contexto da Intermediação Turística – O Caso do Abreu Online*, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Almunawar, N. M., Anshari, M., & Susanto, H. (2013). Crafting strategies for sustainability: how travel agents should react in facing a disintermediation. *Operational Research International Journal*, 13(3), 317-342.
- Amaro, S., & Duarte, P. (2013). Online travel purchasing: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(8), 755-785.
- Anato, M. (2006). El Uso de Los Instrumentos Clásicos Del Marketing Y la Tecnología Digital en Turismo. *Marketing y Tecnología Digital- Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15, 19-44.
- Assembleia da República (2006). Decreto-lei nº 208/2006 - Lei orgânica do Ministério da Economia e Inovação, Diário da República, I série, nº 208 Stat. 7483-7492.
- Assembleia da República (2007). Decreto-lei nº141/2007 - Lei orgânica do Turismo de Portugal, I.P., Diário da República, I Série, Nº 82 Stat. 2693-2698.
- Assembleia da República (2008). Decreto-lei nº 67/2008 - Regime jurídico das áreas regionais de turismo de Portugal continental e dos pólos de desenvolvimento turístico, Diário da República, I série, nº 71 Stat. 2170-2177
- Assembleia da República (2013). Decreto-lei nº 33/2013 de 16 de maio - Regime jurídico das áreas regionais de turismo de Portugal continental, delimitação e características, regime jurídico da organização e funcionamento das entidades regionais de turismo, Diário da República, I série, Nº 94 Stat. 2912-2921 (2013).
- Baggio, R. (2003). A Websites Analysis of European Tourism Organizations. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 14(2), 93-106.
- Baker, M., Hayzelden, C., & Sussmann, S. (1996). Can Destination Management Svstems Provide Competitive Advantage? A Discussion of the Factors Affecting the Survival and Success of Destination Management Systems. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2, 1-13.

- Báltescu, C. A. (2011). Destination Marketing Organizations (DMO) Established in Mountain Tourist Resorts and Regions – A Solution for Mountain Tourism Development. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 4(2), 155-160.
- Bastida, U., & Huan, T. C. (2012). Performance evaluation of tourism websites' information quality of four global destination brands: Beijing, Hong Kong, Shanghai, and Taipei. *Journal of Business Research*, 67(2), 167-170.
- Belbaly, N., Passiante, G., & Benbya, H. (2004). Knowledge based Destination Management Systems. *Disponível em* <http://www.researchgate.net>.
- Beldona, S., Morrison, A. M., & Anderson, D. (2003). Information Exchange Between Convention and Visitor Bureaus and Hotels in Destination Marketing: A Proposed Model. *Journal of Conventions and Events Management (Now Conventions and Events Tourism)* 5(1), 41-56.
- Bloch, M., & Segev, A. (1997). *The impact of electronic commerce on the travel industry an analysis methodology and case study*. Paper presented at the International Conference on Systems Sciences, Wailea, HI.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589.
- Bramwell, L., & Hykawy, E. (1999). The Delphi Technique: A Possible Tool for Predicting Future Events in Nursing Education. *Canadian Journal of Nursing Research*, 30(4), 47-58.
- Brown, B. B. (1968). *Delphi process: A methodology used for the elicitation of opinions of experts* (No. RAND-P-3925). RAND CORP Santa Monica, CA.
- Brown, G. (2004). *Developing a destination management system to act as an enabler in sustaining a competitive advantage in the (net) marketplace*. Paper presented at the International Conference on Information and Communication Technologies In Tourism, New York.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Buhalis, D. (2002). *Critical stakeholders for the future of etourism*. Guildford: Centre for e-Tourism Research, University of Surrey.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: information technologies for strategic tourism management*. Harlow ; New York: Financial Times Prentice Hall.
- Buhalis, D., & Deimezi, R. (2003). Destination management systems. Retrieved from <http://www.traveldailynews.com/makeof.asp>, Travel Daily News.
- 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(4), 609-623.
- Buhalis, D., Leung, D., & Law, R. (2011). eTourism: Critical Information and Communication Technologies for Tourism Destinations. *Destination Marketing and Management*, 13, 205-224.

- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207-220.
- Buhalis, D., & Main, H. (1998). Information technology in small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 198-202.
- Buhalis, D., & Matloka, J. (2011). Impulsar la Comercialización Electrónica de Destinos Turísticos con la Personalización de Contenidos: La Economía de las Colas Largas. *Estudios Turísticos*, 189, 9-35.
- Buhalis, D., & O'Connor, P. (2005). Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7-16.
- Buhalis, D., & Spada, A. (2000). Destination management systems: Criteria for success-an exploratory research. *Information Technology & Tourism*, 3, 41-58.
- Butler, J. (2002). Online Travel Advertising: Success Factors and Recommendations For Improved Effectiveness. Retirado de <http://www.PhoCusWright.com>. Website.
- Cai, L., Card, J. A., & Cole, S. T. (2004). Content delivery performance of world wide web sites of US tour operators focusing on destinations in China. *Tourism Management*, 25(2), 219-277.
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, 35(1), 59-69.
- Carter, R., & Richer, P. (1999). *Marketing Tourism Destinations Online*. Ed. World Tourism Organization Business Council, Madrid.
- Castells, M. (2001). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura* (Vol. I: A sociedade em rede). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Charoula, D., Eleonora-loulia, M., Fotini, P., & Maro, V. (2014). Evaluating Destination Marketing Organizations' Websites: Conceptual and Empirical Review. *Evaluating Websites and Web Services: Interdisciplinary Perspectives on User Satisfaction* (1 ed., pp. 72-84): IGI Global.
- Chen, H.-M., & Sheldon, P. J. (1997). Destination Information Systems: Design Issues and Directions. *Journal of Management Information Systems*, 14(2), 151-176.
- Chih, W.-H., Wu, C. H.-J., & Li, H.-J. (2012). The Antecedents of Consumer Online Buying Impulsiveness on a Travel Website: Individual Internal Factor Perspectives. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(5), 430-443.
- Chiou, W.-C., Lin, C.-C., & Perng, C. (2010). A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995–2006. *Information & Management*, 47(5-6), 282-290.
- Choi, S., Lehto, X. Y., & O'Leary, J. T. (2007). What Does the Consumer Want from a DMO Website? A Study of US and Canadian Tourists' Perspectives. *International Journal Of Tourism Research*, 9(9), 59-72.
- Choy, D. J. L. (1993). Alternative roles of national tourism organizations. *Tourism Management*, 14(5), 357-365.

- Churchill, G. A. (1995). *Marketing Research: Methodological Foundations*. New York: Dryden Press.
- Collins, C., & Buhalis, D. (2003). Destination Management Systems Utilisation in England. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 202-211.
- Collins, C., Buhalis, D., & Peters, M. (2003). Enhancing SMTEs' business performance through the Internet and e-learning platforms. *Education + Training*, 45(8-9), 483-494.
- Confederação do Turismo Português. (2005). *Reinventando o Turismo em Portugal*. Saer Ed. Confederação do Turismo Português, Lisboa.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., & Shepherd, R. (2001). *Turismo, princípios e prática* (Bookman Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, C., & Hall, C. M. (2008). *Contemporary tourism: An international approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Costa, J., Rita, P., & Águas, P. (2004). *Tendências Internacionais em Turismo* (2 ed.): LIDEL - Edições Técnicas Lda.
- Cox, N., Gyrd-Jones, R., & Gardiner, S. (2014). Internal brand management of destination brands: Exploring the roles of destination management organisations and operators. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(2), 85-95.
- Cross, G. S., & Walton, J. K. (2005). *The playful crowd e Pleasure places in the twentieth century*. New York: Columbia University Press.
- Czernek, K. (2013). Determinants of Cooperation in a Tourist Region. *Annals of Tourism Research*, 40, 83-104.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (1997). International Business and Trade in the Next Decade: Report from Delphi Study. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 827-844.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). *An experimental application of the Delphi method to the use of experts*. (No. RAND-RM-727/1). RAND CORP Santa Monica, CA.
- Daniele, R., & Frew, A. (2008). *Evolving Destination Systems: VisitScotland.com*. Paper presented at the International Conference of Information and Communication Technologies in Tourism 2008 in Innsbruck, Austria.
- Day, J., & Bobeva, M. (2005). A Generic Toolkit for the Successful Management of Delphi Studies. *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, 3(2), 103-116.
- de Meyrick, J. (2002). The Delphi method and health research. *Health Education*, 103(1), 7-16.
- Doolin, B., Burgess, L., & Cooper, J. (2002). Evaluating the use of the web for tourism marketing: a case study from New Zealand. *Tourism Management*, 23(5), 557-561.
- Dore, L., & Crouch, G. (2003). Promoting Destinations: An Exploratory Study of Publicity Programmes Used by National Tourism Organisations. *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), 137-151.
- Dziuban, C., & Shirkey, E. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358-361.
- Egger, R., & Buhalis, D. (Eds.). (2011). *Etourism case studies*. Routledge.



- Estêvão, J. V., Carneiro, M. J., & Teixeira, L. (2009). *The potential role of Destination Management Systems in reshaping tourism destinations.*
- Estêvão, J. V., Carneiro, M. J., & Teixeira, L. (2011). The Role of DMS in Reshaping Tourism Destinations: An Analysis of the Portuguese Case. *Information Technology & Tourism*, 13(3), 161-176.
- Estêvão, J. V., Carneiro, M. J., & 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. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17-18.
- Estêvão, J. V., Carneiro, M. J., & Teixeira, L. (2014). Destination management systems: creation of value for visitors of tourism destinations. *International Journal of Technology Management*, 64(1), 64-88.
- Fernández-Cavia, J., Rovira, C. f., Díaz-Luque, P., & Cavaller, V. c. (2014). Web Quality Index (WQI) for official tourist destination websites. Proposal for an assessment system. *Tourism Management Perspectives*, 9, 5-13.
- Fisher, R. G. (1978). The Delphi Method: A Description. *Journal of Academic Librarianship*, 4(2), 64-70.
- Fourastié, J. (1979). *Lazer e turismo*. Rio de Janeiro: Salvat.
- Franco, M., & Estevão, C. (2010). O papel das parcerias público-privadas de turismo no desenvolvimento regional: proposta de um modelo conceptual. *Cadernos EBAPE. BR*, 8(4), 600-612.
- Freitas, S. (2012). *Qualidade da Informação Online em Turismo: Ilhas*, Universidade de Aveiro.
- Frew, A., & O'Connor, P. (1999). Destination marketing system strategies in Scotland and Ireland: An approach to assessment. *Information Technology and Tourism*, 2(1), 3-13.
- Ghandour, R., & Buhalis, D. (2003). *Third-Generation Mobile Services and the Needs of mTravellers*. Paper presented at the International Conference on Information & Communication Technology in Tourism 2003, Helsinki, Finland.
- Gibson, L. J., & Miller, M. (1990). A Delphi model for planning 'preemptive' regional economic diversification. *Economic Development Review*, 8(2), 24- 41.
- Giovinazzo, R. A. (2001). Modelo de aplicação da metodologia Delphi pela internet: vantagens e ressalvas. *Rev Adm on line [periódico na internet]*, 2(2).
- Gordon, T. J. (1994). The Delphi Method. *Futures Research Methodology*, 2.
- Grängsjö, Y. (2003). Destination Networking: Co-opetition in Peripheral Surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 427-448.
- Gretzel, U., & Fesenmaier, D. R. (2001). Defining Internet readiness for the tourism industry: Concepts and case study. *Lectures in E-Commerce*, 77-101.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., & O'Leary, J. T. (2006). Searching for the Future: Challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 116-126.

- Gretzel, U., Yuan, Y. L., & Fesenmaier, D. R. (2000). Preparing for the new economy: Advertising strategies and change in destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 3(9), 146-156.
- Grisham, T. (2009). The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 112-130.
- Gupta, H., Jones, E., & Coleman, P. (2004). *How Do Welsh Tourism-SME Websites Approach Customer Relationship Management?* Paper presented at the International Conference on Information & Communication Technologies in Tourism 2004, Cairo, Egypt.
- Hanafin, S. (2004). Review of literature on the Delphi Technique. *Dublin: National Children's Office*.
- Hasan, N., & Pasupuleti, A. K. (2012). *The factors that Influence Participation and Usage Decisions of Destination Management System (DMS) by regional SMTEs*, Jönköping University.
- Helmer, O. (1967). *Analysis of the future: The Delphi method* (No. RAND-P-3558). RAND CORP Santa Monica, CA.
- Herrero, A. n., & San Martín, H. c. (2012). Developing and testing a global model to explain the adoption of websites by users in rural tourism accommodations. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1178–1186.
- Herrero, A. n., & San Martín, H. c. (2012). Effects of the risk sources and user involvement on e-commerce adoption: application to tourist services. *Journal of Risk Research*, 15(7), 841-855.
- Ho, C.-I., Lin, M.-H., & Chen, H.-M. (2012). Web users' behavioural patterns of tourism information search: From online to offline. *Tourism Management*, 33, 1468-1482.
- Hofbauer, J., Stangl, B., & Teichmann, K. (2010). Online Destination Marketing: Do Local DMOs Consider International Guidelines for Their Website Design? *Information and Communication Technologies in Tourism*, 261-271.
- Horan, P. (2010). *Developing an effectiveness evaluation framework for destination management systems*, Queen Margaret University.
- Horan, P., & Frew, A. (2007). *Destination Website Effectiveness- A Delphi Based Approach- A DMS Perspective*. Paper presented at the Conference Papers, Dublin.
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 1-8.
- Internet World Stats. (2013). Internet Usage Statistics: The Big Picture [online] <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Consultado em Abril, 2014.
- Ip, C., Law, R., & Lee, H. A. (2012). The Evaluation of Hotel Website Functionality by Fuzzy Analytic Hierarchy Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(3), 263-278.
- Kardaras, D. K., Karakostas, B., & Mamakou, X. J. (2013). Content presentation personalisation and media adaptation in tourism web sites using Fuzzy Delphi Method and Fuzzy Cognitive Maps. *Expert Systems with Applications*, 40(6), 2331-2342.
- Kastein, M., Jacobs, M., & van der Hell, R. (1993). Delphi, the issue of Reliability: A Qualitative Delphi Study in Primary Health Care in the Netherlands. *Technological Forecasting and Social Change*, 44, 315-323.

- Kaynama, S., & Black, C. (2000). A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study. *Journal of Professional Service Marketing*, 21(1), 63–88.
- Kim, D., Kim, C., & Lee, T. (2005). *Public and Private Partnership for Facilitating Tourism Investment in the APEC Region* (pp. 297). Singapore: APEC Tourism Working Group (TWG) & Ministry of Culture and Tourism - Republic of Korea.
- Kim, M.-J., Chung, N., & Lee, C.-K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management*, 31(2), 256-265.
- King, J. (2002). Destination marketing organizations: Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal of Vacation Marketing*, 8(2), 105-108.
- Kothari, T., & Fesenmaier, D. R. (2007). *Assessing eBusiness Models of U.S. Destination Marketing Organisations*. Paper presented at the International Conference on Information & Communication Technologies in Tourism 2007, Ljubljana, Slovenia.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2003). *Marketing for hospitality and tourism (3rd ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Kramer, R., Modsching, M., ten Hagen, K., & Gretzel, U. (2007). *Web-based Recommenders for Personalized City Tours: A Usage Analysis*. Paper presented at the International Conference on Information & Communication Technologies in Tourism 2007, Ljubljana, Slovenia.
- Kreber, C. (2002). Controversy and Consensus on the Scholarship of Teaching. *Studies in Higher Education*, 27(2), 161-167.
- Laesser, C. (1999). Implementing destination-structures: experiences with Swiss cases. *Turizam*, 47(3), 230-244.
- Landeta, J., & Barrutia, J. (2011). People Consultation to Construct the Future: a Delphi Application. *International Journal of Forecasting*, 27(1), 134-151.
- Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2009). Information Technology Applications in Hospitality and Tourism: A review of Publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5), 599-623.
- Law, R., Qi, S., & Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3), 297-313.
- Laws, E. (1997). *Managing packaged tourism*. London: Thomson Business Press.
- Lee, B. C., & Wicks, B. (2009). Tourism technology training for destination marketing organisations (DMOs): Need-based content development. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 9(1), 39-52.
- Lemmetyinen, A. (2010). The Role of the DMO in Creating Value in EU-funded Tourism Projects. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(2), 129-152.
- Li, X., & Wang, Y. (2010). Evaluating the Effectiveness of Destination Marketing Organisations' Websites: Evidence from China. *International Journal Of Tourism Research*, 12, 536–549.

- Li, X., & Wang, Y. (2011). *Is Your Official State Tourism Website Effective? A Functional Perspective*. Paper presented at the Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism, Amherst, MA, USA.
- Lin, D., Zhou, Z., & Guo, X. (2009). A Study of the Website Performance of Travel Agencies Based on the EMICA Model. *Journal of Service Science & Management*, 3, 181-185.
- Lin, S.-W., & Fu, H.-P. (2012). Uncovering Critical Success Factors For Business-To-Customer Eelctronic Commerce In Travel Agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29, 566–584.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*.
- Lucas, C. (2010). *Sistema de Informação de suporte ao E-Turismo numa Região*, Universidade de Aveiro.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the Future: Have you considered using the Delphi Methodology? *Journal of Extension*, 35(5).
- Lummus, R. R., Vokurka, R. J., & Duclos, L. K. (2005). Delphi study on supply chain flexibility. *International Journal of Production Research*, 43(13), 2687–2708.
- Luna-Nevarez, C., & Hyman, M. R. (2012). Common practices in destination website design. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 94-106.
- Machado, L. P., & Almeida, A. (2010). *Inovação e Novas Tecnologias*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação consultadorla empresarial e Fomento da Inovação.
- Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(4), 269-272.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- McClure, M. (2004). *The wonder country: Making New Zealand tourism*. Auckland: Auckland University Press.
- McCubbrey, D. J. (1999). Disintermediation and Reintermediation in the US Air Travel Distribution Industry. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(18), 2-39.
- Mehr, R. I., & Neumann, S. (1970). Delphi Forecasting Project. *Journal of Risk Insurance*, 37(2), 241-246.
- Michoppoulou, E., Buhalis, D., Michailidis, S., & Ambrose, I. (2007). *Destination Management Systems: Technical Challenges in Developing an eTourism Platform for Accessible Tourism in Europe*. Paper presented at the International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism 2007, Ljubljana, Slovenia.
- Milheiro, E., & Costa, C. (2003). A pertinência da informação em turismo. *Turismo e Desenvolvimento*, 128-133.
- Millier Dickinson Blais. (2014). *Tourism Services Delivery in Hastings County: Consultation and Recommendations Report* (pp. 58): Ontario's Highlands Tourism Organization.

