

Autores:

Catarina Antónia Martins

Mestre

Instituto Politécnico de Bragança

Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo de Mirandela

Rua João Maria Sarmento Pimentel, Apartado 128

5370-126 Mirandela, Portugal

Tel. +351 936 293 580

catarina@ipb.pt

Nota Biográfica: Catarina A. Martins 1996. Licenciatura em Gestão e Planeamento em Turismo pela Universidade de Aveiro; 2002. Mestrado em Contabilidade e Administração pela Universidade do Minho; Doutoranda em Turismo na Universidade de Aveiro desde 2010. Professora Adjunta na Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo do Instituto Politécnico de Bragança.

Carlos Manuel Martins da Costa

Professor Doutor

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Universidade de Aveiro

Campus Universitário de Santiago

3810-193 Aveiro, Portugal

Tel. +351 234 370 361

ccosta@ua.pt

Nota Biográfica: Carlos B. Costa 1988: Licenciatura em Planeamento Regional e Urbano pela Universidade de Aveiro; 1991: Mestrado em Turismo pelo Dept. of Management Studies for Tourism and Hotel Industries, University of Surrey, Surrey, England; 1996: Doutoramento em Turismo pelo Dept. of Management Studies for Tourism and Hotel Industries, University of Surrey, Surrey, England. É Professor Catedrático na Universidade de Aveiro.

Oswaldo Rocha Pacheco

Professor Doutor

Departamento de Eletrónica, Telecomunicações e Informática

Universidade de Aveiro

Campus Universitário de Santiago

3810-193 Aveiro, Portugal

Tel. +351 234 370 355

orp@ua.pt

Nota Biográfica: Oswaldo R. Pacheco 1987 Licenciatura em Engenharia Eletrónica e Telecomunicações pela Universidade de Aveiro; 1996 Doutoramento em Engenharia Eletrónica e Telecomunicações pela Universidade de Aveiro. É Professor Auxiliar na Universidade de Aveiro. Desde 2010, é também Pró-Reitor na Universidade de Aveiro no âmbito da coordenação do desenvolvimento e acompanhamento do sistema de informação único.

Título: Fatores de sucesso na implementação de Sistemas de Gestão de Destinos

ABSTRACT

Tourism is the economic activity where e-business is most used not only in what concerns collecting information but also in what concerns trading services. Destination Management Systems have been referred in last decades as the ICT infrastructure of a Destination Management Organization. It is not yet clear in literature how these systems can be implemented in a sustainable way. The main purpose of this study is to present a conceptual framework where destination management systems sustainability fit in three spheres of action: the dynamics of the system implementation within a destination management organization, the very specific features of those destination management systems and the organizational environment in the destination.

Keywords: Destination Management Organizations; E-business; Destination Management Systems; Touristic Destination.

RESUMO

O turismo é a atividade económica onde o negócio eletrónico é mais utilizado não apenas no que diz respeito à recolha de informação mas também na transação de serviços. Os Sistemas de Gestão de Destinos têm sido referidos nos últimos anos como sendo a infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação das Organizações de Gestão de Destinos (World Tourism Organization, 2001). Não está ainda claro na literatura quais são os fatores de sucesso na implementação destes sistemas. O presente artigo pretende apresentar o quadro conceptual de uma investigação onde se espera conseguir definir quais os fatores que estão na base do sucesso destes sistemas. O modelo de investigação assenta no pressuposto de que os referidos fatores de sucesso se encontram em três esferas de atuação: a dinâmica de implementação do sistema no seio de uma Organização de Gestão de Destinos, as próprias especificidades do Sistemas de Gestão de Destinos e a envolvente organizacional inerente ao destino.

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

INTRODUÇÃO

O turismo é a atividade económica onde é mais utilizado o negócio eletrónico não só no que respeita à procura de informação mas também à aquisição de serviços (World Tourism Organization, 2001; Águas, Rita & Costa, 2004; Werthner & Ricci, 2004).

Os Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) têm sido referidos nos últimos anos como sendo a infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação das Organizações de Gestão de Destinos (OGD) (World Tourism Organization, 2001). Não está ainda claro na literatura quais são os fatores de sucesso na implementação destes sistemas e se tradicionalmente os SGD não conseguiram atingir os benefícios inicialmente esperados (Buhalis & Spada, 2000) hoje identificam-se vários casos de sucesso (Buhalis & Egger, 2008). O presente trabalho pretende apresentar um quadro conceptual de investigação onde se espera conseguir definir quais os fatores que estão na base do sucesso de um SGD. Define-se um modelo assente no pressuposto de que os referidos fatores de sucesso se encontram em três esferas de atuação: a dinâmica de implementação do sistema no seio de uma OGD, as próprias especificidades do SGD e a envolvente organizacional inerente ao destino.

CONCEITO E ENQUADRAMENTO

O turismo é uma atividade de informação intensiva, o produto é estabelecido na base da confiança já que não pode ser visto ou testado antes de ser consumido. No momento da tomada de decisão está apenas disponível um modelo abstrato do produto, com base em informação reunida através de múltiplos canais como a televisão, brochuras, o passapalavra ou a Web. Os produtos turísticos exigem a recolha de informação quer no lado da procura quer no lado da oferta e esta recolha tem custos associados. São estas imperfeições inerentes à atividade turística que estabelecem uma longa cadeia de informação e de valor que atualmente é imprescindível que seja estabelecida eletronicamente. As OGD são as organizações responsáveis pela gestão e/ou marketing dos destinos e geralmente enquadram-se numa das seguintes categorias (World Tourism Organization, 2004): organismos ou organizações nacionais de turismo, Organizações regionais ou provinciais, ou ainda, organizações locais. Buhalis (2000) define as OGD como organizações que têm a responsabilidade genérica pela totalidade do produto no destino e através de incentivos e políticas facilitam o desenvolvimento de produtos e criam parcerias locais na prestação de experiências idênticas.

As OGD devem desempenhar na gestão dos destinos um papel mais ativo na conquista de consumidores cada vez mais exigentes e experimentados onde as tecnologias de informação e comunicação têm um papel fulcral (King, 2002; Buhalis & Egger, 2008; Wang, 2008; Petti & Passiante, 2009). As novas realidades na distribuição turística relacionadas sobretudo com as novas tecnologias e os novos turistas exigem que a sua postura mude.

O turismo é a atividade económica onde é mais utilizado o negócio eletrónico não só no que respeita à procura de informação mas também à aquisição de serviços (World Tourism Organization, 2001; Águas, Rita & Costa, 2004; Werthner & Ricci, 2004).

São vários os contributos existentes na literatura sobre a importância que as OGD têm na implementação do negócio eletrónico (World Tourism Organization, 1999, 2001; Buhalis, 2003; World Tourism Organization, 2004, 2007; Presenza & Sheehan, 2009; World Tourism Organization, 2010). Estas organizações assumem a função de construção do produto turístico, de apresentação da oferta, de marketing e de defesa dos interesses do destino por forma a assegurar a competitividade de longo prazo como objetivo estratégico (Buhalis & Egger, 2008). Tradicionalmente tem havido dois conjuntos de cadeias de valor distintas que ligam o fornecedor do produto turístico ao consumidor final – as cadeias de valor comerciais (na sua maioria envolvem sistemas globais de distribuição, agentes de viagens e por vezes outros intermediários) e as cadeias de valor das OGD (World Tourism Organization, 2001). As cadeias de valor comerciais concentram-se sobretudo nas transações e fornecem pouca informação sobre o destino. Com as cadeias de valor das OGD é precisamente o contrário e geralmente não tem havido qualquer interação entre estas duas cadeias de valor (World Tourism Organization, 1999). A Internet e a disponibilidade de informação em formato digital podem ajudar a alterar esta situação. As OGD têm-se tornando mais proeminentes no papel de responsáveis pelo desenvolvimento de destinos agindo como catalisadoras e facilitadoras na concretização do desenvolvimento turístico (World Tourism Organization, 2007; Presenza & Sheehan, 2009). No entanto, só através da utilização profissional das tecnologias de informação e comunicação é que se poderão comunicar e processar as vastas massas de informação existentes na altura certa e para o público-alvo pretendido. Assim, só a capacidade de uma OGD integrar todos os intervenientes relevantes no destino cada um com as suas necessidades de informação é que determinará a competitividade a longo prazo de um destino (Buhalis & Egger, 2008).