- Miranda, G. J., Nova, S. P. C. C., & Cornachione Junior, E. B. (2014). Uma aplicação da técnica Delphi no mapeamento das dimensões das qualificações docentes na área contábil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 8(2), 142-158.
- Mistilis, N., & Daniele, R. (2004). Challenges for Competitive Strategy in Public and Private Sector Partnerships in Electronic National Tourist Destination Marketing Systems. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(4), 63-73.
- Molina, S. (2004). *O pós-turismo* (Aleph Ed.). São Paulo.
- Morgan, N., Hastings, E., & Pritchard, A. (2012). Developing a new DMO marketing evaluation framework: The case of Visit Wales. *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 73-89.
- Morrison, A. J., Taylor, J. S., & Douglas, A. (2004). Website Evaluation in Tourism & Hospitality: The Art is Not Yet Stated. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17, 233-251.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations* (pp. 889). Routledge.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1997). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1-19.
- Moustafa, M. A. Y. (2011). *Evaluating the Potential of Mobile Technology in Tourism Destination Marketing*, Cardiff School of Management.
- Muhammad, A. S., & Usman, G. (2010). Destination Information Management System For Tourist. *GESJ: Computer Science and Telecommunications*, 6(29), 81-88.
- Naipaul, S., Wang, Y., & Okumus, F. (2009). Regional Destination Marketing: A Collaborative Approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 462-481.
- Ndou, V., & Petti, C. (2007). DMS business models design and destination configurations: Choice and implementation issues. *Information Technology & Tourism*, 9(1), 3-14.
- Nehiley, J. (2001). How to Conduct a Delphi Study. Disponível em [https://app.secure.griffith.edu.au/03/toolbox/display\\_tool.php?pk1=43](https://app.secure.griffith.edu.au/03/toolbox/display_tool.php?pk1=43)
- Nunes, R., Heitor, M., Keenan, M., Clar, G., & Svanfeldt, C. (2002). *Guia prático de prospectiva regional em Portugal*. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2013). Travelers' E-Purchase Intent of Tourism Products and Services. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(5), 505-529.
- O'Boyle, C., Jackson, M., & Henly, S. J. (2002). Staffing requirements for infection control programs in US health care facilities: Delphi project. *American journal of infection control*, 30(6), 321-333.
- Ogalo, J. O., Asaka, C. N., & Aila, F. O. (2011). Relationship between use of Information Communication Technologies (ICT) and the performance of small enterprises in Kisumu city. *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, 1(7), 198-204.
- Öörni, A. (2004). Consumer objectives and the amount of search in electronic travel and tourism markets. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 17(2/3), 3-14.
- Pai, C.-K., Xia, M. L., & Wang, T.-W. (2013). *Assessing Official Tourism Website Effectiveness among Five East Asian Countries*. Paper presented at the Annual International Conference On Tourism and Hospitality Research (THoR), Singapore.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- Pechlaner, H., Abfalter, D., & Raich, F. (2002). Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region—The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 89-107.
- Petti, C., & Solazzo, G. (2007). *Architectural Scenarios Supporting e-Business Models for a DMS*. Paper presented at the International Conference on Information & Communication Technologies in Tourism 2007, Ljubljana, Slovenia.
- Pike, S. (2007). *Destination marketing organisations*. Routledge.
- Pike, S. (2008). *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and Destination Marketing: A Narrative Analysis of the Literature. *Tourism Management*, 41(1), 202-227.
- Pinho, C. u. (2009). *Projeção da imagem do destino através dos websites das Organizações de Marketing do Destino*, Universidade de Aveiro.
- Pollock, A. (2001). Destination management systems. Retirado de Travel Daily News, julho, 2014.
- Powell, C. (2003). The Delphi Technique: Myths and Realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382.
- Presenza, A. (2004). The Performance of a Tourism Destination. Who Manages The Destination? Who Plays The Audit Role?, In *XIV International Leisure and Tourism Symposium ESADE*, 1-14.
- Presenza, A., Gil, S. M., & López, Á. L. (2007). El funcionamiento de las organizaciones de marketing de destinos regionales: El caso de la organización regional de turismo "Abruzzo Promozione Turismo" (Italia). *Cuadernos de Turismo*, 19, 133-146.
- Proll, B., Retschitzegger, W., & Wagner, R. (1998). *Tiscover—A Tourism Information System Based on Extranet and Intranet Technology*. Paper presented at the 4th Americas Conference on Information Systems (AIS), Baltimor.
- Qi, S., Law, R., & Buhalis, D. (2013). A Modified Fuzzy Hierarchical TOPSIS Model for Hotel Website Evaluation. *International Journal of Fuzzy System Applications*, 3(3), 82-101.
- Qi, S., Leung, R., Law, R., & Buhalis, D. (2011). A Longitudinal Study of Consumer Perceptions of Travel Websites: The Case of Hong Kong. *FIU Hospitality Review*, 29(1), 48-63.
- Rabanser, U., & Ricci, F. (2005). *Recommender Systems: Do They Have a Viable Business Model in e-Tourism*. Paper presented at the International Conference on Information & Communication Technologies in Tourism 2005, Innsbruck, Austria.
- Ramos, C., Rodrigues, P. M., & Perna, F. (2008). Sistemas de Informação para apoio ao Turismo, o caso dos Dynamic Packaging. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 12, 25-35.

- Reino, S., Alzua-Sorzabal, A., & Baggio, R. (2013). What Matters to the Industry? An Evaluation Framework for the Adoptability of Online Tourism Distribution Platforms. *Information and Communication Technologies in Tourism 2013*, 412-423.
- Rescher, N. H. (1969). Delphi and Values.
- Rita, P. (2000). *Web marketing tourism destinations*. Paper presented at the The 8th European Conference on Information Systems (ECIS).
- Rita, P. (2001). A Importância do Turismo Online. *Revista Portuguesa de Gestão*, 22-29.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon, UK: CABI.
- Ritchie, R., & Ritchie, J. (2002). A framework for an industry supported destination marketing system. *Journal of Tourism Management*, 23, 493-454.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis. *International Journal of Forecasting*, 15, 353-375.
- Ruschmann, D. V. M. (2008). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente (Ed. 14)*. Papirus editora.
- Ruzzier, M. K., & Petek, N. (2012). The importance of diverse stakeholders in place branding: The case of "I feel Slovenia". *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(1), 49-60.
- Sackman, H. (1974). *Delphi assessment: Expert opinion, forecasting, and group process* (No. RAND-R-1283-PR). RAND CORP Santa Monica, CA.
- Salgado, M. A. B., Godinho, A. N., Faria, C. M. F. S. (2010). Aplicação de tecnologias com vista à revitalização turística do património histórico-cultural. *Atas CIT2010 - ISCET*, 469-478.
- Salgado, M. A. B., Godinho, A. N., Milheiro, E. (2012). Informação turística: DMC Turismo Serra da Estrela. *Tourism & Management Studies*, 8, 88-98. (ISSN: 1646-2408).
- Santos, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 36(2), 25-32.
- Sharma, P., Carson, D., & DeLacy, T. (2000). National Online Tourism Policy Initiatives for Australia. *Journal of Travel Research*, 39(2), 157-162.
- Sheldon, P. J. (1997). *Tourism Information Technologies*: CAB International.
- Sigala, M. (2009a). Destination Management Systems (DMS): A Reality Check in the Greek Tourism Industry. *Information and Communication Technologies in Tourism 2009*, 481-491.
- Sigala, M. (2009b). *Geoportals and Geocollaborative Portals: Functionality and Impacts on Travellers' Trip Planning and Decision Making Processes*. Paper presented at the International CHRIE Conference-Refereed Track.
- Sigala, M. (2011a). Evaluating Website Design and Structure in Tourism: Dimensions, Stakeholders and Marketing Issues. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(7), 691-694.
- Sigala, M., (2011b). Sustainable Tourism: Technology and New Model Destination Management Systems (DMS). *Cultural Policy Brief*, 3, 3-16.

- Sigala, M., & Marinidis, D. (2010). *DMOs, e-Democracy and Collaborative Destination Management: An Implementation Framework*. Paper presented at the International Conference on Information & Communication Technologies in Tourism 2010, Lugano, Switzerland.
- Singh, A. J., & Kasavana, M. L. (2005). The Impact of Information Technology on the Future Management of Lodging Operations: A Delphi Study to Predict Key Technological Event in 2007 and 2027. *Tourism and Hospitality Research*, 6(1), 24-37.
- Skulmoski, G., Hartman, F., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1-21.
- So, S.-I. A., & Morrison, A. M. (2004). Internet Marketing in Tourism in Asia: An Evaluation of the Performance of East Asian National Tourism Organization Websites. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 11(4), 93-118.
- Stewart, T. R. (1987). The Delphi technique and judgmental forecasting. *Climatic Change*, 11(1-2), 97-113.
- Story, V., Hurdley, L., Smith, G., & Saker, J. (2001). Methodological and Practical Implications of the Delphi Technique in Marketing Decision-Making: A Re- Assessment. *The Marketing Review*, 1, 487-504.
- Sussmann, S., & Baker, M. (1996). Responding to the electronic marketplace: Lessons from Destination Management Systems. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 99-112.
- Tanrisevdi, A., & Duran, N. (2011). Comparative Evaluation of the Official Destination Websites from the Perspective of Customers. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(7), 740-765.
- Taylor-Powell, E. (2002). Quick tips for collecting group data: Delphi technique. *University of Wisconsin, Madison, WI*.
- Tourism Australia. (2013). *Distribution 2020: Situational Analysis - Final Report*. Pwc.
- Turismo de Portugal, I. P. (2012). *Plano Estratégico Nacional para o Turismo: Horizonte 2013-2015*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.
- UNCTAD. (2005a). *E-Tourism in Developing Countries: More Links, Fewer Leaks*: United Nations conference on trade and development.
- UNCTAD. (2005b). *Information Economy Report 2005*: United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. (2005c). *Report of Expert Meeting on ICT and Tourism for Development*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- United Nations World Tourism Organization. (2011). *Policy and practice for global tourism*. Madrid: UNWTO.
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41(1), 64-75.



- Wang, Y. (2008). Examining the Level of Sophistication and Success of Destination Marketing Systems. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 24(1), 81-98.
- Wang, Y., & Pizam, A. (2011). *Destination Marketing and Managing: Theories and Applications*. United Kingdom, London: Cabi Publishing.
- Wang, Y., & Russo, S. (2007). Conceptualizing and evaluating the functions of destination marketing systems. *Journal of Vacation Marketing*, 13(3), 187-203.
- Webler, T., Levine, D., Rakel, H., & Renn, O. (1991). A novel approach to reducing uncertainty: the group Delphi. *Technological forecasting and social change*, 39(3), 253-263.
- Witt, S., & Moutinho, L. (1995). *Tourism marketing and management handbook*. New York: Prentice Hall International.
- World Tourism Organization. (2004). World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations (pp. 1-39). Madrid, Spain.
- World Tourism Organization. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. WTO.
- World Tourism Organization, & European Travel Commission. (2008). *Handbook on E-marketing for Tourism Destinations* WTC (Ed.) (pp. 278).
- World Tourism Organization Business Council. (1999). 'Introduction', Marketing Tourism Destinations Online: Strategies for the Information Age. Madrid.
- World Tourism Organization Business Council. (2001). *E-Business for Tourism - Practical Guidelines for Destination and Businesses* (pp. 292).
- World Travel and Tourism Council. (2014). Travel & Tourism Economic Impact: Portugal (pp. 1-17).
- Wothke, W. (1993). Not Positive Definite Matrices in Structural Modeling. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 256-293). Newbury Park, NJ: Sage.
- Woudenberg, F. (1991). An evaluation of Delphi. *Technological forecasting and social change*, 40(2), 131-150.
- Yong, Y. W., Keng, K. A., & Leng, T. L. (1989). A Delphi Forecast for the Singapore Tourism Industry: Future Scenario and Marketing Implications. *International Marketing Review*, 6(3), 35-46.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Apêndices

## Apêndice 1. Parcerias Público-Privadas

Dado que as PPPs são, cada vez mais, reconhecidas como uma tendência e uma opção estratégica com vista ao desenvolvimento do setor turístico (Franco & Estevão, 2010; Kim et al. 2005), dedicamos mais um pouco de atenção a esta forma de administração, analisando quais devem ser as principais funções do setor público e privado nas PPPs, quais os seus objetivos mediante 6 áreas de intervenção específicas (produtos/serviços; marketing e vendas; investigação e tecnologia; infraestruturas; recursos humanos; e financiamento), e quais os fatores críticos de sucesso para a sua correta aplicação e desenvolvimento.

Relativamente às funções que o setor público e privado devem ter aquando da constituição de parcerias público-privadas, no domínio do turismo, apresenta-se, na tabela que se segue (Tabela 1), um resumo estruturado das funções mais importantes por tipo de setor (WTO, 2001, citada em Franco & Estevão, 2010, p.606).

Tabela 1. Funções do Setor Público e Privado nas PPPs

Setor Público	Setor Privado
Ter uma visão para o turismo	Compreender as preocupações sociais e ambientais do governo e das comunidades locais
Providenciar um ambiente favorável para o turismo, que permita sustentabilidade e lucro ao setor privado, oferecendo livre fluxo de capital e facilidade de investimentos	Desenvolver habilidades e o desejo de usar a competência, o acesso ao financiamento para o desenvolvimento e a gestão dos serviços de turismo
Assegurar as devidas infraestruturas e a sua manutenção	Assumir responsabilidade coletiva pela disseminação e implementação de padrões para a indústria turística, considerando a moral, ética e justiça
Gerar condições de mercado suficientes para estimular o desenvolvimento sustentável do turismo	Contribuir para a preservação da cultura, tradições e ambiente, liderando a consciencialização e orientação dos turistas/visitantes, como uma diretiva fundamental para o desenvolvimento sustentável do setor
Providenciar apoio, termos e serviços favoráveis para o setor privado, juntamente com incentivos	Envolver as comunidades locais no desenvolvimento turístico e assegurar que estas estão satisfeitas com os benefícios a elas dirigidos
Assegurar um legislação laboral flexível	Desenvolver medidas para a formação de profissionais com competências laborais, a fim de alcançar a excelência e qualidade de serviço
Garantir uma regularização constante e uma política fiscal justa	Cooperar com os governos para garantir o bem-estar e a segurança dos turistas/visitantes

Fornecer um modelo de regulação, por meio da consulta de todas as partes interessadas, para a proteção dos ambientes naturais, culturais e sociais	Contribuir para o desenvolvimento de pesquisas e para a criação de bases de dados estatísticos
Assegurar o bem-estar das comunidades locais, bem como o bem-estar dos turistas/visitantes nacionais e internacionais	Recorrer a tecnologias, a fim de aumentar a eficácia das operações, do marketing turístico e da qualidade do serviço
Continuar com a iniciativa de pesquisa, em colaboração com o setor privado, para o fornecimento de informações sobre mercados para a indústria e para a comunidade de investidores, para melhorar a percepção e compreensão das mudanças do mercado	

Fonte: adaptado de Franco e Estevão (2010, p.606)

Observadas que estão as principais funções por tipo de administrador nas PPPs, centramo-nos, agora, nos objetivos específicos da constituição de tais parcerias por diversas áreas de atuação (WTO, 2002, citada em Franco & Estevão, 2010, p.607). A tabela que se segue traduz precisamente isso (ver Tabela 2).

Tabela 2. Objetivos das PPPs por Área de Atuação

<b>Produtos/Serviços</b>	<b>Marketing e Vendas</b>
Valorizar e preservar recursos	Desenvolver a imagem do destino
Estabelecer padrões de qualidade	Desenvolver a eficiência das políticas de marketing
Desenvolver atrações, parques temáticos e alojamento	Melhorar o âmbito e a abrangência dos mercados
Providenciar apoio técnico ao desenvolvimento de projetos inovadores	Providenciar suporte ao marketing e distribuição eletrônicos (e-marketing & e-commerce), incluindo a internet
Contribuir para o bem-estar económico da comunidade	Providenciar apoio na participação em eventos de promoção (feiras, exposições, etc.)
Criar desenvolvimento turístico sustentável	Valorizar a cooperação nos programas de marketing
Ultrapassar barreiras de investimento	Aceder e captar novos mercados (diversificação de mercados)
Proteger os consumidores	
Enfrentar a concorrência	
<b>Tecnologia e Investigação</b>	<b>Infraestruturas</b>
Providenciar análises quantitativas e metodologias de investigação	Desenvolver estradas, serviços básicos e infraestruturas de transportes
Implementar contas satélite de turismo	Garantir saneamento e saúde pública
Facilitar os desenvolvimentos tecnológicos	Garantir segurança
	Desenvolver sistemas de comunicação

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Financiamento</b>
Estabelecer padrões de qualidade e serviço	Obter financiamento e investimento
Proporcionar programas de treino e educacionais	Influenciar o investimento público
Desenvolver a inovação e produtividade	Obter investimento inicial

Fonte: adaptado de Franco e Estevão (2010, p.607)

A tabela acima retrata bem os objetivos que se tem na constituição de PPPs e os reflexos práticos que estes podem ter em diversas áreas. No caso específico do nosso projeto de desenvolvimento de um SGD, a constituição de uma PPP abrangeria, por completo, os objetivos de Marketing e Vendas, de Tecnologia e Investigação, de Recursos Humanos, de Financiamento e de Produtos/Serviços, sendo o remanescente abrangido de forma parcial, essencialmente, pelo intuito de desenvolver sistemas de comunicação.

Tendo analisado as funções e os objetivos das PPPs, fica-nos a faltar perceber quais são os fatores críticos de sucesso para que haja uma boa gestão destas parcerias. Assim, na tabela seguinte (Tabela 3), encontram-se sintetizados os fatores críticos para o sucesso de uma PPP no setor do turismo, segundo a World Tourism Organization (2001), citada em Franco e Estevão (2010, p.608)

Tabela 3. Fatores Críticos de Sucesso das PPPs no Setor Turístico

<b>Fatores Críticos de Sucesso das PPPs no Setor Turístico</b>
Uma estrutura equilibrada, com uma clara distribuição de responsabilidades e funções por todos os membros
Partilha de liderança por ambos os setores, com objetivos bem partilhados e definidos, expectativas realistas e identificação dos benefícios para ambas as partes
Uma abordagem flexível dos parceiros, aliada a uma vontade e capacidade de compreender as necessidades do outro parceiro, contribuindo com a partilha de recursos
Consciência, por parte de todos os parceiros, que o desenvolvimento turístico tem que ser sustentável, de um ponto de vista não só económico, mas também social e ambiental
Existência de um compromisso a longo prazo, que combine uma visão e planeamento estratégicos com objetivos específicos a curto prazo, que sejam mensuráveis
Existência de uma avaliação periódica da eficácia e do papel desempenhado pelos vários parceiros
Comunicação eficaz e precisa de ambos os parceiros para com todos os atores do destino turístico

Fonte: adaptado de Franco e Estevão (2010, p. 608)

No ponto de vista de Augustyn (1996), Augustyn e Knowles (2000) e Stoner e Freeman (1992), citados em Franco e Estevão (2010, p.608), os fatores críticos de sucesso de grande relevância para este tipo de parcerias são: i) a formalidade do acordo celebrado – que estabelece que a parceria deve ser simples e baseada em pressupostos legais; ii) definição clara de objetivos – a falta de objetivos explícitos referentes aos interesses do setor privado reduz o empenho de

potenciais empresas em levar a cabo os objetivos da parceria; iii) estrutura organizacional – uma parceria deve basear-se numa coordenação eficaz, que procure estabelecer um sistema de informação eficiente e uma rede de suporte eficaz.

Analisando ainda outra perspectiva, outros dos fatores críticos de sucesso para uma boa gestão de PPPs no setor turístico são: i) experiência especializada em PPPs; ii) objetivos bem fundamentados; iii) a estrutura de desenvolvimento da parceria; iv) a eficiência e eficácia das ações previstas na parceria; e v) a natureza de sustentabilidade da parceria (Kim et al., 2005, p.221).

Observamos que, de um modo geral, os fatores críticos de sucesso apresentados nestas três visões são bastante semelhantes, mudando apenas, ligeiramente, a forma com são abordados e designados.