As OGD têm reconhecido que existem vários fatores motivadores da adoção das novas tecnologias (Buhalis & Egger, 2008): as TIC tornaram-se numa ferramenta vital para as OGD e os diferentes intervenientes no destino na promoção de redes turísticas numa dada área geográfica, no estabelecimento de processos eficientes no acesso a novos mercados e a novos produtos (o turismo de negócios, por exemplo) e sobretudo na satisfação das necessidades dos turistas; a Internet possibilita às OGD desenvolver e manter relações interativas com todos os intervenientes no destino; para além das forças motoras no lado da oferta surge também uma forte pressão para o desenvolvimento *online* do marketing de destinos. Dado que as expectativas dos turistas incluem

não só a obtenção de informação mas também a tematização dos destinos e a possibilidade de reserva de serviços individuais, as OGD têm que se esforçar bastante para satisfazer estas exigências. Dado que as pequenas e médias empresas turísticas não estão representadas em sistemas globais de distribuição os destinos enfrentam o desafio de preencher esta lacuna no campo da distribuição eletrónica.

Apesar do potencial que a Internet aporta às OGD verificou-se uma lenta adesão por parte destas organizações no que respeita ao estabelecimento de uma presença na Web. Só a partir de 1996 é que várias OGD começaram a levar a Web a sério reconhecendo as oportunidades, sobretudo ao nível da interatividade e da multimédia, que este novo meio trazia (World Tourism Organization, 1999) As OGD compreenderam a seguir que não poderiam esperar que os consumidores descobrissem os seus *sites* mas que tinham que os promover ativamente. Com o advento da Internet e a facilidade com que qualquer um pode comunicar com o consumidor o papel das OGD como intermediários assenta na necessidade de acrescentar valor. Se as OGD aderirem ativamente ao negócio eletrónico podem acrescentar valor ao consumidor mas também aos fornecedores turísticos.

O PAPEL DO NEGÓCIO ELETRÓNICO E DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESTINOS

Apesar de alguns contributos (Buhalis & Spada, 2000; World Tourism Organization, 2001; Ndou & Petti, 2007; Buhalis & Egger, 2008) não está ainda claro na literatura quais são os fatores de sucesso na implementação de uma estratégia de negócio eletrónico materializada num SGD. O conceito de negócio eletrónico define-se como sendo “o desenvolvimento e coordenação de processos de negócio fundamentais através da utilização intensiva de tecnologias de informação e comunicação e de informação digital” (Gouveia, 2006, pp.50). É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de consumidores bem como a arquitetura da empresa e a sua rede de parceiros com o objetivo de criar, promover e distribuir este capital de valor e de relacionamento por forma a gerar fluxos de receita sustentáveis (Osterwalder & Pigneur, 2002). Grande parte da investigação académica sobre modelos de negócio é feita no contexto do negócio eletrónico (Pateli & Giaglis, 2004; Weill et al., 2006) e a conclusão é que são os sucessivos avanços ao nível das tecnologias de informação que promovem estas novas formas de fazer negócio. O negócio eletrónico deve ser implementado pelas organizações quando identificam a necessidade de estar no mercado eletrónico.

Os SGD são uma coleção de informação computadorizada sobre um destino, acessível de forma interativa (Buhalis & Spada, 2000; Buhalis, Kärcher & Brown, 2006). Horan & Frew (2007) apresentam um conceito mais completo: SGD são sistemas que consolidam e distribuem um conjunto abrangente de produtos turísticos através de uma variedade de canais e plataformas, geralmente de âmbito regional, como suporte às atividades de uma OGD; os SGD tentam utilizar uma abordagem centrada no consumidor para gerir e vender o destino como uma entidade única, fornecendo geralmente informação exaustiva sobre o destino, reservas em tempo real, ferramentas de gestão do destino e prestando particular atenção ao apoio aos pequenos e independentes fornecedores turísticos. O conceito é também definido como sinónimo da infraestrutura tecnológica de uma OGD (World Tourism Organization, 2001) e o seu surgimento e posterior desenvolvimento assenta sobretudo em três premissas: um crescendo de consumidores turísticos cada vez mais exigentes, informados e abertos a ferramentas inovadoras de acesso à informação; o facto de o turismo ser uma indústria de informação intensiva; as constantes inovações tecnológicas que provocam enormes desenvolvimentos nas organizações turísticas.