Para finalizar esta análise acerca das PPPs enquanto forma de administração de uma OGD, deixamos os principais pressupostos que devem ser tidos em consideração, antes de se avançar para a constituição de uma parceria público-privada. No caso de nenhum destes pressupostos ser contemplado no projeto/serviço/organização visado pela parceria, desaconselha-se claramente a constituição da mesma. Para cada um dos pontos enunciados de seguida, faremos o enquadramento do mesmo no projeto de SGD que almejamos desenvolver, i.e., revelamos um pressuposto e verificamos se, no nosso projeto de desenvolvimento de um SGD, o mesmo se constata ou não. Assim, sem mais delongas, segundo Kim et al. (2005, p.35), a constituição de uma PPP deve ser considerada quando:

- **O projeto ou serviço não possa ser desenvolvido apenas com os recursos financeiros e conhecimentos técnicos do organismo público sozinho;** - As OGD, atualmente, não dispõem de dotação financeira suficiente, nem tão pouco dos conhecimentos técnicos necessários, para, individualmente, desenvolverem um SGD. Este facto foi inclusive comprovado pelo estudo que realizámos, recorrendo ao método de Delphi, que será conveniente e devidamente detalhado mais à frente. Este estudo permitiu-nos evidenciar como uma importante barreira à adoção de SGD, a falta de capacidade das OGD na criação e gestão de uma plataforma digital (leia-se, SGD) capaz de promover os destinos e, ao mesmo tempo, assistir potenciais turistas/visitantes no planeamento e compra de experiências à medida.
- **Um parceiro privado possa aumentar a qualidade ou o nível de serviço que é prestado pelo organismo público individualmente;** - No desenvolvimento de um SGD, um parceiro privado na área da informática e tecnologias, ou mesmo um operador turístico ou agência de viagens online, pode aumentar bastante os índices de sucesso de um projeto desta natureza (desenvolvimento de um SGD), que envolve a criação de uma solução digital complexa, com múltiplos canais e fluxos de informação, que por sua vez requerem elevados conhecimentos técnicos na área tecnológica, conhecimentos esses

que a esmagadora maioria das OGDs não detém, de todo. Se tomarmos como exemplo os modelos de SGD que têm tido mais sucesso, observamos que, para além de estes estarem subjacentes a um modelo comercial que gera receitas, contam também com a presença de parceiros privados que têm como missão agilizar e suprir a falta de conhecimentos nas áreas tecnológicas e de distribuição (e.g. *Visit Scotland; Visit Britain*).

- **A obtenção de um parceiro privado permita que o projeto ou serviço seja implementado mais rapidamente do que se este fosse desenvolvido apenas por um organismo público;** - Suportando uma parte do risco e do custo de desenvolvimento do SGD, a inclusão de um parceiro privado, permitiria, com toda a certeza, acelerar a implementação e execução do projeto, o qual, de outra forma, levaria mais tempo a assegurar financiamento e recursos humanos com os conhecimentos necessários à prossecução do mesmo.
- **Exista suporte por parte dos utilizadores, ou futuros utilizadores, do serviço, acerca do envolvimento de um parceiro do setor privado;** - Neste ponto, não podemos garantir que haja um apoio incondicional por parte dos futuros utilizadores do SGD, no que respeita ao envolvimento de um parceiro do setor privado, pois este não foi um dos propósitos deste trabalho de investigação. Contudo, desde que o SGD a desenvolver seja de boa qualidade, traga benefícios e providencie uma boa experiência aos consumidores, à partida, o que o senso comum nos sugere é que não será expectável que os mesmos façam qualquer objecção à integração de um parceiro privado no projeto.
- **Exista a possibilidade de concorrência entre os possíveis parceiros privados;** - Portugal tem empresas consagradas e com valor nas áreas tecnológicas, que, possivelmente, estariam interessadas em desenvolver um projeto desta natureza e dimensão. Este facto indica que, na realidade, é previsível que exista uma concorrência saudável na disputa pela obtenção da parceria. Desde logo, a empresa que nos forneceu o orçamento para o desenvolvimento do SGD seria uma das interessadas, manifestando grande entusiasmo e consideração pelo projeto. Este é mais um bom indício, que leva a assumir que outras empresas também estariam interessadas.
- **Não existam proibições legais no envolvimento de um parceiro privado para a provisão dos serviços que constem da parceria e do projeto;** - Depois de devidamente analisado o enquadramento legal, mais recente, orientador do regime jurídico, delimitação e características, e organização e funcionamento das Entidades Regionais de Turismo, no seu novo âmbito e distribuição após a sua recente reestruturação (Assembleia da República, 2013), não encontrámos quaisquer objecções à criação de parcerias com o setor privado. Estas apenas necessitam passar pelo escrutínio da Assembleia Geral da ERT e de ser aprovadas pelo órgão do governo que detém a tutela das Entidades Regionais de Turismo. Uma vez tomadas essas diligências, pode-se avançar com a parceria. Existe apenas uma questão, que foi levantada por um ex-presidente de uma ERT, também no estudo que realizámos acerca das principais barreiras à adoção de

SGDs, que nos leva a pensar que teriam que ser feitos alguns ajustes nos estatutos das ERT, uma vez que, segundo o próprio, nestes estatutos não consta que possam ser obtidas receitas provenientes de centrais de reservas online (caraterística que consta no SGD), na figura do gestor de destino (OGD). Como tal, teria que se convocar uma Assembleia Geral, que poderia ser a mesma constituída para avaliação da parceria na sua globalidade, onde seriam discutidos todos estes pontos específicos e feitas as alterações necessárias para a prossecução do projeto. Todos estes são pormenores que terão de ser forçosamente tidos em conta, mas que não inviabilizam em nada o projeto. Aliás, existem bastantes modelos semelhantes a este difundidos pela União Europeia, facto que nos leva a considerar que, à partida, não existam quaisquer problemas com a realização destes pequenos ajustes.

- **Os resultados do projeto possam ser facilmente medidos e orçados;** - Na realidade, este é um dos pontos já contemplados no nosso projeto de SGD. Este já foi convenientemente orçado e já foram definidos critérios mensuráveis para avaliação dos seus impactos e resultados (ver capítulo III);
- **O projeto ou serviço proporcione uma oportunidade para inovar;** - Este é outro dos pontos que é claramente alcançado. Em Portugal, até à data, não existe nenhum projeto que contemple o desenvolvimento de um SGD. Inclusive, até a investigação realizada nestes domínios, em Portugal, é manifestamente escassa. Existem apenas alguns investigadores que focam o seu objeto de estudo nestas matérias. Os atuais websites das OGDs que temos, ao nível nacional e regional, não passam de “websites brochura” (Estêvão et al., 2009; 2011), que não promovem, ou promovem muito pouco, a interatividade com os potenciais turistas/visitantes e descaram completamente a vertente transacional, já para não falar da sua completa inutilidade no que respeita à capacidade de se afirmarem como ferramentas de gestão que ajudem as OGDs a administrar, de uma forma efetiva, os destinos que lhes estão designados. Todos estes factos tornam este projeto numa grande oportunidade de inovação e de adaptação às novas exigências de mercado.
- **Haja já um histórico de parcerias entre o governo e o setor privado;** - Apesar de ainda não ser totalmente consensual e usual, pode-se dizer que já existe um alguns projetos desenvolvidos através de parcerias público-privadas na área do turismo, em Portugal (e.g. Reserva Dark Sky® Alqueva; Empreendimento Turístico da Herdade da Comporta – Dunes Hotéis e Golfe; etc.). Como já foi anteriormente referido, esta é uma modalidade de administração que está em franca expansão e tem tendência para continuar a aumentar. Como tal, deve ser devidamente sustentada e incentivada, pois, só assim poderá ser aprimorada e evoluir.
- **Haja oportunidades de fomentar o desenvolvimento económico.** - Uma das muitas vantagens do desenvolvimento de um SGD é exatamente o fomento da economia, no caso específico do nosso projeto, de base regional, apoiando as pequenas e médias



empresas (PMEs) na sua promoção e distribuição no mercado. A constituição de uma PPP para o desenvolvimento deste SGD permitiria agilizar os processos comerciais e a obtenção de receitas com vista a sustentabilidade do sistema, incentivando uma gestão integrada, cuidada e sustentada dos destinos, assente em redes de colaboração de proximidade entre os seus diversos atores, lideradas pela principal entidade que supostamente está incumbida de servir estes propósitos: a OGD correspondente à zona geográfica em causa. Para além dos motivos supramencionados, a criação de um SGD fomenta a economia na medida em que estimula o turismo e atrai investimento, devido, não só, mas também, ao efeito multiplicador que se sabe que o turismo acarreta consigo. Mais, promove a diversificação de mercados e de produtos turísticos, ajudando a fazer a gestão dos mesmos, num contexto onde a tão apregoada “diversidade concentrada” causa, em grande parte das situações, muitas dificuldades no que respeita ao posicionamento e *branding* do destino, que devido ao seu carácter compósito e heterogéneo não consegue transparecer para o mercado aquilo que realmente pretende. Outros benefícios para a economia são, por exemplo, o atenuar das assimetrias regionais e a redução dos efeitos nefastos da sazonalidade.

## Apêndice 2. Funções de um SGD

Segundo Sigala (2009, 2011b) e a World Tourism Organization (2007), os SGDs podem contribuir significativamente para o cumprimento destes objetivos sustentáveis, em todas as suas vertentes, ao assumirem as seguintes funções:

- **Ao nível económico**, os SGDs suportam e fomentam o desenvolvimento do destino turístico através dos seguintes subtópicos:
  - Capacitação das empresas, em especial das PMEs, fornecendo autonomia e poder para que estas explorem convenientemente as TICs, nos domínios do marketing e do *e-commerce*, reduzindo cumulativamente as suas despesas (e.g. menores custos com a distribuição e comissões, comparativamente a outros intermediários existentes no mercado, atraindo uma ampla audiência internacional e disseminando, globalmente, informações multimédia de uma forma mais eficaz) e aumentando a sua eficácia em termos de marketing (e.g. prestar serviços personalizados, desenvolver relações de proximidade com os turistas/visitantes, angariar e explorar, no bom sentido, as informações recolhidas aos turistas/visitantes);
  - Melhoria da *performance* dos centros de informação turística, informatizando as suas operações relacionadas com a provisão de informação turística, serviços de apoio aos clientes, atividades de marketing e vendas, e desenvolvimento de relações e comunicação com os turistas/visitantes;
  - Promoção digital global e integrada do destino turístico, criando, gerindo e disseminado eletronicamente a sua imagem, marca, designação e recursos, no

- intuito de gerar e atrair um maior fluxo de procura e de aumentar os gastos médios dos turistas/visitantes no destino;
- Difusão da procura turística do destino a nível espacial (no território), mas também a nível temporal, por forma a reduzir ou atenuar os efeitos da sazonalidade, gerir os fluxos de turistas, receitas e a capacidade de carga dos locais, assim como fomentar o desenvolvimento regional, incrementando a qualidade de vida das comunidades residentes nas áreas mais periféricas e subdesenvolvidas. Para alcançar esta premissa, os SGDs devem promover, educar e informar os turistas acerca dos vários recursos turísticos existentes, geograficamente dispersos pelo território dos destinos, para que sejam exploradas áreas mais abrangentes, distintos recursos e *stakeholders* e para que as receitas sejam também melhor distribuídas pelas várias empresas que constituem o tecido empresarial turístico dos destinos;
  - Aumento da competitividade do destino, num contexto onde a concorrência é global e bastante agressiva, através da captação de investidores; do apoio e manutenção dos empreendedores locais e do fomento à atividade empreendedora, na sua generalidade; e pela criação de novas oportunidades de emprego;
  - Disponibilização de uma plataforma digital que fomenta a colaboração e o *networking* dos diversos *satakeholders* do destino, incentivando parcerias, ações conjuntas de marketing, desenvolvimento de novos produtos, entre outros.
- **Ao nível do desenvolvimento sociocultural**, os SGDs desempenham as seguintes funções:
    - Criação de uma plataforma eletrónica que possibilite à comunidade local e aos turistas/visitantes comunicarem, trocarem e partilharem interesses, experiências e valores culturais, ultrapassando estereótipos e preconceitos e contribuindo para uma melhor integração cultural;
    - Preservar, promover e interpretar, eletronicamente, o património cultural e os recursos do destino turístico;
    - Possibilitar à comunidade local um envolvimento ativo na criação e promoção da imagem e dos recursos do destino turístico;
    - Apoiar a democracia eletrónica (*e-democracy*) e a gestão colaborativa do destino através da disponibilização, à comunidade local, de ferramentas e formas de participar no desenvolvimento das políticas de turismo. Para este fim, o SGD deve, numa primeira instância, publicar material relacionado com estas questões, por forma a sensibilizar e educar a população acerca da sua situação atual e dos problemas existentes. Só depois, numa segunda fase, providenciar, então, uma plataforma digital para reunião, discussão e sintetização das perspetivas dos diversos *stakeholders* relativamente às estratégias a implementar.
  - **Ao nível do desenvolvimento ambiental**, os SGDs podem dar a sua contribuição por

intermédio do desempenho das seguintes funções:

- Utilização das TICs (e.g. Sistemas de Informação Geográfica – SIGs) para medir e gerir a capacidade de carga das regiões, identificando as áreas que necessitam de intervenção e de uma maior proteção, garantindo preservação ambiental e a qualidade da experiência turística;
- Transmissão de informações à comunidade local, aos fornecedores de turismo e aos turistas/visitantes, acerca das fragilidades e necessidades ambientais do destino turístico;
- Educar os turistas e *stakeholders* promovendo determinados códigos de conduta e de ética ambiental, a fim de proteger o destino aquando da sua exploração e/ou do desenvolvimento de certas atividades turísticas potencialmente agressoras para o meio ambiente.

### **Apêndice 3. Componentes de um SGD**

Enunciados que foram os principais componentes de um SGD, passa-se, desta feita, à explicação um pouco mais detalhada dos mesmos, identificando as ações específicas que um SGD deve apresentar, para cada um dos espaços virtuais apresentados (Sigala, 2011b, p.10).

Relativamente ao **Espaço de Informação Virtual**, o SGD deve apresentar as seguintes conteúdos:

- 1. Provisão de informação de qualidade, interativa, com recursos multimédia (em vários formatos, i.e., texto, imagem, vídeos, imagem 3D, etc.), educacionais e divertidos que sigam as seguintes características:**
  - a. A informação turística deve versar sobre os 4 “As” do destino, sendo estes as Amenidades (condições de conforto), o Alojamento, as Atrações/Atividades e as Acessibilidades;
  - b. As informações apresentadas devem ser atualizadas em tempo real (e.g. condições climatéricas, eventos, disponibilidades nos alojamentos, últimas notícias, etc.);
  - c. Informações ricas e detalhadas, i.e., atenção aos detalhes, foco nos pormenores, até porque são estes que, na grande maioria dos casos, fazem a diferença;
  - d. Provisão de conteúdos especializados e temáticos, para vários nichos de mercado;
  - e. Informações em várias línguas e disponíveis em vários formatos (e.g. em pdf, acessíveis a dispositivos móveis, etc.);
  - f. Atualização e manutenção constante da informação, para evitar ter conteúdos errados, que possam trazer situações desagradáveis;
  - g. Secção multimédia para interpretação dos recursos turísticos, de uma forma educacional, mas divertida.

- h. Provisão de vários itinerários e pacotes turísticos, que possam ser filtrados de acordo com os interesses individuais de cada utilizador (e.g. tipo de experiência desejada, número de pessoas que vão fazer a viagem, duração da estada, etc.);
  - i. Disponibilização de conteúdos criados pelos utilizadores (UGC – *User-Generated Content*) e desenvolvimento de redes sociais;
- 2. Múltiplas e interativas formas de filtrar e procurar informações:**
- a. Possibilidade de procurar informação num mapa, utilizando a georreferenciação;
  - b. Acessibilidade da navegação na plataforma digital, para pessoas com necessidades especiais (e.g. invisuais, dificuldades motoras, etc.);
  - c. Provisão de vários tipos de motores de busca (e.g baseados na localização, fornecedor específico, tipo de experiência, etc.);
  - d. Uso de identificadores (*Tags*) e procura através das redes sociais;
- 3. Disponibilização de informação personalizada e sistema de recomendações:**
- a. Serviços personalizados como *Rich Site Summary feeds (RSS feeds)*, *blogs*, *newsletters*, campanhas de *e-mail marketing*, etc.;
  - b. Ferramentas para fazer o planeamento da viagem e dos itinerários, onde os turistas possam escolher, num mapa, os percursos e atrações que desejam, bem como os vários fornecedores existentes, para cada um dos mesmos;
  - c. Sistemas de recomendação, que encontrem as experiências turísticas e fornecedores que melhor se adaptam ao perfil de cada usuário;
- 4. Conteúdo/mini-portais desenvolvido(s) para diversos segmentos de mercado como:**
- a. Turistas individuais;
  - b. Turistas de negócios;
  - c. *Backpackers*;
  - d. Fornecedores de turismo (e.g. operadores turísticos, rent-a-cars, agentes de viagens);
  - e. Gestores de eventos e de convenções;
  - f. Residentes locais;
  - g. Jornalistas e Media.

No que concerne ao **Espaço de Comunicação Virtual**, a correta implementação e eficácia deste, dependem, numa primeira fase, da identificação cuidada dos *stakeholders* selecionados para a comunicação de marketing e, numa segunda fase, dos tipos de comunicação e dos canais escolhidos para a realização das campanhas de comunicação:

**1. Stakeholders a selecionar para a comunicação:**

- a. Comunicação entre as OGDs e o turista – A disponibilização deste tipo de comunicação requer o uso de vários Media (e.g. formulários de contacto; opção “liguem-me de volta”, onde o utilizador fornece o número de telefone e lhe ligam para esclarecer eventuais dúvidas; *chats* de ajuda/esclarecimento; fóruns; *blogs*; *newsletters*, etc.);

- b. Comunicação e promoção da plataforma digital nos motores de busca, para aumentar a visibilidade e a otimização dos resultados orgânicos das pesquisas;
  - c. Compra e utilização de um domínio com um nome associado ao setor de viagens/turismo (e.g. [www.visit\[região\].travel](http://www.visit[região].travel));
  - d. Comunicação entre os turistas e a comunidade local – Funções como, por exemplo, “pergunte aos residentes/locais”, redes sociais, aplicações de troca de conhecimentos e partilha de experiências e locais apenas conhecidos pelos residentes, etc.;
  - e. Comunicação entre as OGDs e os *stakeholders* – Apesar de não ser um tópico discutido pela autora (Sigala, 2011b), parece-nos, de acordo com a restante bibliografia, que é também uma forma de comunicação bastante importante e não deve ser descurada. Como tal, apresentamos aquelas que consideramos serem as possíveis funções e aplicações de um SGD, no que respeita à comunicação entre as OGDs e os *stakeholders*. No nosso entender, deve existir uma intranet e uma extranet com comunicação especialmente dirigida, quer internamente para o staff da OGD, quer para os diversos *stakeholders* integrantes da plataforma. Esta comunicação deve servir para instituir políticas de atuação padronizadas de qualidade, disseminar estatísticas e estudos sobre matérias de interesse para o setor, contribuir para a criação de sinergias e parcerias entre os fornecedores da plataforma, servir para transmissão de métodos de avaliação e recolha de feedback por parte dos fornecedores turísticos, entre outras possíveis ações.
2. Os potenciais meios que podem ser utilizados para a distribuição/disseminação dos diferentes tipos de comunicação são analisados, mais á frente, na descrição do Espaço de Distribuição Virtual (EDV).