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

Na primeira década de conceptualização de SGD desenvolveram-se mais de 200 sistemas em todo o mundo mas poucos atingiram o sucesso (Buhalis & Spada, 2000) o que levou a algum ceticismo

relativo ao contributo que estes sistemas poderiam ter em relação ao desenvolvimento de destinos turísticos (Sussmann & Baker, 1996). Apesar do primeiro sistema de reservas computadorizado com foco num destino ter sido criado em 1968 a verdade é que não houve desenvolvimentos no que respeita aos SGD até fins dos anos 80 (Buhalis & Egger, 2008). De acordo com Egger e com Buhalis referidos por Egger & Buhalis (2008) este facto pode ser explicado por várias causas:

- Falta de tecnologia adequada;
- Falta de compreensão das TIC por parte dos responsáveis pela gestão de destinos muitas vezes de âmbito local;
- O predomínio de pequenas e médias empresas
- Conflito de interesses que advém da necessidade de envolver diversos intervenientes no destino

Na década de 90 emergiu gradualmente um considerável número de SGD em todo o mundo. O Tiscover na Áustria e Gulliver na Irlanda lideraram estes desenvolvimentos e gradualmente outros destinos incluindo Singapura, Austrália, Holanda e Jersey seguiram o exemplo (Buhalis, Kärcher & Brown, 2006).

Inicialmente os SGD eram desenvolvidos de acordo com as especificidades dos destinos e suportavam diferentes funções de acordo com essas especificidades (World Tourism Organization, 2001; Buhalis & Egger, 2008). Cada vez mais os SGD foram incorporando mais funções essencialmente assentes em bases de dados de produtos e de consumidores. De seguida passaram de sistemas verticalmente integrados para sistemas compostos por um conjunto de módulos de *software* com base em interfaces gráficas para navegar na Internet alojados em localizações específicas refletindo a estrutura descentralizada dos serviços. Estes sistemas foram substituídos por sistemas centralizados acedidos através da Web desde servidores remotos localizados em fornecedores de serviço de aplicações (ASP - Application Service Providers) ou internamente através de intranets (World Tourism Organization, 2001; Buhalis & Egger, 2008). Os SGD evoluíram por forma a permitir transações e comércio eletrónico permitindo às empresas locais aceitar reservas através destes sistemas (Buhalis, Kärcher & Brown, 2006).

Em termos de modelo de negócio um SGD materializa o conceito de Business Web: um sistema distinto de fornecedores, distribuidores, fornecedores de serviços de comércio, fornecedores de infraestruturas e clientes que utilizam a Internet para as suas transações e comunicações de negócio primárias (Tapscott, Ticoll & Lowy, 2000). Hakolahti & Kokkonen (2006) definem para um SGD na Finlândia as seguintes especificidades inerentes a cada um dos elementos do referido modelo de negócio:

Cluster de valor – se uma organização tem vários segmentos de clientes então terá múltiplas propostas de valor únicas para cada área de negócio. No caso dos SGD para além do preço há várias propostas de valor que se podem oferecer: um único ponto de acesso para todas as necessidades; informação atempada e precisa; produtos de elevada qualidade; produtos e serviços únicos; personalização de produtos; gestão integrada da estadia.

Oferta on-line – uma empresa pode oferecer uma categoria de produtos ou pode oferecer categorias de produtos adicionais. As empresas que ofereçam categorias de produtos que sejam naturalmente adquiridas em conjunto terão uma vantagem competitiva relativamente àquelas que não o fazem. Num SGD a interoperacionalidade entre atores permite acumular produtos e serviços de diferentes fontes e como tal configurar produtos orientados para o consumidor deve ser uma prioridade;

Sistema de recursos – Um SGD está orientado para a distribuição através de canais intermediários e a competitividade é determinada por um forte nome de marca, uma extensa base de produtos e serviços, uma extensa base de consumidores e tecnologias sólidas. Num sector onde os produtos são intangíveis e não podem ser testados com antecedência a gestão da informação entre os diferentes atores envolvidos no SGD deve ser feita de forma eficiente e trazer benefícios aos consumidores. Outra questão muito importante ao nível da informação é o fornecimento de conteúdos que provoquem respostas cognitivas positivas na forma de impressões, imagem do destino e confiança.

Fontes de receita – Num SGD os modelos de receita potenciais incluem taxas de transação, vendas diretas de produtos e serviços, negócios de afiliados, publicidade, informação sobre vendas e

serviços de subscrição. Num modelo de receita composto, por exemplo, o intermediário recebe taxas de transação para reservas de alojamento e vende *banners* de publicidade no seu *website*.

As componentes de um SGD definidas pela Organização Mundial de Turismo (World Tourism Organization, 2001) são as seguintes: a infraestrutura técnica de uma rede de computadores, *hardware*, *software* e ligações de comunicação; uma base de dados ou uma série de bases de dados com um sistema de gestão de conteúdo que permite aos utilizadores gerir o conteúdo existente na(s) base(s) de dados; as várias aplicações, isto é, o *software* que leva a cabo as funções que suportam as atividades de negócio; o conteúdo de dados.

Os fatores que contribuem para o sucesso de um SGD são sobretudo a elevada qualidade do conteúdo, serviços e funções tecnológicas que permitam a criação de valor, manutenção simples e eficiente, e um baixo nível de complexidade combinada com um elevado desempenho (Buhalis & Spada, 2000). Os SGD coordenam as necessidades de todos os intervenientes no destino, estruturam e disponibilizam a informação e estimulam a comunicação, quer interna quer externa, com parceiros e consumidores. Para além disso, suportam as decisões de gestão estratégica e o processo de marketing podendo ser identificadas as seguintes especificidades inerentes ao seu sucesso (Buhalis & Egger, 2008):

- Os SGD tratam o processamento e a distribuição de informação e a possibilidade de gestão de pedidos de informação através de uma função de reservas *online*;
- A informação pode ser coordenada e distribuída por uma variedade de canais. Quer seja pela Internet, quiosques, telefones móveis ou *call centers*, a gestão multicanal permite a distribuição centralizada de toda a informação no destino;
- O inventário completo de um destino deve estar disponível de forma centralizada no SGD por forma a possibilitar ao consumidor o acesso ao conjunto completo de serviços de forma simples e transparente e a assegurar a gestão compreensiva do destino (Buhalis, 2000);
- A manutenção e atualização dos conteúdos do SGD constitui um desafio técnico para o sistema como um todo. Uma das possibilidades para a oferta de um conteúdo de elevada qualidade é a manutenção descentralizada da informação através de um sistema de gestão de conteúdos (CMS – Content Management System). Uma *extranet* possibilita o acesso aos parceiros autorizados ao referido sistema de gestão de conteúdos para atualização da sua informação. Entre outras coisas, a descrição dos serviços, preços, horas de abertura e disponibilidades pode ser sempre atualizada. Esta funcionalidade é sobretudo importante para PME de alojamento que são representadas internacionalmente através de um SGD.
- É também necessário que os fornecedores de serviços individuais tenham quer acesso à rede quer recursos suficientes com o necessário *know how* para lidar com a *extranet*. A falta de consciência da importância da participação ativa dos intervenientes também representa um grande desafio para inúmeros destinos.
- Uma parceria público-privada é apropriada para o desenvolvimento e gestão de um SGD. Primeiro são necessários fundos consideráveis por forma a estabelecer um sistema de elevada performance e em segundo lugar é necessário ter parceiros independentes que suportem a gestão e o marketing a um nível micro e a um nível macro.
- Da mesma forma que para a Internet e para a *extranet* são ainda necessárias soluções de *intranet* ao nível do destino. As *intranets* têm uma função de coordenação entre as unidades operacionais individuais. Diferentes departamentos da OGD ou diversas OGD num país ou região deveriam ter acesso a uma base comum de informação sempre atualizada e que deveria ser capaz de definir os seus processos mais eficiente e eficazmente, para representar as suas ofertas de forma transparente e para ter presenças uniformes perante os intervenientes individuais.

As funcionalidades de um SGD traduzem a dimensão externa do negócio eletrónico ao permitir a transformação da cadeia de valor (entre os fornecedores turísticos e consumidores) e da cadeia de oferta (ligando os fornecedores turísticos com os seus próprios fornecedores) através das três componentes do negócio eletrónico (World Tourism Organization, 2001): o marketing eletrónico que explora a Internet e outras formas de comunicação eletrónica para comunicar de forma mais eficiente com os públicos-alvo, permitindo parcerias com outras organizações com as quais haja

um interesse comum; o comércio eletrónico como atividade de vendas levada a cabo através dos canais de distribuição eletrónica; a aquisição eletrónica (e-procurement) como otimização do processo de compra ao permitir a ligação entre o inventário da empresa e os seus sistemas de aquisição e os sistemas de expedição e pagamento dos respetivos fornecedores e vice-versa. Não só reduz os custos, pela automação de processos, como facilita a identificação das melhores fontes de valor da oferta. O sistema Tiscover é um dos mais bem sucedidos exemplos de SGD e o mais referenciado na literatura (Pröll, Retschitzegger & Wagner, 1998; World Tourism Organization, 2001; Buhalis, Kärcher & Brown, 2006; Buhalis & Egger, 2008).