No que respeita ao **Espaço de Transação Virtual**, a provisão de uma ferramenta de reservas *online*, por intermédio de um SGD, deve respeitar os seguintes requisitos:

1. Camadas de protocolos criptográficos (SSL – *Secure Socket Layers*) que assegurem uma transação *online* de confiança;
2. Políticas de privacidade e tecnologia que garanta a apropriada recolha, armazenamento e tratamento de dados pessoais;
3. Múltiplas opções de pagamento (e.g. cartões de crédito, Paypal, Unicre, Mbnet, transferência bancária, cartões de débito, etc.);
4. Motor de reservas com capacidade para procura, comparação e seleção de diversos fornecedores e atividades, de forma simples e acessível, baseada em parâmetros previamente definidos pelo utilizador;
5. Sistemas de recomendação personalizados, em função da utilização e preferências de cada utilizador da plataforma, que promovam o *cross* e *up selling* de diversos produtos, sugerindo a substituição dos mesmos por outros semelhantes, em casos de indisponibilidade dos fornecedores;

6. Ferramenta que possibilite a criação de pacotes dinâmicos (*dynamic packaging*), em que os turistas possam escolher e sintetizar várias opções de alojamento, espaços de restauração e diversos tipos de atividades de animação turística, incluindo bilhetes para espetáculos, eventos e similares, num pacote por um preço final único, que geralmente fica mais em conta do que a aquisição dos mesmos serviços avulsos. Esta funcionalidade, como afirma Sigala (2011b), tem uma importância crítica, especialmente em casos de destinos que apostem num turismo temático de excursões e passeios turísticos;
7. Anúncios promocionais para os fornecedores turísticos (publicidade paga, por intermédio, por exemplo, de *banners* na plataforma);
8. Uma secção com negócios de última hora e promoções especiais (uma das recentes tendências da procura turística contemporânea, caracterizada pela reserva por impulso, em negócios de última hora, e pela constante procura por promoções ou descontos especiais).

Em relação ao **Espaço de Relacionamento Virtual**, pode-se afirmar que uma estratégia de gestão de relacionamento de clientes assenta numa filosofia orientada para ao consumidor, almejando a construção e manutenção de um vínculo emocional com este último, a fim de poder estabelecer uma relação direta de proficuidade, ao longo de todo ciclo de vida do consumidor, sustentada pelas interações repetidas que vão sendo desenvolvidas e nutridas pelo binómio cliente-empresa. A prossecução de uma estratégia deste cariz, por intermédio de um SGD, poder incluir as seguintes ações: *email newsletters* personalizadas; ofertas especiais/melhores preços para clientes regulares; personalizações de serviços extra; garantia de política de privacidade especial (não podendo, por exemplo, constar os seus registos em bases de dados para venda a terceiros; ato considerado legal mediante acordo, por vezes, meramente tácito, dos intervenientes); programas de incentivo; oportunidades especiais de *cross-selling/up-selling*; formas e condições de pagamento mais variadas e negociáveis; entre outros programas de fidelização possíveis de implementar.

O CRM, enquanto filosofia e aplicação/programa tecnológico, tem sido um conceito bastante escrutinado na literatura mais recente (Sigala, 2006, citada em Sigala, 2011b, p.13). Alguns desses estudos mostram que o CRM digital pode também trazer benefícios significativos, de um ponto de vista macroeconómico, a todo o destino turístico e aos seus diversos *stakeholders*, que integram o programa. Expomos, assim, aqueles que são considerados os maiores impactos da implementação de uma estratégia desta natureza, designadamente: o aumento da lealdade dos turistas para com o destino turístico, na sua globalidade; a grande percentagem de repetições de estadas, pois há a necessidade de aproveitarem os descontos especiais, trocarem pontos que ganharam da última vez, etc; o maior volume e distribuição/diversificação de receitas, pelas várias empresas do setor turístico do destino; e a maior visibilidade do destino, ao nível do mercado global, decorrente do melhoramento global da experiência turística, advindo da implementação desta filosofia (Sigala, 2011b).

Este tipo de programa (e-CRM ou CRM digital), aplicado ao nível de um destino turístico, apresenta vantagens que dificilmente conseguem ser igualadas por programas implementados ao nível de uma empresa individual, ou mesmo de uma cadeia de empresas de média dimensão (Sigala, 2011b).

Por fim, quanto ao **Espaço de Distribuição Virtual**, este diz respeito à estrutura operativa através da qual um fornecedor de produtos e/ou serviços turísticos disponibiliza a informação e a venda, ou confirma uma reserva, a um consumidor final. Os turistas, hoje em dia, caracterizam-se pela sua grande mobilidade e versatilidade (Sigala, 2011b). Isto, por sua vez, faz com que os SGDs tenham, obrigatoriamente, que ser capazes de reproduzir os seus conteúdos e cumprir com todas as suas funções, sem perdas de qualidade de serviço e de experiência, numa elevada panóplia de dispositivos, sistemas operativos e outros canais digitais, habilitando os turistas a utilizar os seus serviços como, quando, onde e a partir do dispositivo tecnológico que mais lhes convier. Para este efeito, os SGDs devem utilizar uma distribuição multicanal, não descurando nunca a vertente *offline*, apesar de serem essencialmente ferramentas *online*. Apresentam-se, de seguida, exemplos de distribuição possíveis:

- a) Internet;
- b) Aplicações para dispositivos móveis;
- c) Ferramentas e aparelhos de navegação (e.g. em carros alugados, etc.);
- d) Televisão digital (*smart TV*);
- e) Postos de turismo;
- f) Material impresso (este pode conter integração digital, como QR Codes e aplicações de RA – Realidade Aumentada);
- g) Redes sociais (como uma parte mais focalizada, do meio mais global que é a internet).

#### **Apêndice 4. Fatores Críticos de Sucesso de um SGD**

A respeito dos fatores críticos para o sucesso na implementação de um SGD, Buhalis e Spada (2000) realizaram numa investigação, baseada em técnicas de análise quantitativas e qualitativas, com a intervenção de várias autoridades internacionais ligadas às matérias do turismo, gestão e tecnologias. Nessa investigação, identificaram-se os fatores críticos de sucesso para a implementação de um SGD, nos pontos de vista de seis categorias distintas de *stakeholders* e uma categoria de desenvolvimentos tecnológicos, nomeadamente: fornecedores turísticos; operadores turísticos; clientes/turistas; investidores; desenvolvimentos tecnológicos (do ponto de vista situacional, neste caso); agentes de viagens; e setor público.

Os principais resultados desta investigação podem ser observados na Figura 1. Nesta podemos observar os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Do ponto de vista dos **fornecedores de turismo** – A redução da sazonalidade; o uso de

SGDs como ferramentas promocionais; a provisão de reservas garantidas; a capacidade de os SGDs difundirem a informação de uma forma global; a capacidade de recolha e compilação de informações sobre os mercados; a redução dos custos com tecnologias de informação; o custo das taxas e comissões; possuir sistemas amigos do utilizador (fáceis de utilizar); e a confiança e precisão das informações prestadas;

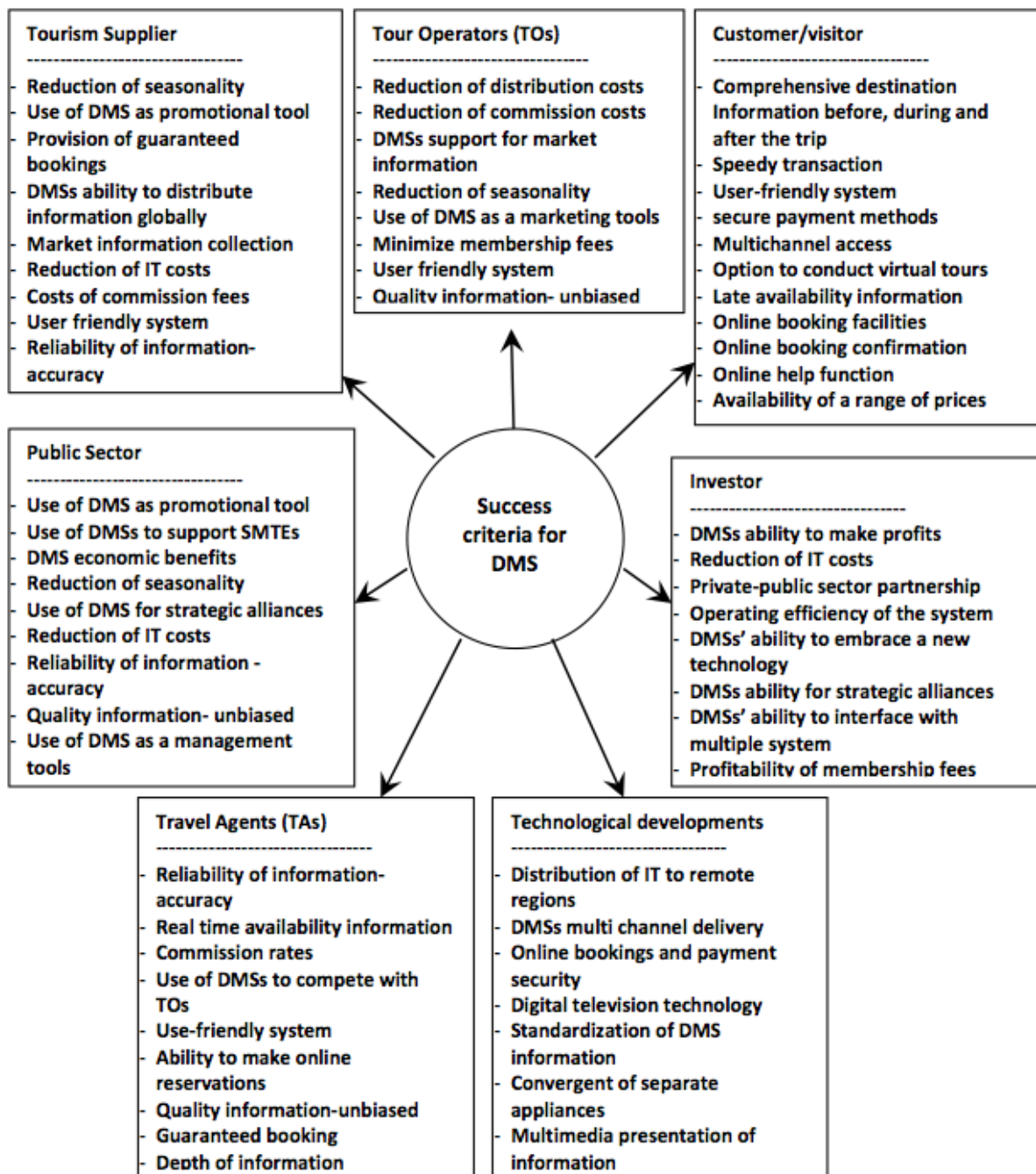
- Na ótica dos **operadores turísticos** – A redução dos custos de distribuição; a redução dos custos de comissões; o suporte dos SGDs na obtenção de informações dos mercados; redução da sazonalidade; o uso dos SGDs como ferramentas de marketing; a minimização de taxas de participação (*memberships*); um sistema amigo do utilizador; qualidade da informação (imparcialidade);
- No domínio dos **clientes/turistas** – Informações abrangentes sobre o destino turístico, antes, durante e depois da viagem; transações rápidas; sistema amigo do utilizador; métodos de pagamento seguros; acesso multicanal; opção de realizar passeios/visitas virtuais; informação das disponibilidades de última hora (dos fornecedores turísticos); possibilidade de reservas *online*; confirmação de reservas *online*, função de ajuda *online*; e disponibilidade de uma gama com diversos preços;
- Relativamente aos **investidores** – A capacidade do SGD dar lucros; redução dos custos com tecnologias da informação; parcerias público-privadas; eficiência operacional do sistema; capacidade do SGD para integrar novas tecnologias; capacidade do SGD para criar alianças estratégicas; capacidade do SGD para interagir com múltiplos sistemas; e proficuidade das taxas de participação;
- Em termos de **desenvolvimentos tecnológicos** – Difusão das tecnologias de informação a regiões remotas; distribuição multicanal do SGD; segurança das reservas *online* e dos pagamentos; tecnologia de televisão digital; padronização da informação dos SGDs; convergência de diversas aplicações independentes; apresentação de informação multimédia;
- No que concerne aos **agentes de viagens** – Confiança e precisão da informação prestada; informação de disponibilidades em tempo real; taxas de comissão; o uso do SGD para competir com os operadores turísticos; sistema amigo do utilizador; possibilidade de realizar reservas *online*; qualidade da informação (imparcialidade); reservas garantidas; e profundidade/riqueza da informação;
- Por fim, relativamente ao **setor público** – Uso do SGD como uma ferramenta de promoção; uso do SGD para apoiar as PME's; benefícios económicos do SGD; redução da sazonalidade; uso dos SGDs para alianças estratégicas; redução de custos com as tecnologias de informação; confiança e precisão das informações prestadas; qualidade da informação (imparcialidade); uso dos SGDs como ferramentas de gestão.

De um modo geral, podemos constatar algumas diferenças entre os fatores críticos identificados para os diversos *stakeholders*, como, de resto, seria expectável, dado os diferentes tipos de objetivos que cada um tem. Ainda assim, podemos afirmar que existem vários destes fatores



críticos que se repetem, entre os diversos tipos de *stakeholders*, facto que nos transmite a importância acrescida e a transversalidade dos mesmos (e.g. sistema amigo do utilizador; confiança e precisão da informação prestada; possibilidade de reservas *online*; etc.).

Figura 1. Fatores Críticos de Sucesso de um SGD por Tipo de *Stakeholders*



Fonte: adaptado de Buhalis e Spada (2000, p.44)

Para se implementar um SGD, de forma eficaz, devem, sem dúvida, ser tidos em consideração os fatores críticos de sucesso previamente expostos. No entanto, ressaltamos que, como não existe

qualquer garantia de que estes fatores sejam compatíveis uns com os outros, mais do que uma mera verificação dos mesmos, deve existir uma preocupação na compatibilização entre estes últimos e os diversos *stakeholders* do destino, para que todos possam efetivamente ter sucesso. Só desta forma o SGD poderá também ser bem sucedido.

## **Apêndice 5. Diretivas do PENT e a Sua Inoperância**

Acaba por ser interessante, ironicamente falando, constatar que já foram claramente identificadas, pelo menos, desde há dois anos a esta parte, com a última revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo, necessidades, mais do que óbvias, de apostar fortemente na internet e nos seus diversos aplicativos (e.g. SGDs), não só em termos de marketing e promoção turística, mas sobretudo em termos de distribuição.

Quem lê as diretivas do PENT, a este respeito, é levado a pensar que existem, efetivamente, fortes políticas de incentivo e uma consciencialização generalizada sobre as medidas a tomar e as estratégias a seguir nestes domínios, bem como o tipo de projetos que devem ter prioridade de apoio. Contudo, pela investigação empírica realizada pudemos constatar exatamente o contrário.

O que pudemos observar, por intermédio da análise à eficácia dos *websites* oficiais das Entidades Regionais de Turismo portuguesas (ERTs), em relação à aposta nos canais digitais, foi que a vertente da distribuição digital é notoriamente desconsiderada. Esta é mesmo inexistente em todos os 5 *websites* analisados. O intuito desta análise foi o de evidenciar aquela que é a nossa convicção, i.e., a clara falta de eficácia das OGDs portuguesas no que respeita ao marketing, promoção e distribuição digitais.

Encerramos esta análise com alguns excertos do PENT (ver Tabela 4), que, de forma bem clara, evidenciam a problemática que foi exposta nesta secção, i.e., excertos onde se pode, de facto, comprovar a relevância, assim como as metas e objetivos que foram estabelecidos para estas questões, mas que todavia não estão a ser executados (pelo menos da forma que deveriam).

Tabela 4. Diretivas do PENT - Excertos e Contexto

Excertos	contexto	fonte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>“A revolução das tecnologias de informação e comunicação</b>, onde se destacam fenómenos como as redes sociais ou a proliferação de aplicações móveis, <b>está a transformar a atividade turística ao nível do relacionamento entre os atores do negócio: produtores de serviços, distribuição e clientes</b>. A capacidade de escrutínio e poder negocial do turista <b>obrigam ao domínio das tecnologias de informação no sentido do seu conhecimento, sob risco da perda de visibilidade e relacionamento com o mercado.</b>” (Turismo de Portugal, 2012);</li> <li>• <b>“É assim nuclear</b> - esforço acrescido para as empresas e sobretudo para as PME - <b>dispor das ferramentas e conhecimento que permitam atuar neste novo contexto, desenvolvendo estratégias de comunicação e distribuição que respondam aos desafios</b> (e.g. SGDs; comentário adicionado, de minha autoria).” (Turismo de Portugal, 2012);</li> <li>• “Um dos fatores decisivos passa pela capacidade de <b>diferenciação da oferta, evitando a dependência de um número reduzido de canais de distribuição</b>, centrados em estratégias de preço e que, por vezes, contribuem para uma forte erosão da margem das empresas. <b>É assim fundamental trabalhar em cooperação, à escala do destino, obtendo massa crítica e sinergias que concretizem a proposta de valor e capitalizem a marca «Destino Portugal».</b>” (Turismo de Portugal, 2012);</li> </ul>	<p>Identificação da importância da internet e dos seus diversos aplicativos, para a promoção, comunicação e distribuição turísticas</p>	<p>Plano Estratégico Nacional do Turismo – Horizonte 2013-2015</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A promoção de Portugal assenta, assim, em três pilares fundamentais: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a) Desenvolvimento da promoção e distribuição na Internet, reforçando a funcionalidade dos portais, nomeadamente da sua vertente transacional, potenciando as redes sociais e as plataformas móveis. Desta constatação decorre a necessidade de existência de seletividade no investimento em meios tradicionais;</b></li> <li><b>b) Redistribuição do investimento em promoção por mercado e produto, adequando recursos (1) ao potencial de crescimento identificado e (2) ao retorno do investimento promocional; e</b></li> <li><b>c) Adequação da variedade de instrumentos de promoção à capacidade de conhecimento dos critérios de decisão do consumidor, assim como ao conhecimento sistematizado das diversas tipologias de segmentação (por mercado, motivação, produto ou subproduto).” (Turismo de Portugal, 2012);</b></li> </ul> </li> </ul>	Definição das estratégias de promoção do destino turístico Portugal	Plano Estratégico Nacional do Turismo – Horizonte 2013-2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os programas de implementação. Foram definidos 8 programas de desenvolvimento para o alinhamento da estratégia com o novo contexto, as novas tendências e a auscultação de partes interessadas. Esta visão renovada do turismo em Portugal para o período 2013-2015 é materializada em 38 projetos. Para cada projeto são identificados o fundamento de mercado e as atividades a desenvolver. (...) <ul style="list-style-type: none"> <li>• “1. Programa de Promoção e Venda <ul style="list-style-type: none"> <li>b) Alinhar a estratégia de comunicação do turismo nacional com as novas tendências:</li> <li>i) Fundamento: A comunicação do destino deverá adotar um novo paradigma focado na venda de propostas concretas de produtos, na proximidade com as pessoas e na facilidade em acederem às experiências que Portugal proporciona. A segmentação do mercado, a presença nas etapas do processo de decisão e a opção pela Internet, potenciam uma comunicação com forte impacto local e viral.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	Programas de implementação das estratégias traçadas no que respeita às áreas da promoção e venda e à política de desenvolvimento de plataformas e canais de distribuição	Plano Estratégico Nacional do Turismo – Horizonte 2013-2015

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ii) Atividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Desenvolver a presença multicanal integrada dos destinos (portais, plataformas móveis, redes sociais) e estimular a venda na Internet;</b></li> <li>○ <b>Capacitar os portais de destino com estratégias de comunicação e funcionalidades alinhadas com as tendências mais atuais e inovadoras de interação e envolvimento com o turista;</b></li> <li>○ <b>Fomentar a interação com o turista, através da gestão de comunidades virtuais e a presença nas redes sociais e introduzindo uma filosofia participativa, colaborativa de cocriação por parte dos turistas;</b></li> <li>○ Reforçar a disseminação de conteúdos digitais personalizados e conteúdos ricos em multimédia (aplicações interativas, vídeo, jogos, etc.);</li> <li>○ Privilegiar as campanhas na Internet baseadas em conteúdos e narrativas relevantes para o turista, bem como a comunicação ancorada em ações com forte impacto local e viral;</li> <li>○ <b>Criar sistemas de gestão de relação com o cliente (CRM - Customer Relationship Management) que permitam ter uma visão única sobre o cliente, responder às suas necessidades e potenciar a fidelização;</b></li> <li>○ <b>Reforçar as ferramentas de análise do comportamento e das tendências do consumidor internauta e rastrear os resultados investindo nas métricas do marketing digital.”</b> (Turismo de Portugal, 2012);</li> </ul> </li> <li>• “7. Programa de Plataformas e Canais de Distribuição</li> <li>• Novas formas de apresentar o produto, contactar e dialogar com o cliente, através dos seguintes projetos: (...)</li> <li>• b) Preparar as empresas para as redes digitais:</li> <li>• i) Fundamento: A intensificação do uso da tecnologia teve um efeito paradoxal na atividade turística: se por um lado tornou o alcance da oferta muito maior (multiplicação de canais de comunicação e distribuição), criou também uma enorme complexidade de gestão do relacionamento com os clientes e intermediários. Universalizar o acesso à tecnologia e suportar a competitividade implica atuar ao nível dos destinos por forma a facilitar os contextos diferenciadores da sua oferta, reforçar a</li> </ul>		
---	--	--

<p>cooperação na partilha de investimentos e custos, promover as competências e apoiar o desenvolvimento tecnológico de vanguarda.</p> <p><b>As plataformas tecnológicas que suportam a gestão e promoção do destino devem criar condições para: (i) dar visibilidade às empresas facilitando a comercialização da sua oferta (canal direto ou através de intermediários); facilitar a integração de serviços de vários fornecedores criando propostas de consumo mais integradas; (iii) facilitar o acesso das empresas à tecnologia, especialmente das PME, promovendo o acesso à utilização de ferramentas partilhadas de gestão, marketing, inteligência de negócio business intelligence, gestão de conteúdos, etc..</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ii) Atividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Identificar e analisar as plataformas de destino existentes e o seu desempenho e extensão funcional;</b></li> <li>○ Desenvolver componentes de serviços colaborativos necessários ao cumprimento das novas necessidades das empresas;</li> <li>○ Certificar plataformas de destino (disponibilização dos serviços mínimos às empresas).” (Turismo de Portugal, 2012).</li> </ul> </li> </ul>		
---	--	--

Fonte: excertos retirados de Turismo de Portugal (2012); tabela – elaboração própria

## Apêndice 6. Estudo Delphi – Enquadramento

### 6.1. Designação do investigador/moderador

É amplamente reconhecido que o método Delphi não é uma tarefa simples e que a quantidade de organização e esforço envolvidos no seu planeamento, implementação e gestão é bastante considerável (Gordon, 1994). Antes de se dar início ao estudo Delphi, deve-se designar uma pessoa (ou equipa) responsável pela operacionalização do mesmo (Skulmoski et al., 2007; Taylor-Powell, 2002). Esta operacionalização consiste no desenvolvimento dos questionários, na análise dos dados relativos a cada ronda, assim como na preparação e no retorno de *feedback* ao painel de especialistas (Nunes, Heitor, Keenan, Clar, & Svanfeldt, 2002).

### 6.2. O Processo Iterativo

O objetivo de um estudo Delphi é esclarecer e aperfeiçoar as respostas dos participantes através de uma série de rondas intensivas de questionários (Dalkey & Helmer, 1963; Gibson & Miller, 1990; Linstone & Turoff, 2002; Rescher, 1969). Estes últimos, devem ser desenhados por forma a

proporcionar aos participantes uma ampla oportunidade para incluir critérios adicionais, ideias, teorias e eventuais problemas ao longo das várias rondas do processo (Gibson & Miller, 1990). A literatura tem mostrado que o número real de rondas pode variar de forma bastante significativa, desde apenas duas, até mais de dez rondas (Story et al., 2001). Todavia, este número raramente ultrapassa as três, pois é um processo extremamente desgastante para todos os intervenientes, sendo que um elevado número de rondas pode incentivar o tédio e a frustração, que, por sua vez, podem gerar uma alta taxa de atrito entre os membros do painel (Rowe & Wright, 1999). Sintetizando, o número de rondas necessárias, em última análise, depende bastante do tipo de informação recolhida nos diferentes estágios do processo, do tipo de consenso que é gerado, bem como dos objetivos e natureza da problemática que está a ser examinada (de Meyrick, 2002; Kreber, 2002).

### **6.3. Processo de Seleção do Painel**

Este é dos pontos mais importantes, pois, em última instância, os resultados finais a que se chegar serão tão bons e conclusivos, quanto a própria qualidade e experiência dos vários intervenientes (especialistas e investigador) (Brown, 1968; Day & Bobeva, 2005). Assim, a seleção do painel assume uma relevância fulcral na pertinência e eficácia relativa à execução de qualquer estudo Delphi (Ludwig, 1997). Cabe ao investigador determinar os critérios e a forma de seleção do painel, sendo que este deve assegurar a existência de uma representatividade de especialistas que abarquem as várias áreas integrantes do domínio que se pretende estudar (Horan, 2010).

Alguns autores defendem a construção de um painel expandido e abrangente (heterogéneo) para a fase inicial do processo Delphi, contudo outros argumentam que isso não é necessário porque os painéis com mais de 30 participantes raramente acrescentam quaisquer novas ideias, pensamentos, argumentos ou questões (Czinkota & Ronkainen, 1997).

Como já observámos, a técnica Delphi tem sido amplamente aplicada em vários domínios. Ainda assim, não existe um consenso claro acerca do número ideal de participantes a utilizar (Kreber, 2002; Yong et al, 1989). Mais, não existem sequer critérios para a aferição da aceitabilidade do tamanho do painel (Akins et al., 2005).

O número de participantes num estudo Delphi é, normalmente, bastante pequeno. Assim, é desejável que os indivíduos incluídos tenham um alto nível de especialização, para que possam ser efetivamente úteis e contribuam plenamente para o desenvolvimento do processo (Ludwig, 1997). Czinkota e Ronkainen (1997) são da opinião de que a composição dos painéis é bem mais importante do que propriamente o tamanho dos mesmos.

Habitualmente, o tamanho de um painel Delphi varia entre os 7 e os 35 participantes (Day & Bobeva, 2005). A este respeito, Czinkota e Ronkainen (1997) argumentam que um painel constituído por mais de 30 participantes raramente evidencia eventuais novas ideias adicionais. Por fim, Ludwig (1997) sugere, ainda, que pode ser alcançado um elevado nível de fiabilidade com

a constituição de um painel de apenas 13 participantes.

É importante notar que o objetivo de um estudo Delphi não é produzir resultados estatisticamente significativos (Nunes et al, 2002). Como tal, o tamanho, mais uma vez, depende muito da natureza e âmbito da investigação em curso e não dos pressupostos gerais de representatividade estatística (Ludwig, 1997).

#### **6.4. Feedback Controlado**

As rondas de um estudo Delphi são, geralmente, intercaladas com a disponibilização de um *feedback* controlado ao painel de especialistas, sob a forma de relatórios (Hanafin, 2004). Rowe e Wright (1999, p.370) enfatizam o facto de estes relatórios serem “os meios pelos quais a informação é passada entre os membros do painel, para que o julgamento individual possa ser melhorado e desviesado”. Nestes relatórios, o investigador expõe aos participantes uma visão geral das respostas que foram devidamente consolidadas e analisadas, a partir da ronda anterior de questionários, revelando também as principais estatísticas descritivas (e.g. médias, modas, medianas, percentagens, variâncias, desvios-padrão) referentes a essas análises, por forma a que os participantes tenham uma noção clara das principais tendências gerais do painel (Hanafin, 2004; O'Boyle et al., 2002). Este é um processo bastante importante para a correta evolução do estudo, devendo sempre ser realizado com a maior imparcialidade e ética possíveis, de modo a não comprometer os resultados.

#### **6.5. Consenso**

Este é um ponto de suma importância. Até porque o principal objetivo desta técnica é obter um consenso entre os especialistas sobre determinada matéria em estudo (Dalkey & Helmer, 1963; Gordon, 1994; Linstone & Turoff, 2002; Rescher, 1969). Assim, devem ser definidos parâmetros claros de aferição do consenso.

Normalmente, o parâmetro mais utilizado é a aferição estatística da variância das respostas, dadas pelos especialistas, em cada ronda (Hanafin, 2004). Presume-se que quanto menor for a variância, maior é o consenso observado (Rowe & Wright, 1999).

Há também quem utilize, como parâmetro de aferição do consenso no painel, o coeficiente de concordância (e.g. Santos, 2001). Ainda assim, este é substancialmente menos recorrente, quando comparado com a utilização da variância, desvio padrão e/ou coeficiente de variação.

#### **6.6. Anonimato**

O anonimato é mais uma das características que aumenta o valor do processo Delphi, uma vez que todos os participantes fornecerem as suas opiniões, de forma independente, sem conhecerem os seus congéneres, até ao estudo estar concluído (Bloch & Segev, 1997). Este é usado, em grande parte, para reduzir os aspetos negativos associados com a interação em grupo e para possibilitar



que um conjunto de indivíduos, sem qualquer tipo de relação prévia, comunique de forma eficaz (Akins et al., 2005). Isto só é passível de ocorrer porque a técnica Delphi elimina, praticamente na totalidade, a interação direta entre os elementos do grupo, recorrendo à figura do investigador/moderador, para filtrar todas as questões, mantendo, porém, a possibilidade de interação, não com as pessoas, mas sim com os pensamentos e ideias por estas expressos (Nehiley, 2001).

O anonimato, enquanto facilitador do processo Delphi, reduz significativamente a influência de personalidades fortes e dominantes, que tendem a impor a sua opinião, sobrepondo-se constantemente aos restantes, minimizando também a tendência de alguns membros adotarem as ideias e argumentos utilizados pelos membros com maior *status* (Fisher, 1978; Kreber, 2002; Mehr & Neumann, 1970). Assim, o consenso e os resultados finais obtidos a partir de um estudo Delphi afirmam-se como o resultado direto de argumentos racionais apresentados pelos diversos membros individuais do grupo e não como o resultado das personalidades envolvidas, i.e. dos seus egos e *status* (Lummus et al., 2005).

Concluindo, o anonimato incentiva uma maior liberdade de resposta por parte dos participantes, evitando repercussões públicas da defesa de determinados pontos de vista, eventualmente polémicos, e permitindo a mudança de opiniões e/ou aprimoramento das mesmas ao longo das diversas rondas, sem qualquer tipo de consequência negativa de qualquer natureza (Bramwell & Hykawy, 1999; de Meyrick, 2002; Gibson & Miller, 1990).

### **6.7. Dispersão Geográfica dos membros participantes**

A técnica Delphi é uma ferramenta que pode ser usada para permitir que um painel de especialistas geograficamente disperso possa comunicar e participar numa investigação, de forma eficaz, sem que haja a necessidade se realizarem encontros presenciais (Hsu & Standford, 2007), ao contrário, por exemplo, do que acontece nos *Focus Groups*.. Esta técnica não só permite a comunicação e inquirição de especialistas a uma escala mundial, como também reduz o tempo, custo e logística a estas associado, quando comparado com uma mesma investigação, realizada de forma convencional (Mehr & Neumann, 1970).

## Apêndice 7. Estudo Delphi: Inquérito por Questionário Ronda 1



Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar  
Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

### Âmbito e breve descrição do projeto

O presente inquérito por questionário surge no âmbito de uma Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira.

Sumariamente, este projeto pretende a constituição de um Sistema de Gestão de Destinos (SGD) para promoção e distribuição de micro, pequenas e médias empresas do setor turístico Português (alojamento, empresas de animação turística, restauração e produtos regionais autênticos). Esta plataforma digital terá a particularidade de conter, para além de informação turística sobre os destinos e produtos/serviços das empresas aderentes, um sistema de reservas online, em tempo real, diferenciando-se, ainda, dos demais modelos existentes (e.g. Booking.com) pela possibilidade de integração e criação dos denominados *dynamic packages*, e pelo claro foco no branding e gestão integrada do destino.

Após uma cuidada revisão bibliográfica, deparámo-nos com um facto, que surge nesta dissertação como o principal objeto de estudo, designadamente: o baixíssimo índice de adoção de SGDs, a um nível global, independentemente dos inúmeros benefícios e potenciais benefícios, previamente identificados e estudados, decorrentes da sua utilização.

Para comprovar a existência e pertinência desta oportunidade de negócio e, conseqüentemente, do presente projeto, será construído e aplicado um inquérito por questionário às empresas que potencialmente poderão vir a integrar o portal, como fornecedores destes serviços e produtos, por forma a aferir, entre outros, a sua recetividade à adoção de SGDs. Neste sentido, a sua colaboração passará por ajudar na construção deste inquérito, através da manifestação das suas opiniões, enquanto especialista nas áreas do turismo e/ou tecnologias de informação e comunicação, acerca das dimensões que considera serem as mais importantes enquanto barreiras à adoção deste tipo de sistemas (SGD). Os resultados do presente estudo vão legitimar e facilitar a construção do inquérito a aplicar aos potenciais fornecedores do SGD que se pretende constituir.

### Metodologia de aplicação do inquérito por questionário

O presente inquérito será aplicado por intermédio do Método Delphi. Este é atualmente um método bastante utilizado nas Ciências Sociais para fazer previsões, bem como para fazer o planeamento em situações de carência de dados históricos ou nas quais se pretende estimular a criação de novas ideias. O método Delphi torna-se muito útil quando se quer realizar uma análise qualitativa do mercado, permitindo que se projetem tendências futuras em face de discontinuidades tecnológicas e/ou mudanças socioeconómicas.

Em linhas gerais, o Método Delphi tem por base a consulta de um grupo de especialistas de diversas áreas a respeito de eventos futuros, através de um questionário. Este é repassado várias vezes até que seja obtida uma convergência das respostas, i.e. um consenso, que representa uma consolidação do julgamento intuitivo do grupo. Pressupõe-se que o julgamento coletivo, ao ser bem organizado, é melhor do que a opinião de um só indivíduo. O anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados, assim como o feedback de respostas do grupo para reavaliação nas diversas rondas do questionário, são as principais características deste método.

Seguinte

Apresenta-se, de seguida, uma breve definição geral e introdutória dos principais conceitos abordados no inquérito por questionário apresentado na folha 3 do presente documento. Esta definição surge para que haja um esclarecimento geral e uma uniformidade naquilo que pode ser a interpretação dos referidos conceitos, evitando alguma possível ambiguidade.

#### Organização de Gestão de Destinos (OGD)

As Organizações de Gestão de Destinos (OGD) são descritas como sendo organizações (públicas, privadas ou mistas) responsáveis pela gestão e/ou marketing de destinos sendo que, geralmente, estas são organizadas em três classes: Organizações Nacionais de Turismo, a um nível nacional; OGDs regionais, ao nível de uma região geograficamente definida para esse propósito; e OGDs locais, ao nível de uma área geográfica mais pequena (e.g. cidade ou vila).

#### Sistemas de Gestão de Destinos (SGD)

Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) são sistemas que promovem, consolidam e distribuem uma ampla gama de produtos turísticos através de uma variedade de canais e plataformas digitais. Geralmente, suportam uma região específica e apolam as atividades de uma Organização de Gestão de Destinos (OGD) dentro dessa mesma região. Os SGDs tentam utilizar uma abordagem centrada no cliente, a fim de gerir e comercializar o destino como uma entidade holística, tipicamente fornecendo uma forte componente de informações relacionadas com o destino, reservas em tempo real e ferramentas de gestão de destino, com especial atenção para o suporte aos pequenos e independentes fornecedores do setor do turismo.

Iniciar Questionário

A recolha de informação no âmbito deste projeto, cujo objetivo é a constituição um Sistema de Gestão de Destinos (SGD) para promoção e distribuição de micro, pequenas e médias empresas do setor turístico Português, tem fins estritamente científicos, pelo que, ao abrigo do código de deontologia profissional, será garantida a confidencialidade da informação fornecida e jamais, em momento algum, os dados serão transmitidos a terceiros de forma individual.

1. De 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante), assinala com um "X" quais são, na sua opinião, as principais barreiras à adoção de Sistemas de Gestão de Destino (SGD) para promoção e distribuição de micro, pequenas e médias empresas do setor turístico Português.