PRINCIPAIS ENTRAVES À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGD NO DESTINO

A implementação com sucesso de um SGD é uma questão assumidamente complexa (Buhalis & Spada, 2000; Christian, 2001; Buhalis, 2003; Braun, 2004; Buhalis & Deimezi, 2004; Lu & Lu, 2004; Doolin, 2005; Mistilis & Daniele, 2005; Gretzel, Yuan & Fesenmaier, 2006; Alford & Clarke, 2009). Andrew Frew, Presidente da Federação Internacional para as tecnologias de Informação nas Viagens e Turismo (IFFIT – International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism) referido por (Alford & Clarke, 2009) constata que contrariamente aos elevados níveis de desempenho dos intermediários turísticos eletrónicos os SGD (com exceção de poucos casos) têm registado elevadas taxas de insucesso porque parecem incapazes de atrair e garantir o apoio e o compromisso necessário quer do sector público quer do privado.

No seu manual sobre o negócio eletrónico para o turismo a Organização Mundial de Turismo (2001) apresenta um guia para a implementação passo-a passo de um SGD. Destaca-se a necessidade de preparar exaustivamente um projeto prévio à implementação, de estabelecer uma equipa de trabalho coesa, preparar planos específicos, como por exemplo, a gestão de conteúdos, o plano de formação e o plano de comunicação.

No que diz respeito ao modelo de negócio eletrónico a implementar, o modelo de intermediação, onde as organizações se assumem como facilitadores de mercado porque põem vendedores e compradores em contacto e facilitam as suas transações, ou o modelo infomediário, onde as organizações se assumem como intermediários de informação (Rappa, 2009) são referidos na literatura como estando associados a casos de sucesso (Buhalis & Egger, 2008). Para estes autores, do ponto de vista do cliente turista um destino deve desenvolver e operacionalizar um sistema integrado que permita a pesquisa, o aconselhamento e o tratamento de reservas. A incorporação das mais recentes tecnologias é fundamental bem como a disponibilização das diversas ferramentas associadas a um SGD: base de dados de produtos, ferramentas de gestão de conteúdos, ferramentas de gestão da relação com o cliente, serviços de comércio eletrónico, entre outros (World Tourism Organization, 2001; Buhalis & Egger, 2008).

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

Identificam-se alguns entraves à implementação destes sistemas relacionados com questões organizacionais, tecnológicas e de gestão ao nível das pequenas e médias empresas

turísticas nos destinos: o baixo nível de cooperação entre pequenas e médias empresas turísticas e a incapacidade das OGD para coordenar o destino tornam a perspectiva de desenvolvimento de um SGD duvidosa (Buhalis & Deimezi, 2004); a adesão das pequenas e médias empresas ao mundo virtual passa por desmontar o jargão técnico associado às TIC, diminuir os custos de ligação, ganhar visibilidade on-line, ganhar confiança na nova liderança dos media e conseguir competências de comércio eletrónico através de ligações com as redes locais (Christian, 2001; Braun, 2004). Também Sigala (2009) identifica as principais questões organizacionais, tecnológicas e de gestão que ao nível das pequenas e médias empresas impedem a adoção de um SGD: relutância em utilizar as TIC; falta de formação; competências deficientes ao nível da gestão e do marketing; visão de curto prazo dos gestores; ausência de infraestruturas de TIC básicas que exigem que a ligação com o SGD seja feita com recurso à afetação de muito tempo e recursos em processo manuais ineficientes; relutância em alocar e/ou manter um inventário de disponibilidade no SGD; fraca perceção acerca de marketing e dos custos de eficiência de um SGD; relações inter-organizacionais entre as PME turísticas e o operador do SGD; relutância em pagar comissões por vendas e/ou participação no SGD.

No que diz respeito às capacidades organizacionais das OGD identificam-se de igual maneira entraves à implementação de SGD: barreiras financeiras envolvem o investimento no desenvolvimento e manutenção de aplicações turísticas *on-line*, incluindo os custos com a formação de pessoal; a falta de cooperação entre parceiros de negócio e o fracasso por parte das OGD em implementar alterações à cultura organizacional que suportem a adopção da nova tecnologia de serviços *on-line*. Lu & Lu (Gretzel, Yuan & Fesenmaier, 2003; Lu & Lu, 2004; Doolin, 2005; Gretzel, Yuan & Fesenmaier, 2006)