Lista de Siglas

Conceitos

Dimensões	Barreiras à adoção de SGDs (Itens)	Grau de Importância				
		1 (Nada importante)	2 (Pouco importante)	3 (Importante)	4 (Muito importante)	5 (Extremamente importante)
Estruturais	1. Baixos níveis de coesão entre os diversos stakeholders dos destinos					
	2. Falta de visão estratégica e planeamento por parte das Organizações de Gestão de Destino (OGD)					
	3. Falta de adequabilidade dos Sistemas de Gestão de Destino (SGD) às características específicas (necessidades, usos e capacidades) do tecido turístico Português					
	4. Falta de cooperação entre organismos públicos e privados					
	5. Constituição do tecido turístico Português, caracterizada por empresas de pequena dimensão e de gestão familiar					
	6. Falta de preparação para a adoção de novas tecnologias (e-readiness)					
	7. Falta de envolvimento do tecido empresarial turístico no processo de construção de SGDs					
	8. Falta de interesse e de investimento por parte do setor público no desenvolvimento de SGDs					
	9. Desfasamento digital entre diferentes sistemas de gestão, nomeadamente Property Management Systems (PMS) e tecnologias de informação (TI) utilizadas nos diversos subsectores do tecido turístico Português					
	10. Falta de capacidade das OGDs na criação e gestão de uma plataforma digital capaz de promover os destinos (SGDs) e, ao mesmo tempo, assistir potenciais visitantes no planeamento e compra de experiências à medida					
Utilidade	11. Falta de percepção de retorno do investimento (ROI) por parte das empresas					
	12. Falta de interação e partilha de informações com outros fornecedores de comércio					
	13. Falta de distribuição globalizada dos fluxos de informação					
	14. Falta de módulos de recolha e compilação de informações sobre o mercado (bases de dados CRM)					
	15. Incapacidade dos atuais SGDs para assegurar reservas garantidas					
	16. Mau desempenho dos SGDs enquanto ferramentas que despertem a atenção e aumentem os níveis de visitantes nos destinos					
	17. Mau desempenho dos SGDs enquanto ferramentas para a redução dos picos de sazonalidade dos destinos					

(Inicia em página ímpar)

Custo	18. Impacto do custo de adesão aos SGDs								
	19. Incapacidade dos atuais SGDs no que respeita à redução de custos com equipamentos de informática e telecomunicações								
	20. Falta de recursos financeiros, por parte das empresas, para suportar o investimento de adesão e manutenção de SGDs								
	21. Incapacidade dos SGDs na minimização de custos operacionais das empresas (entenda-se custos operacionais como todas as despesas diretas e indiretas dos empregadores com os empregados)								
Usabilidade	22. Método de cobrança de taxas e comissões nas reservas efetuadas através dos Sistemas de Gestão de Destinos (SGDs) (e.g. Desconto direto, acerto mensal, etc.)								
	23. Valor monetário das taxas e comissões associadas às reservas efetuadas através dos Sistemas de Gestão de Destinos (SGDs)								
	24. Falta de um sistema fácil de entender e "amigo do utilizador"								
	25. Falta de confiabilidade e precisão dos serviços prestados por SGDs								
	26. Fraca eficiência dos atuais SGDs								
	27. Dificuldades na criação e inserção de conteúdos para os atuais SGDs								
	28. Necessidade de manutenção constante								
Segurança	29. Dificuldade, por parte das empresas, em fornecer informação atualizada, em tempo útil, sobre as suas disponibilidades devido à complexidade na intercomunicação e/ou falhas tecnológicas								
	30. Falta de portabilidade								
	31. Pouca diversidade e credibilidade dos métodos de pagamento disponibilizados nos SGDs								
	32. Receio, por parte das empresas, em fornecer informações corretas e atualizadas acerca das suas disponibilidades								
	33. Baixo nível de encriptação dos dados								
	34. Falta de seguros de transação								
Design	35. Falta de certificação dos SGDs								
	36. Perceção de perda de privacidade com a adesão a SGDs								
	37. Perceção de perda de autonomia/gestão do negócio com a adesão a SGDs								
	38. Aspecto gráfico dos SGDs pouco profissional								
	39. Design dos SGDs pouco apelativo								
Perfil da empresa	40. Falta de elementos diferenciadores no que respeita ao design dos SGDs (que os distingua claramente de outras plataformas digitais)								
	41. Falta de inovação no aspeto dos SGDs								
	42. Nº de anos de atividade								
	43. Dimensão (nº de colaboradores)								
Características técnicas / funcionalidades do SGO	44. Utilização prévia, ou não, de canais de distribuição online								
	45. Setor de atividade a que pertence (na medida em que se pertencer a um setor muito conservador, em relação à distribuição, pode não estar tão receptivo à adoção de SGDs)								
	46. Tipo de presença na internet (site empresarial, apenas redes sociais, nenhuma)								
	47. Tipo de gestão praticado (gestão tradicional, moderna, contemporânea, familiar)								
	48. Impossibilidade de criação de pacotes dinâmicos à medida de cada cliente (com alojamento, animação, restauração, produtos regionais, etc.)								
	49. Ausência de um sistema de reservas online em tempo real								
	50. Falta de um sistema de georeferenciação								
51. Ausência de aplicações (app) para dispositivos móveis (smartphone e tablet)									
52. Ausência de conteúdos multimédia de boa resolução/qualidade (fotografias, vídeos, etc.)									
53. Falta de uma central de apoio e resolução de problemas em tempo real e em vários idiomas									
54. Falta de integração com os sistemas de gestão (PMS) das empresas, que leva à duplicação de dados e perda de tempo									
55. Falta de integração com redes sociais (Facebook, Twitter, Google+, Youtube)									

2. Se assim o entender, teça alguns comentários, sugestões ou justificações acerca da pergunta anterior e/ou das opções que tomou.

3. Se julgar pertinente, tem a oportunidade de retirar um (1) item de qualquer uma das dimensões apresentadas na tabela referente à pergunta 1. e substituí-lo por outro que pense ser mais adequado. Se preferir, pode apenas acrescentar ou retirar um dos itens de qualquer uma das dimensões apresentadas. Justifique a sua escolha.

**IMPORTANTE:** Atente que, no máximo, pode substituir/acrescentar/retirar apenas 1 dos 55 itens apresentados e NÃO 1 item por dimensão.



Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar  
Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

#### Lista de Siglas

Siglas	
APP.	Aplicação
CRM	Customer Relationship Management
OGD	Organização de Gestão de Destinos
PMS	Property Management System
ROI	Return On Investment
SGD	Sistemas de Gestão de Destinos
TI	Tecnologias da Informação

Voltar ao Questionário

## Apêndice 8. Estudo Delphi: Relatório Ronda 1



Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar  
Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

### DELPHI - Relatório Geral (Ronda 1)

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
CT_49	4,50	5,00	5,00	0,67	14,89%
CT_48	4,50	5,00	5,00	0,67	14,89%
E_1	4,50	5,00	5,00	0,67	14,89%
CT_50	4,25	4,00	3,00	0,78	18,07%
CT_53	4,25	4,00	4,00	0,75	17,65%
CT_51	4,25	4,00	4,00	0,75	17,65%
CT_52	4,17	4,00	5,00	0,83	19,90%
US_24	4,17	4,00	5,00	0,83	19,90%
E_7	4,17	4,00	4,00	0,72	17,27%
U_17	4,08	4,00	4,00	0,70	16,36%
U_14	4,08	4,00	4,00	0,67	16,42%
E_4	4,08	4,00	4,00	0,67	16,42%
E_3	4,08	4,00	4,00	0,70	16,36%
E_2	4,08	4,00	4,00	0,70	16,36%
CT_55	4,00	4,00	4,00	0,38	23,75%
US_26	4,00	4,00	4,00	0,38	23,75%
US_25	4,00	4,00	4,00	0,74	18,50%
E_10	4,00	4,00	4,00	0,98	23,75%
E_9	4,00	4,00	4,00	0,74	18,50%
U_11	3,90	4,00	3,00	0,90	22,96%
E_6	3,90	4,00	4,00	1,00	25,51%
CT_54	3,85	4,00	3,00	0,83	21,67%
D_40	3,85	4,00	4,00	1,11	28,98%
US_29	3,85	4,00	4,00	0,72	18,80%
U_16	3,85	4,00	4,00	1,11	28,98%
U_13	3,85	4,00	4,00	0,58	15,14%
D_41	3,75	4,00	4,00	1,06	28,27%
US_27	3,75	4,00	3,00	0,97	25,87%
U_15	3,75	4,00	4,00	1,06	28,27%
U_12	3,75	4,00	4,00	0,75	20,00%
E_8	3,75	4,00	4,00	0,87	23,20%
P_47	3,67	4,00	4,00	1,07	29,16%
E_5	3,67	4,00	4,00	1,37	37,33%
D_39	3,58	3,50	3,00	1,08	30,17%
US_30	3,58	3,50	3,00	0,67	18,72%
US_28	3,58	3,50	3,00	0,67	18,72%
S_37	3,50	4,00	4,00	0,90	25,71%
S_32	3,50	3,50	3,00	1,00	28,57%
P_46	3,42	3,50	4,00	0,90	26,30%
D_38	3,42	3,00	3,00	1,16	33,92%
S_36	3,42	4,00	4,00	0,79	23,10%
C_18	3,42	3,00	3,00	0,90	26,30%
S_34	3,25	3,00	3,00	0,82	25,08%
C_23	3,25	3,00	3,00	0,87	26,77%
P_44	3,17	3,00	3,00	0,83	26,18%
S_35	3,17	3,00	3,00	0,72	22,71%
S_31	3,17	3,00	3,00	0,72	22,71%
C_39	3,17	3,00	3,00	1,08	30,44%
S_33	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
C_21	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
C_20	3,08	3,00	3,00	0,79	25,65%
P_45	2,98	3,00	3,00	0,98	30,52%
E_22	2,98	3,00	3,00	0,98	30,52%
P_43	2,98	2,50	2,00	0,90	29,89%
P_42	2,29	2,00	2,00	0,75	33,33%

### Resumo (Ronda 1)

De um modo geral, a primeira ronda gerou um bom consenso. Apenas 8 dos 55 itens apresentaram um coeficiente de variação superior a 30% (ponto de corte definido pela equipa de investigação para determinação de consenso), revelando uma grande homogeneidade nos resultados. Entre os 10 itens considerados como mais importantes, enquanto barreiras à adoção de SGDs, encontra-se uma clara predominância da dimensão "Caraterísticas Técnicas" (CT\_49, CT\_48, CT\_50, CT\_53, CT\_51, CT\_52), seguida da dimensão "Estrutural" (E\_1, E\_7) e das dimensões "Usabilidade" e "Utilidade" (US\_24, U\_17). Apenas 4 itens (P\_45, C\_22, P\_43, P\_42) se encontram com uma média inferior a 3 (importante), sendo que, ainda assim, estas médias são muito próximas do grau de importância 3. Somente o item P\_42 tem uma média que arredondada às unidades daria um grau de importância de 2 (Pouco importante).

LEGENDA	
E	Estrutural
U	Utilidade
C	Custo
US	Usabilidade
S	Segurança
D	Design
P	Perfil da empresa
CT	Caraterísticas Técnicas
	Média superior ou igual a 4 (Muito importante)
	Média inferior ou igual a 3 e/ou coeficiente de variação > 30%

Questionário (Ronda 2)

### Ilustrações Gráficas por Dimensão



### Principais Comentários (Ronda 1)

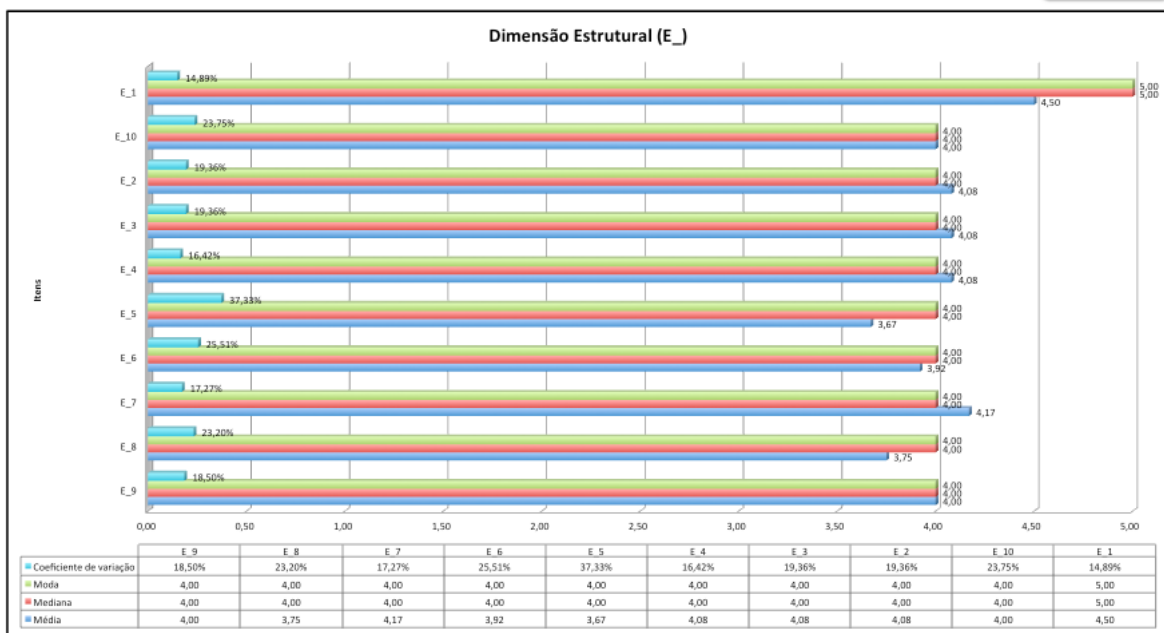
As principais problemáticas que foram relatadas, na 1ª Ronda, foram: 1) O descontentamento com a recente reorganização das Entidades Regionais de Turismo; 2) A atual incapacidade legal de, em Portugal, na "figura" do Gestor de Destino (OGD- Organização de Gestão de Destinos), não estar previsto nos estatutos a gestão e obtenção de receitas provenientes de uma central de reservas online; 3) Necessidade de adaptação de SGDs, em termos de acessibilidade, para fomentar a inclusão e possibilitar oportunidades de emprego a trabalhadores com necessidades especiais; 4) A gestão dos destinos ser feita em função de conveniências políticas, ao invés de ser cuidadosamente pensada de uma forma holística.

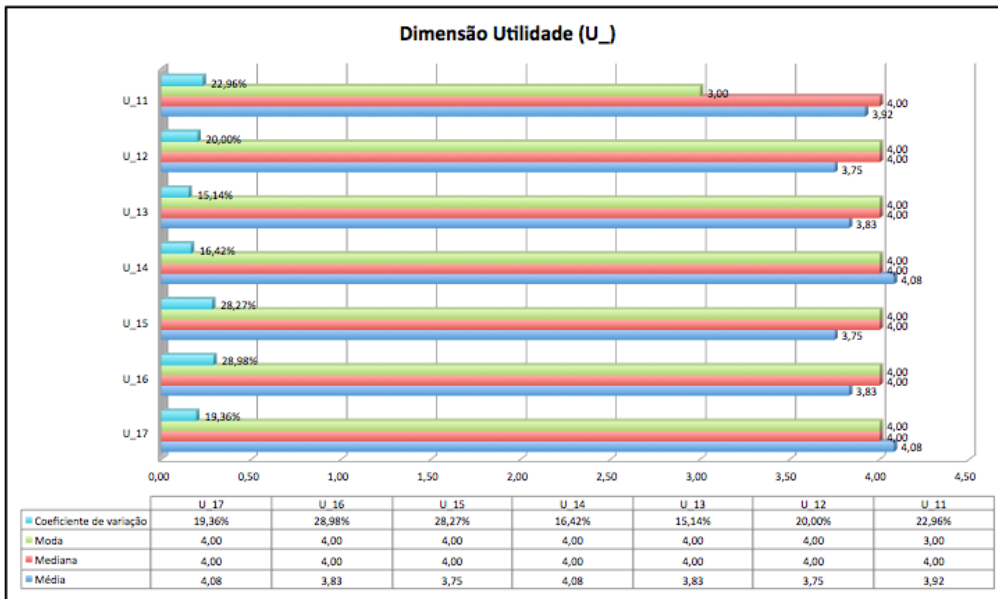


Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar  
Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Voltar

### Dimensão Estrutural (E\_)

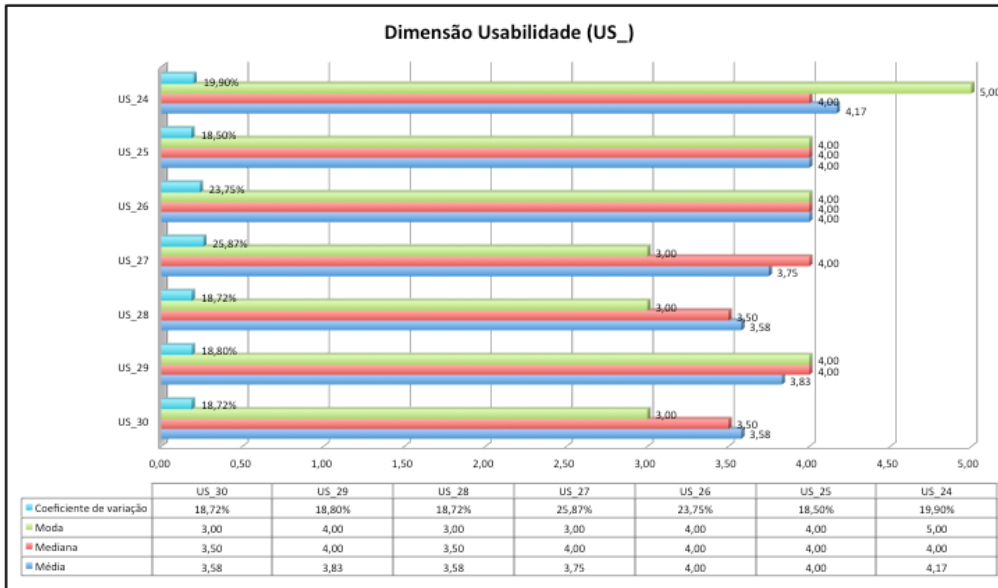




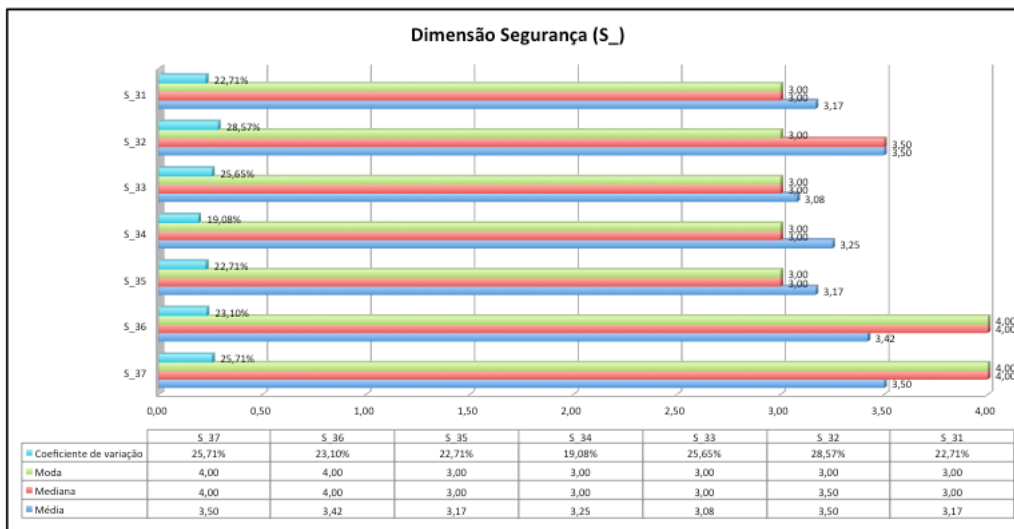
Voltar



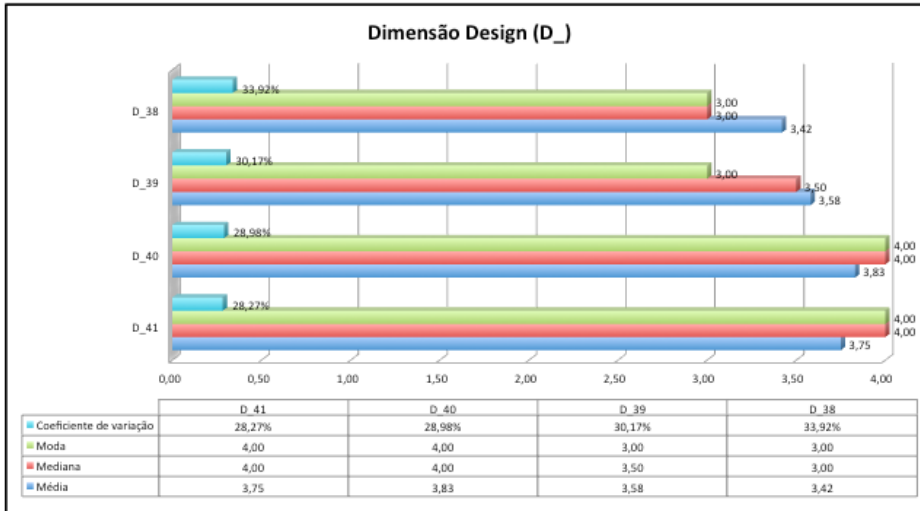
Voltar



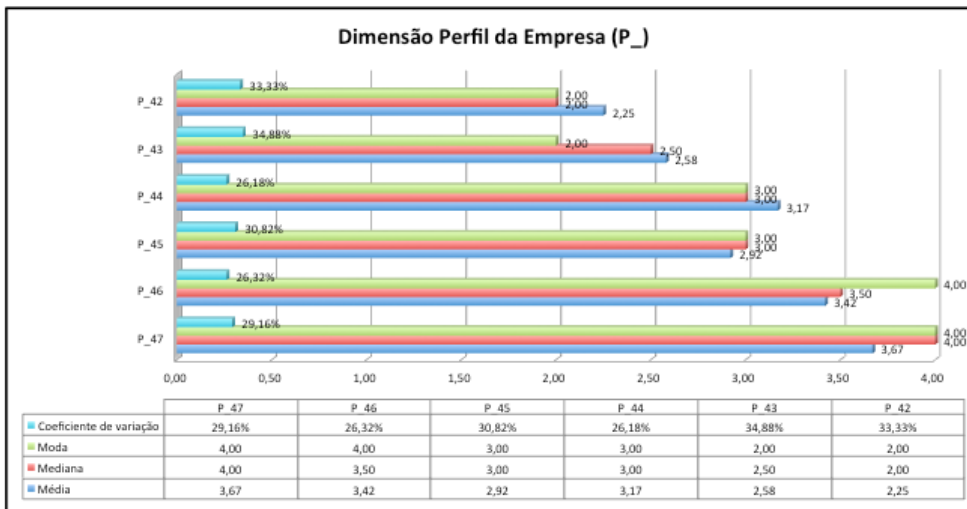
Voltar



Voltar

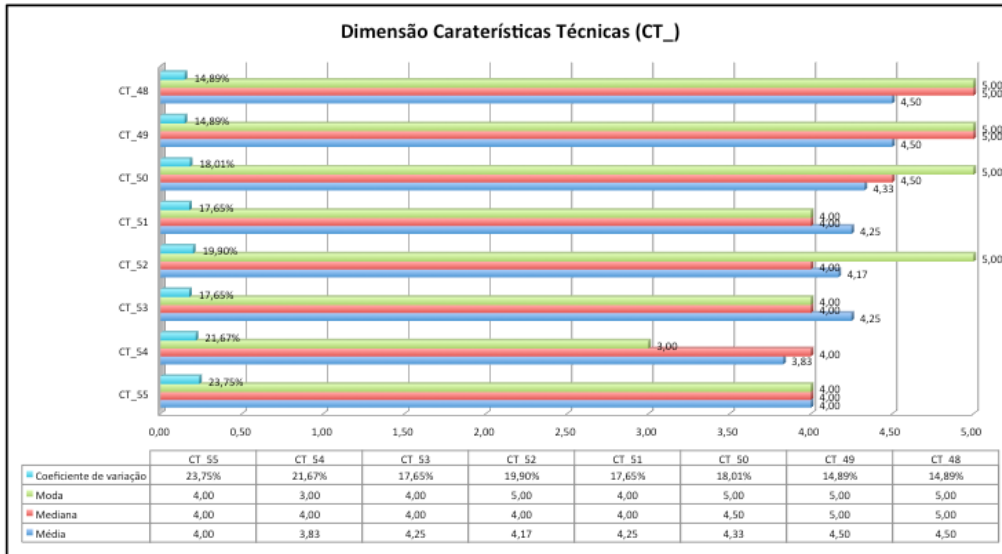


Voltar



Voltar





## Apêndice 9. Estudo Delphi: Inquérito por Questionário Ronda 2

### Questionário (Ronda 2)

Os itens abaixo apresentados correspondem aos que não obtiveram um consenso entre o Painel Delphi na 1ª ronda (neste estudo, isto significa um coeficiente de variação superior a 30%). Como tal, estes são sujeitos novamente à avaliação do painel para reconsideração do primeiro julgamento, mediante o conhecimento da tendência central expressa por todos os especialistas na ronda anterior e pela resposta dada pelo próprio nessa ronda. Para este efeito, dispõem simultaneamente de um Relatório Geral da 1ª ronda (folha 2), uma ilustração gráfica dos resultados por dimensões (folhas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) e o questionário completo que preencheram na primeira ronda (folha 11), para o caso de pretenderem fazer mais alguma alteração ao mesmo.

1. De 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante), assinale com um "X" qual(is) são, na sua opinião, as principais barreiras à adoção de Sistemas de Gestão de Destino (SGD) para promoção e distribuição de micro, pequenas e médias empresas do setor turístico Português.

Relatório Geral (Ronda 1)

Questionário preenchido (Ronda 1)

		Grau de Importância				
		1 (Nada importante)	2 (Pouco importante)	3 (Importante)	4 (Muito importante)	5 (Extremamente importante)
Dimensões	Barreiras à adoção de SGDs (Itens)					
Estruturais	5. Constituição do tecido turístico Português, caracterizado por empresas de pequena dimensão e de gestão familiar					
Custo	39. Incapacidade dos atuais SGDs no que respeita à redução de custos com equipamentos de informática e telecomunicações					
Design	72. Método de cobrança de taxas e comissões nas reservas efetuadas através dos Sistemas de Gestão de Destinos (SGDs) (e.g. Desconto direto, acerto mensal, etc...)					
Design	38. Aspecto gráfico dos SGDs pouco profissional					
Design	39. Design dos SGDs pouco apelativo					
Perfil da empresa	42. Nº de anos de atividade					
Perfil da empresa	43. Dimensão (nº de colaboradores)					
Perfil da empresa	45. Setor de atividade a que pertence (na medida em que se pertencer a um setor muito conservador, em relação à distribuição, pode não estar tão receptivo à adoção de SGDs)					

Notas: O item E, 3 tem duas tendências centrais (Muito importante e Extremamente importante); Assinale a sua nova opção com um "X"; Se não fizer alterações e a sua resposta for dissonante da tendência central, justifique-a na pergunta 2.

2. No caso de optar por manter a sua primeira opinião, dada na ronda 1, explique o motivo pelo qual mantém esta convicção, identificando os itens a que se refere. [APENAS se a opinião for dissonante da tendência central expressa pelo painel]



3. Se assim o entender, teça alguns comentários ou sugestões de mais alterações a efetuar

(Se efetuou, ou desejar efetuar, mais alguma alteração no seu questionário referente à Ronda 1, para além dos itens apresentados na pergunta 1 do presente questionário, deve mencioná-la neste espaço)



## Apêndice 10. Estudo Delphi: Guião Telefónico

### Guião de Contacto Telefónico

1º contacto com os candidatos ao painel Delphi

#### 1. Saudação introdutória

- Bom dia/tarde. Estou a falar com Dr./Dr.<sup>a</sup> xxxxxx ?!

#### 2. Apresentação pessoal e referenciação prévia (se aplicável)

O meu nome é Miguel Almeida. Sou colaborador da AIRO- Associação Empresarial da Região Oeste, a minha formação de base é em Turismo, sendo que frequento atualmente o 2º ano do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, no Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria).

- (se for o caso) O seu nome foi-me referenciado pelo Doutor Mário Carvalho/Francisco Dias/Paulo Lourenço.

#### 3. Motivo de contacto

De momento encontro-me a desenvolver a minha dissertação de Mestrado.

Nesse sentido, sou a contactá-lo(a) a fim de solicitar a sua colaboração no referido estudo, uma vez que o Dr./Dr.<sup>a</sup> foi identificado(a) e referenciado(a) como especialista na área de intervenção do presente projeto, designadamente: o Turismo e Hotelaria.

Estamos convictos que a sua experiência profissional e conhecimento técnico são uma excelente contribuição e uma mais-valia, para incrementar o resultado final do projeto!

#### 4. Pergunta de confirmação

Posso contar com a sua participação?!

R: Sim! (Cenário 1)

- Muito bem, se me permite, faço então um breve resumo dos objetivos e o que é pretendido com a sua participação! (ver número 5.)

R: Não sei, pode-me explicar melhor do que se trata o projeto e o que pretende que eu faça exatamente?! (Cenário 2)

-Com certeza! (ver número 5.)

R: Sabe, até seria interessante mas, de momento, encontro-me muito ocupado. Como tal, não poderei participar. (Cenário 3)

- Compreendo que tenha uma agenda muito preenchida. E não me leve a mal por insistir, mas o seu contributo é mesmo muito importante devido à sua experiência e conhecimento na área. O modelo de questionário está construído de forma a não consumir muito tempo. A aplicação do questionário, bem como a toda a comunicação será feita por e-mail facilitando a mobilidade e comodidade nas respostas. Será que pode reconsiderar?!

R: Sinto muito, mas não estou interessado! Obrigado pela consideração, de qualquer forma. (Cenário 4)

- Ora essa, não tem porquê! De facto é uma pena pois a sua vasta experiência e conhecimento específico seriam não só uma mais-valia, como também um forte contributo para a credibilidade do projeto. De certeza que não quer participar?!

#### **F.A.Q:**

P: Mas o que é que eu tenho que fazer? Que tipo de colaboração/participação estamos a falar?

- Bom, a sua colaboração passará por responder a algumas questões, que lhe serão aplicadas usando o método de Delphi (que se assim entender poderei explicar o que exige).

Cada participante apenas terá que manifestar a sua opinião acerca das questões previamente colocadas.

Questões que serão também colocadas à consideração de outros especialistas.

Uma vez recolhidas as considerações dos demais especialistas envolvidos, será elaborado um resumo com os resultados e enviado o respetivo feedback ao painel de especialistas.

O objetivo é chegar a consensos acerca das problemáticas introduzidas. Por norma, este consenso é conseguido em duas ou três rondas de respostas.

P: Quanto tempo levará a intervenção?

- Bem, isso dependerá do número de rondas necessário para atingir o consenso nas respostas ao questionário. Normalmente, são necessárias entre 2 a 3 rondas.

Após este contacto telefónico será enviado um e-mail com uma explicação detalhada do projeto e com o objetivo específico do questionário, bem como um anexo com o referido questionário.

A partir da data da recepção do questionário, o especialista tem um período de duas semanas para proceder à respetiva resolução e devolução por email.

Recolhidos os questionários os resultados serão compilados e faz-se o *feedback* ao painel.

Inicia-se então a segunda ronda de questões que incluirá as contribuições e alterações propostas pelos especialistas na primeira ronda.

Os especialistas terão novamente duas semanas para responder e retornar o questionário respondido.

Este procedimento irá ser repetido até que se atinja um consenso entre as respostas dos especialistas selecionados.

## **5. Apresentação do estudo e da sua diferenciação**

Sumariamente, este projeto pretende a constituição de um *website*/portal de promoção e distribuição de produtos e serviços produzidos por Micro e Pequenas empresas turísticas (alojamento, empresas de animação turística, restauração e produtos regionais autênticos).

Este portal terá a particularidade de permitir reservas online, em tempo real, diferenciando-se, ainda, dos modelos existentes (e.g. Booking) pela possibilidade de integração e criação dos denominados *Dynamic packages*.

Para comprovar a existência e pertinência desta oportunidade de negócio e conseqüentemente do presente projeto, será construído e aplicado um inquérito por questionário, às empresas que potencialmente poderão ser fornecedores dos referidos serviços e produtos. Neste sentido, a sua colaboração passará por ajudar à construção do inquérito, através da manifestação de opiniões, enquanto especialista na área, nomeadamente acerca das dimensões mais importantes a estudar.

## **6. Confirmação do contacto de e-mail**

Eu já tenho em minha posse um seu contacto de e-mail. Será que pode confirmar se o mesmo está correto?

## **7. Agradecimento e despedida**

a) Dr./Dr.<sup>a</sup> xxxxxx muito obrigado pela sua colaboração.

Caso tenha alguma questão estou à sua disposição!

Neste sentido irá receber um e-mail com todos os detalhes acerca do projeto e procedimentos.

Tenha o resto de um bom dia, com licença.

b) Muito bem, Dr. / Dr.<sup>a</sup> xxxxxx! De qualquer forma, obrigado pelo tempo despendido.

Tenha o resto de um bom dia, com licença.

## **Apêndice 11. Estudo Delphi: E-mail de Apresentação e Participação**

Ex.mo. Sr. Dr.

[Nome do potencial participante]

Bom dia,

## Apresentação

**Nome:** Miguel de Almeida (TIm. 917193488)

**Formação base:** Licenciatura em Turismo (C.F. 16), Instituto Politécnico de Leiria

**Área de especialização:** Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, Instituto Politécnico de Leiria (Conclusão prevista em 2014)

**Situação profissional:** Gestor de Projetos, AIRO- Associação Empresarial da Região Oeste<sup>1</sup>

**Produção científica:** Membro Colaborador do GITUR- Grupo de Investigação em Turismo<sup>2</sup>

**Orientador:** Prof. Doutor Paulo Lourenço ([paulo.lourenco@ipleiria.pt](mailto:paulo.lourenco@ipleiria.pt))

## Motivo de Contacto

Pedido de colaboração para o desenvolvimento da Dissertação conducente ao grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira.

## Motivo de Seleção do Especialista/Consultor

Reconhecida competência técnica e experiência profissional nas áreas de intervenção do presente projeto de investigação.

## Resumo do Projeto

Este projeto pretende **criar um Sistema de Gestão de Destinos (SGD) para promoção e distribuição de produtos/serviços comercializados por micro, pequenas e médias empresas do setor turístico Português** (alojamento, empresas de animação turística, restauração e produtos regionais autênticos). Esta plataforma digital terá a particularidade de conter, para além de informação turística sobre os destinos e produtos/serviços das empresas aderentes, um sistema de reservas online, em tempo real, diferenciando-se, ainda, dos demais modelos (e.g. [Booking.com](http://Booking.com)) pela possibilidade de integração e criação dos denominados *dynamic packages*, e pelo claro foco no *branding* e gestão integrada dos destinos.

Após cuidada revisão bibliográfica constatou-se que, em termos globais, **o índice de adoção de Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) pelas Organizações de Gestão de Destinos (OGD) e pelas PME's é muito reduzido, ainda que os benefícios e potenciais benefícios decorrentes da sua utilização sejam evidentes.**

## Forma de Colaboração

Para melhor compreender e estruturar a pertinência destes factos e, portanto, o potencial dos Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) para a sustentabilidade do tecido empresarial, particularmente para PME's, **será posteriormente aplicado um inquérito por questionário às empresas que poderão vir a integrar o portal.** De forma resumida este trabalho de investigação permitirá aferir o interesse na adoção de SGDs, traçando um modelo prático de implementação dos mesmos.

***Neste sentido solicitamos a sua colaboração, que é imprescindível para a construção do referido inquérito.***

Para o efeito, ***necessitaremos da sua opinião, enquanto especialista na área de Turismo e/ou TICs, acerca das dimensões que considera mais importantes enquanto barreiras à adoção de Sistemas de Gestão de Destinos (SGD).***

A metodologia de recolha de opiniões dos especialistas será feita por intermédio do ***Método de Delphi***, que certamente permitirá com adequado sucesso obter a informação necessária para a prossecução do presente trabalho de investigação, nomeadamente legitimando e facilitando a construção do inquérito a aplicar aos potenciais fornecedores do SGD que se pretende constituir.

Por fim, solicito o favor de confirmar a receção do presente email e a sua participação no presente trabalho de investigação.

Sem mais assunto, de momento,

Subcrevo-me com os meus melhores cumprimentos,

Miguel Almeida

1 A Associação Empresarial da Região Oeste (AIRO) é uma associação regional de utilidade pública, sem fins lucrativos. As suas principais linhas de atuação são o estudo de problemas que interessem à economia regional; desenvolvimento de serviços de apoio técnico, de consultoria e de informação em áreas de interesse para os seus associados; realização de conferências, seminários, ações de formação e outras intervenções que contribuam para o desenvolvimento profissional e empresarial; incremento do associativismo empresarial; constituição de uma força dialogante junto dos organismos oficiais, colaborando ativamente com entidades regionais e nacionais no apoio e desenvolvimento do tecido empresarial e do empreendedorismo no Oeste.

2 O Grupo de Investigação em Turismo (GITUR) é constituído ao abrigo das normas e regulamentos em vigor no Instituto Politécnico de Leiria (IPL) e tem sede na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do IPL. O GITUR tem como objetivo promover a investigação, divulgação científica, formação permanente e a prestação de serviços em diversos domínios relacionados com o Turismo e áreas afins. Este desenvolve, entre outras, as seguintes atividades:

- a) Promoção, coordenação e execução de projetos de investigação científica;
- b) Difusão de conhecimento científico e tecnológico;
- c) Cooperação interinstitucional nacional e internacional;
- d) Elaboração de estudos e trabalhos orientados para as necessidades da comunidade empresarial e institucional;
- e) Promoção de estudos pós-graduados no âmbito do Turismo e áreas afins, em rede com instituições nacionais e internacionais.



Base de dados Delphi\_ronda2-11participantes.sav [Conjunto\_de\_dados1] - IBM SPSS Statistics Editor de dados

Visível: 57 de

	S_32	S_33	S_34	S_35	S_36	S_37	D_38	D_39
1	Extremamente importante	importante	Muito importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	importante	importante
2	importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	importante	importante
3	importante	importante	importante	importante	importante	importante	Extremamente importante	Extremamente importante
4	Muito importante	Muito importante	importante	importante	importante	importante	importante	Muito importante
5	Pouco importante	Pouco importante	importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	importante	importante
6	importante	importante	importante	importante	importante	importante	Pouco importante	Pouco importante
7	Muito importante	importante	importante	importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante
8	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	importante	importante
9	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante
10	importante	Pouco importante	importante	importante	Muito importante	Muito importante	importante	importante
11	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	importante	importante
12	Extremamente importante	importante	importante	importante	Muito importante	Muito importante	importante	importante

Base de dados Delphi\_ronda2-11participantes.sav [Conjunto\_de\_dados1] - IBM SPSS Statistics Editor de dados

Visível: 57 de

	D_40	D_41	P_42	P_43	P_44	P_45	P_46	P_47
1	Pouco importante	Pouco importante	importante	importante	Muito importante	importante	Muito importante	Extremamente importante
2	Muito importante	importante	Pouco importante	Pouco importante	importante	importante	importante	Muito importante
3	Extremamente importante	Extremamente importante	importante	importante	importante	Pouco importante	importante	importante
4	Muito importante	Muito importante	Pouco importante	Pouco importante	importante	importante	Muito importante	Muito importante
5	Extremamente importante	Extremamente importante	Pouco importante	Pouco importante	Extremamente importante	importante	Extremamente importante	Extremamente importante
6	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	importante	importante	importante	Muito importante	importante
7	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante
8	Extremamente importante	Extremamente importante	Pouco importante	Pouco importante	importante	importante	Pouco importante	Muito importante
9	Extremamente importante	Muito importante	Pouco importante	importante	importante	importante	Muito importante	Muito importante
10	importante	Muito importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	importante	importante	Pouco importante
11	Muito importante	Muito importante	Pouco importante	Pouco importante	importante	importante	importante	importante
12	importante	importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante	Pouco importante

Base de dados Delphi\_ronda2-11participantes.sav [Conjunto\_de\_dados1] - IBM SPSS Statistics Editor de dados

Visível: 57 de

	CT_48	CT_49	CT_50	CT_51	CT_52	CT_53	CT_54	CT_55
1	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante
2	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante
3	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
4	Muito importante	Extremamente importante	importante	importante	importante	Muito importante	importante	Muito importante
5	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante	importante	importante
6	importante	importante	importante	Extremamente importante	Muito importante	importante	importante	Muito importante
7	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante
8	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante
9	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante
10	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante	importante	importante	Extremamente importante	importante	Pouco importante
11	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
12	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	importante	importante	importante	importante

### Apêndice 13. Estudo Delphi: 1ª Análise Fatorial Exploratória

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,991	27,256	27,256	14,991	27,256	27,256	8,096	14,720	14,720
2	8,973	16,315	43,571	8,973	16,315	43,571	7,365	13,391	28,112
3	5,973	10,859	54,430	5,973	10,859	54,430	5,962	10,841	38,952
4	5,324	9,680	64,110	5,324	9,680	64,110	5,297	9,630	48,582



## Apêndice 14. Estudo Delphi: 2ª Análise Fatorial Exploratória

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,551	28,532	28,532	14,551	28,532	28,532	7,497	14,700	14,700
2	8,924	17,498	46,030	8,924	17,498	46,030	7,188	14,094	28,794
3	5,565	10,912	56,943	5,565	10,912	56,943	4,974	9,752	38,546
4	5,240	10,275	67,218	5,240	10,275	67,218	4,803	9,418	47,964

## Apêndice 15. Estudo Delphi: AFE - Matriz de Correlação Anti-Imagem

Uma vez que a dimensão da matriz de correlação anti-imagem é muito grande, facto que inviabiliza a sua colocação neste formato digital, a mesma segue em anexo num ficheiro em Excel.