O DESENVOLVIMENTO DAS REGIÕES

Para além da importância da intervenção dos OGD na implementação de um SGD e da incorporação da tecnologia mais recente nas ferramentas a disponibilizar através do SGD os factores de sucesso de um SGD assentam também nos pressupostos que estão na base do desenvolvimento e prosperidade de uma região no que ao turismo diz respeito. A questão que então se coloca é a de saber o que é que promove o crescimento/desenvolvimento de uma região. A relação entre especialização turística e crescimento económico é um dos principais tópicos de discussão nos estudos relacionados com a economia do turismo. (Sinclair, 1998; Milne & Ateljevic, 2001; Oh, 2005; Sequeira & Nunes, 2008; Figini & Vici, 2010; Matarrita-Cascante, 2010). A revisão da literatura permite identificar cinco questões essenciais que parecem estar na base do desenvolvimento e prosperidade de uma região no que ao turismo diz respeito.

a) Atração de investimento externo para a região

Uma das primeiras questões que se coloca em relação ao desenvolvimento económico das regiões prende-se com a falta de suporte financeiro dos Governos face às regiões o que faz com que estas tenham que conseguir sobreviver tirando o melhor partido possível da disponibilidade de investimento local. Neste âmbito as regiões que querem desenvolver os seus destinos devem criar capacidade para atrair investimento externo para a área (Costa, 2006). O paradoxo do desenvolvimento global com base no local é defendido por Porter (1998) que argumenta que as vantagens competitivas da economia global assentam nas coisas locais – trata-se de conhecimento e relações que concorrentes distantes não conseguem imitar.

As regiões com recursos turísticos endógenos ricos podem especializar-se na produção e exportação de produtos que lhe tragam vantagens competitivas. Para além disso, deve evitar-se ao máximo recorrer às importações, as matérias-primas devem ser produzidas localmente, deve ser dada prioridade ao emprego de locais e assim este crescimento cumulativo irá espalhar-se para outras áreas do território com o desenvolvimento a ser induzido do centro para a periferia e não o contrário (Costa, 2006). As regiões precisam de se desenvolver de dentro para fora, isto é, precisam

de cooperar localmente para poder competir num mundo global e globalizado (Milne & Ateljevic, 2001; Coe et al., 2004).

b) Organização em rede e o estabelecimento de parcerias

A segunda questão é decorrente da anterior já que está intimamente ligada a esta cooperação local. Isto é, uma questão essencial no desenvolvimento das regiões é a organização em rede e o estabelecimento de parcerias entre os diferentes atores locais (Buhalis & Cooper, 1998; Denicolai, Cioccarelli & Zucchella, 2010a). No turismo é premente a necessidade de informação de qualidade e em tempo real sobretudo quando estão envolvidos um vasto número de fornecedores do produto total. A este respeito a organização em rede no turismo sempre foi mais uma necessidade do que uma inovação (Buhalis & Egger, 2008).

“O produto turístico compreende um conjunto de ambientes físicos, sociais e culturais cujo sucesso depende da superestrutura montada para o gerir e vender” (Costa & Buhalis, 2006:202). Para os autores esta superestrutura inclui as organizações inerentes às principais atividades económicas previstas na Conta Satélite do Turismo da Organização Mundial de Turismo (alojamento, alimentação e bebidas, transportes, operadores turísticos, agentes de viagens e guias turísticos, rent-a-car, serviços culturais e atividades de recreação e lazer) ao que é necessário acrescentar a infraestrutura, as instalações e a eficácia da governância (estratégia orientadora comum para todas as empresas e organizações) necessários no destino.

Desde há alguns anos para cá têm surgido vários contributos na literatura que permitem validar a importância da colaboração e organização em rede (Jamal & Getz, 1995; Buhalis, Jafari & Werthner, 1996; Raco, 1999; Tinsley & Lynch, 2001; MacKinnon, Cumbers & Chapman, 2002; Jamal & Jamrozy, 2006; Manente & Minghetti, 2006; Baggio, Corigliano & Tallinucci, 2007; Scott, Cooper & Baggio, 2008; Denicolai, Cioccarelli & Zucchella, 2010b; Beritelli, 2011; Zach & Racherla, 2011). Jamal e Jamrozy (2006) definem uma estrutura para a gestão integrada de destinos baseada na sustentabilidade e em princípios de colaboração, adotando uma visão de sistema onde os espaços ecológicos, físicos e sociais estão ligados por vários tipos de redes e estruturas institucionais; para Scott et al. (2008) os destinos podem ser consideradas redes de colaboração de organizações complementares na produção de um serviço e a coesão da rede interorganizacional no destino, medida pela análise de rede, é vista como um indicador de eficácia; Tinsley e Lynch (2001) discutem o estabelecimento de redes entre pequenas empresas turísticas e a sua contribuição para o desenvolvimento do destino; Baggio (2007) estuda a rede formada pelos *websites* de um destino turístico e conclui que a análise estatística das redes pode mostrar de forma fiável a estrutura de uma rede social peculiar, propondo coeficientes de *clustering* e de associação para medir quantitativamente até onde vai a colaboração e a cooperação entre os intervenientes de um destino turístico.