## Apêndice 16. Estudo Delphi: Análise de Confiabilidade (Alfa de Cronbach)

### Modelo Completo:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	55

### Dimensão Estrutural:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	10

### Dimensão de Utilidade:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	6

### Dimensão de Usabilidade:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	7

### Dimensão de Segurança:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	7

### Dimensão de Design:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	4

### Dimensão de Perfil da Empresa:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	6

### Dimensão de Características Técnicas/Funcionalidades da Plataforma:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	8

## Apêndice 17. Estudo Delphi: Relatório Ronda 2

Caríssimas e caríssimos especialistas,  
Muito boa tarde!

Serve o presente para vos informar acerca dos principais resultados referentes à 2ª ronda do estudo Delphi, para avaliação das principais barreiras à adoção de SGDs.

Neste sentido, segue-se uma breve descrição do que se sucedeu nesta 2ª ronda:

A 2ª ronda tinha como principal propósito a reavaliação dos itens que tinham ficado acima do nível de consenso desejado e estabelecido como limite para aceitação dos resultados (coeficiente de variação inferior ou igual a 30%). Como tal, foram sujeitos a reanálise 8 itens (E\_5; C\_19 e C\_22; D\_38 e D\_39; e P\_42, P\_43 e P\_45). Esta reanálise foi feita tendo em consideração as respostas dadas na ronda anterior, bem como a tendência central expressa pelo painel, para cada item, nessa mesma ronda.

Esta segunda ronda contou com uma taxa de participação bastante elevada, na ordem dos 92%. Portanto, praticamente todos os especialistas manifestaram a sua opinião nesta ronda. No que concerne aos seus objetivos, apesar de nem todos os especialistas terem mudado a sua primeira opinião, estes foram plenamente conseguidos. Os 8 itens em reanálise obtiveram coeficientes de variação inferiores aos 30% definidos como limite máximo de aceitação dos resultados, nesta investigação. Em suma, e tendo em conta as duas rondas realizadas, pode-se dizer que houve

grande consenso entre o painel e que os resultados foram ao encontro de que era expectável, não deixando grande margem para dúvidas.

Com os resultados alcançados, informo que não será necessário recorrer a uma 3ª ronda e dou, oficialmente, por terminado o presente estudo.

Resta-me agradecer a todos, sem exceção, pelo tempo despendido (que ainda foi bastante...) e por toda a colaboração prestada!

Qualquer dúvida ou questão adicional, não hesitem em contactar.

Assim que tiver a versão final da dissertação concluída, far-vos-ei chegar uma cópia para poderem observar o resultado final do projeto.

Se assim o desejarem, e quando estiver de facto definido, poderei também indicar-vos o dia e hora da apresentação das provas públicas, no caso de eventualmente quererem assistir, uma vez que também foram parte integrante deste projeto.

Um bem-haja a todos e, mais uma vez, muito obrigado!

Subscrevo-me com os meus melhores cumprimentos,

Miguel Almeida

**Apêndice 18. Estudo Avaliativo Sobre a Eficácia dos Websites Oficiais das ERTs:  
Ficha Síntese**

<b>Ficha Síntese</b>	
<b>Avaliador</b>	Prof. Doutor João Costa
<b>Metodologia</b>	Modelo adaptado de ICTRT (Information, Communication, Transaction, Relationship and Technical Merits) de Li & Wang (2010, 2011), na versão de Charoula et al. (2014).
<b>Objetivo Geral</b>	Avaliar a eficácia dos websites oficiais das 5 Entidades Regionais de Turismo de Portugal (Turismo do Centro de Portugal; Turismo do Porto e Norte de Portugal; E.R.T da Região de Lisboa; Turismo do Alentejo, E.R.T; Região de Turismo do Algarve).
<b>Objetivos Específicos</b>	1. Atribuir uma <b>performance</b> a cada um dos itens das 5 dimensões do Modelo ICTRT de Li & Wang (2011), numa escala de Likert de <b>1 a 5, onde 1= Muito fraco e 5= Muito bom</b> , atribuindo <b>0</b> quando o item não constar, de todo, nas funcionalidades do website em causa.
	2. Atribuir um grau de <b>complexidade de implementação aos itens da dimensão de "Technical Merits"</b> do Modelo ICTRT de Li & Wang (2011), numa escala de Likert de <b>1 a 5, onde 1= Nada complexo de implementar e 5= Muito complexo de implementar</b> , a fim de fazer uma adaptação incrementando o modelo já existente, passando a dimensão de "Technical Merits" a ser avaliada da mesma forma que as restantes 4.
<b>Websites oficiais das Entidades Regionais de Turismo a avaliar (fonte: Turismo de Portugal, Ip)</b>	1. Turismo do Centro de Portugal ( <a href="http://www.turismodocentro.pt">www.turismodocentro.pt</a> )
	2. Turismo do Porto e Norte de Portugal ( <a href="http://www.portoenorte.pt">www.portoenorte.pt</a> )
	3. E.R.T da Região de Lisboa ( <a href="http://www.turismolisboaavedotejo.pt">www.turismolisboaavedotejo.pt</a> )
	4. Turismo do Alentejo, E.R.T ( <a href="http://www.visitalentejo.pt">www.visitalentejo.pt</a> )
	5. Região de Turismo do Algarve ( <a href="http://www.visitalgarve.pt">www.visitalgarve.pt</a> )
<b>Bibliografia de Apoio</b>	Li, X., & Wang, Y. (2010). Evaluating the Effectiveness of Destination Marketing Organisations' Websites: Evidence from China. <i>International Journal Of Tourism Research</i> , 12, 536–549. Retrieved from <a href="http://www.interscience.wiley.com">www.interscience.wiley.com</a> website: doi:10.1002/jtr.772
	Li, X., & Wang, Y. (2011). Is Your Official State Tourism Website Effective? A Functional Perspective. Paper presented at the Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism, Amherst, MA, USA.
	Millier Dickinson Blais. (2014). <i>Tourism Services Delivery in Hastings County: Consultation and Recommendations Report</i> (pp. 58): Ontario's Highlands Tourism Organization.
	Charoula, D., Eleonora-Ioulia, M., Fotini, P., & Maro, V. (2014). Evaluating Destination Marketing Organizations' Websites: Conceptual and Empirical Review Evaluating Websites and Web Services: Interdisciplinary Perspectives on User Satisfaction (1 ed., pp. 72-84): IGI Global.
	Pai, C.-K., Xia, M. L., & Wang, T.-W. (2013). Assessing Official Tourism Website Effectiveness among Five East Asian Countries. Paper presented at the Annual International Conference On Tourism and Hospitality Research (THoR), Singapore.
Li, X., & Wang, Y. (2011). Measuring the effectiveness of US official state tourism websites. <i>Journal of Vacation Marketing</i> , 17: 287-302. doi:10.1177/1356766711423436	

## Apêndice 19. Estudo Avaliativo Sobre a Eficácia dos Websites Oficiais das ERTs: Grelha de Avaliação

Website Attributes	Importance (a)	Complexity (b)	Turismo do Centro		Turismo do Porto e Norte		E.R.T da Região de Lisboa		Turismo do Alentejo, E.R.T		Região de Turismo do Algarve	
			Performance (c1)	Comentários	Performance (c2)	Comentários	Performance (c3)	Comentários	Performance (c4)	Comentários	Performance (c5)	Comentários
<b>Information Dimension</b>												
Activities information	4,84	2,33	3,65		3,85		3,25		3,45		3,35	
Accommodation information	4,62	2,67	3	sem reservas online	3,25		3		2,85	sem distinção de categorias	4	
Attraction information	4,75	2,17	3,5		2,5		3		2,75		2	
Events calendar	4,10	2,50	0		0	n tem	0	n tem	0,75	para alguns meses e n funciona	0,5	subscrição
Entertainment information	4,57	2,17	2	info mas sem capacidade de prender	2		2		3	melhor q os restantes	2	
Maps & directions	4,45	2,40	1	pouca info	3	pdf	0	n tem	2		1,5	tem apenas roteiros n consigo conhecer os produtos regionais
Restaurant information	4,20	2,67	3,5		2	pouco e desorganizado	1	só vinhos	1	n funciona	3	
Travel packages	3,81	3,50	0		0		0		0		0	
Travel guides/brochures	3,74	2,17	4	pdf mas mto bom	4,5	e-books	0	n tem	3,5	bom mas dificil de encontrar	1	digitais e pouco claras
Transportation information	4,35	2,33	0		0,5	link p rent a car	0		0		0	
Photo gallery	4,30	2,17	4		4		4		4		4	
Links to regional/city/area pages	4,13	1,67	4		4		4		4		4	
Shopping information	3,72	2,17	4	shoping card	1	loja interativa mas sem utilidade	0		0		0	
Information by market segment	3,84	3,17	3		3		3		3		3	
Travel tips	4,08	2,33	3		3		3		3		3	
State facts	3,15	1,67	0		0		0		0		0	
Local weather information	3,77	1,83	0		0		0		3	dificil de encontrar	0	
Virtual tours	3,61	3,67	0		0		0		2	apenas rota do mármore	0	
<b>Average (a), (b), (c) of Information Dimension</b>	<b>4,11</b>	<b>2,42</b>	<b>2,15</b>		<b>2,03</b>		<b>1,46</b>		<b>2,13</b>		<b>1,74</b>	
<b>Communication Dimension</b>												
Search function	4,62	3,83	3	sem criterios	4		3		3		3	
Contact information	4,60	2,17	4		4		2,5	dificil acesso	2,5	dificil acesso	4,5	
Brochure request capabilities	3,96	2,50	0		0		0		0		0	
Nation Brand (logo, slogan, etc.)	4,02	2,17	4		4		4		4		4	
Multiple language versions	3,70	3,83	0		0	apenas diz brevemente	0		5		5	
E-mail newsletter	2,44	2,83	5		0		3	dificil de identificar	5		0	
Links to social media (youtube, facebook, etc.)	3,07	2,00	5		4	FB	0		5		5	
Feedback forms	3,33	3,33	5		2	form de contacto	0		0		4	
Surveys	2,85	3,50	0		0		0		0		0	
<b>Frequently asked questions</b>	<b>4,27</b>	<b>2,33</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>4</b>		<b>0</b>	
<b>Average (a), (b), (c) of Communication Dimension</b>	<b>3,69</b>	<b>2,85</b>	<b>2,60</b>		<b>1,80</b>		<b>1,25</b>		<b>2,85</b>		<b>2,55</b>	

Apêndice 19. Estudo Avaliativo Sobre a Eficácia dos Websites Oficiais das ERTs Portuguesas: Grelha de Avaliação (Continuação)

<b>Transactions Dimension</b>												
Online reservation	4,44	4,67	0		0		0		0		0	
Event tickets	4,05	4,67	0		0		0		0		0	
Attraction tickets	4,14	4,67	0		0		0		0		0	
Shopping carts	3,49	4,67	0		0		0		0		0	
Web seal certification	3,58	3,50	0		0		0		0		0	
<b>Average (a), (b), (c) of Transaction Dimension</b>	<b>3,94</b>	<b>4,44</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>Relationships Dimension</b>												
Privacy policy	4,34	2,83	0		0		0		0		0	
Deals & discounts	4,69	3,83	0		0		0		0		0	
Personalization	3,96	4,50	0		0		0		0		0	
Cross-selling opportunities	3,49	4,67	0		0		0		0		0	
Incentive programs/contests	3,55	4,33	0		0		0		0		0	
Customer loyalty programs	3,75	4,67	0	n funciona, direciona para fora do site	0		0		0		0	
<b>Average (a), (b), (c) of Relationship Dimension</b>	<b>3,96</b>	<b>4,14</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>Technical Merit Dimension *</b>												
Link workability	4,98	4,9	4		4		4		4		4	
Load time	4,65	4,75	4		4		4		4		4	
Search engine recognition	4,70	4,5	4		4		4		4		4	
Visual appearance	4,56	4,00	3,75		4		3,5		3,25		3,25	
Navigation	4,70	4,35	4		4		4		4		4	
Webpage design	4,68	4,25	3,75		4		3,5		3,25		3,25	
Sitemap	4,00	3,9	1,5		0		0		0		5	
<b>Average (a), (b), (c) of Technical Merit Dimension</b>	<b>4,61</b>	<b>4,38</b>	<b>3,57</b>		<b>3,43</b>		<b>3,29</b>		<b>3,21</b>		<b>3,93</b>	
<b>TOTAL Average (a), (b), (c)</b>	<b>4,06</b>	<b>3,26</b>	<b>1,95</b>		<b>1,71</b>		<b>1,34</b>		<b>1,94</b>		<b>1,83</b>	

Fonte: elaboração própria

## Anexos

---

### Anexo 1. Proposta de Orçamento do SGD



**Plataforma Turismo Inteligente!**

Proposta: Plataforma de promoção turística inteligente!

Versão 1.0 – 12 de Agosto de 2014!  
(Proposta apenas válida no âmbito académico!)

## Acordo de Confidencialidade e Direitos

2013-2014 © Bitcliq, Lda. - Este documento e toda a informação nele contida é confidencial e propriedade exclusiva da Bitcliq ou dos seus parceiros, não podendo ser copiado, distribuído e/ou reproduzido sob qualquer forma ou meio, no todo ou em parte, sem prévio consentimento formal por parte dos seus legítimos proprietários.

Todas as referências a marcas, imagens ou outros elementos gráficos utilizados neste documento são propriedade da Bitcliq e/ou dos seus parceiros de negócio.

Algumas referências:



Plataforma de Turismo Inteligente

# PROPOSTA



# Serviços propostos



- **Serviços de consultoria, engenharia e desenvolvimento de software:**
  - Portal Web para promoção das ofertas turísticas regionais
  - Motor de busca baseado no paradigma de programação de agentes de software inteligentes
  - Central de Reservas ou integração com software de gestão existente no operador

# Breve descrição



- Portal de turismo para promoção de ofertas turísticas regionais (Alojamento, Restauração, Pontos de Interesse, Atividades Diversas, etc.)
- Motor de busca - plataforma multiagente (Baseado no modelo *FIPA – Foundation for Intelligent Physical Agents*) com suporte para ontologias ligadas ao sector do turismo e comércio electrónico, com capacidade negociação – Comportamento Emergente. Cada entidade promotora de ofertas turísticas terá um ou vários agentes a correr na plataforma, representando a(s) suas(s) oferta(s) e fazendo a composição do pacote de oferta em função da negociação dinâmica com os agentes dos clientes que efetuam pesquisas.
- O portal oferece pacotes integrados (alojamento + experiências) organizados por região e permite aos utilizadores realizarem uma busca inteligente. Tem em conta as ofertas que vão sendo colocadas on-line pelos agentes turísticos em cada momento e da interação com os sistemas de booking de cada um. Isto significa que o resultado oferecido ao utilizador final não é pré definido (mecanismo básicos de pesquisa) mas de uma negociação dinâmica que resulta da interação entre os diversos agentes e da função de custo definida pelo utilizador final quando cria uma pesquisa (localização, preço, tempo disponível, tipo de atividade, distância a percorrer, comodidades disponíveis, etc.).
- Sistema de reservas integrado (software a correr nos operadores turísticos): versão completa de aplicação de gestão de reservas – iBooking, ou integração com software existente\*\*.

## Condições de Pagamento



- 40% Após adjudicação;
- 60% Após lançamento on-line.

## Preços e Estimativas



- Desenvolvimento gráfico e Webdesign – **1.500 Euros**
- Consultoria e formação: **50 Euros / Hora** (em função das necessidades)
- Alojamento Cloud escalável: Desde 50 Euros até 250 Euros mensais, em função do crescimento do número de entidades registadas e número de acessos)
- Desenvolvimento do portal/plataforma multi-agente: **75.000 Euros**
- Manutenção anual evolutiva – 20% do valor do projeto
  - Inclui: Bolsa de 48 horas anuais para desenvolvimento evolutivo, não acumuláveis
  - Prazo de contrato de 24 meses, renovável por iguais períodos
  - Assistência técnica: Helpdesk on-line, E-mail e Telefone

### RESUMO:

Desenvolvimento: **76.500 Euros (Setenta e seis mil e quinhentos euros)**

Mensalidade de alojamento Cloud: Entre **50 e 250 Euros**

Opcional: Direitos exclusivos sobre o código fonte – acresce 30% ao valor do desenvolvimento

\* A todos os preços acresce IVA à taxa legal em vigor.

\*\* Integração de software não incluída nesta proposta.

## Prazos e riscos

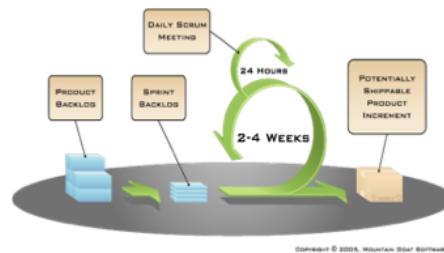
- Prazo de desenvolvimento:
  - 8 a 12 meses
- Validade da Proposta: 30 dias

## Principais fases do projeto

- Análise, especificação e desenho
- Programação/Desenvolvimento de software
- Testes e correções / Melhoramentos / Formação
- Lançamento Oficial / Ações de divulgação
- Fase de manutenção evolutiva

## A metodologia *Bitcliq Agile*<sup>®</sup>

Trabalhamos com a nossa metodologia ágil de gestão e implementação de projeto, fundamentada na Framework Scrum.



Este processo iterativo e incremental assenta nalguns princípios simples, onde a comunicação diária, a partilha de informação, a liderança, o conhecimento dos requisitos gerais do projeto, pequenas equipas e curtos ciclos de desenvolvimento são fatores chave para o sucesso. O Scrum distingue-se dos demais processos ágeis, principalmente pela maior ênfase colocada na gestão e acompanhamento do processo.

## ***Bitcliq.com***

*Life has an odd way of making things work out in the end*

**Sede:**

Rua do Coronel Andrada Mendoza 17 - 1<sup>o</sup> Andar  
2500-148 Caldas da Rainha - Portugal