c) A criação de produtos-território assentes em *clusters* para o turismo

A terceira questão essencial ao desenvolvimento económico das regiões é a criação de produtos-território com oferta de experiências únicas e inesquecíveis o que deverá constituir o cerne da competitividade entre destinos. Para Costa (2006) o que é diferenciável e não comparável são os territórios e por isso deve ser colocada ênfase no desenvolvimento e promoção de territórios em vez de produtos. Intimamente relacionado com esta questão está o conceito de *cluster* que se traduz na concentração geograficamente limitada de negócios interdependentes com canais ativos para transações de negócio, diálogo e comunicações que coletivamente partilham oportunidades e ameaças comuns (Rosenfeld, 1997; Porter, 1998). Para Rosenfeld, a existência de canais ativos é tão importante como a concentração e sem canais ativos mesmo uma massa crítica de empresas relacionadas não consubstancia uma produção local ou sistema social e como tal não opera como um *cluster*. São as dinâmicas do *cluster*, e não o tamanho ou as capacidades individuais das empresas, que são a chave para a sinergia e como tal para a sua competitividade.

O conceito de rede, atrás referido, aparece na literatura, não raras vezes, intimamente relacionado com o conceito de *cluster*. Rosenfeld (1997) para quem o conceito de rede se traduz basicamente na cooperação entre empresas, defende que as redes são o resultado de *clusters* maduros e ativos.

De facto para o autor os *clusters* são sistemas onde a qualidade de membro se baseia simplesmente na interdependência e na contribuição para o funcionamento do sistema.

Os *clusters* e as redes são vitais para o desenvolvimento regional já que aumentam a produtividade, o desempenho, a capacidade de inovação e a massa crítica dos negócios locais (Novelli, Schmitz & Spencer, 2006). Para as autoras ao nível regional e ao nível sectorial é importante identificar quem está no mercado e examinar *clusters* potenciais que possam ser suportados pelas autoridades regionais e nacionais para o benefício das empresas locais.

São vários os contributos na literatura acerca da importância de criar *clusters* para o turismo com base nos produtos que o destino pode oferecer (Michael, 2003; Costa, 2006; Novelli, Schmitz & Spencer, 2006). O objetivo de criar *clusters* e redes no turismo é destacar a disponibilidade de certas atividades num destino ou região e conseguir que as pequenas e médias empresas, que normalmente trabalham de forma isolada, cooperem e criem um produto turístico local (Novelli, Schmitz & Spencer, 2006).

Michael (2003) destaca a importância da estrutura e da escala dos *clusters* quando aplicados ao contexto do turismo. Destaca sobretudo a criação de oportunidades económicas e sociais em pequenas comunidades através do desenvolvimento de *clusters* de empresas complementares que podem coletivamente fornecer um conjunto de atributos que constituam um produto regional especializado. De facto o desempenho das economias regionais é fortemente influenciado pela poder dos *clusters* locais e pela vitalidade e pluralidade da inovação (Costa & Buhalis, 2006). Por sua vez a identificação dos produtos que podem ter vantagem comparativa terá que assentar, por um lado na análise compreensiva dos recursos do destino e por outro lado na análise do mundo competitivo em que o destino se insere.

d) Importância da governância

Em quarto lugar surge a importância da governância das redes mas também a importância da governância no planeamento local. O desenvolvimento deve ser estimulado ao nível regional o que compreende, por um lado a gestão dos recursos endógenos (planeamento físico) e por outro lado do ponto de vista da organização e coordenação do território inclui a superestrutura necessária para o planeamento e gestão (planeamento estratégico) (Costa, 2006).

A Organização Mundial de Turismo (2010) discute a questão da governância dos destinos turísticos como sendo o processo através do qual cada OGD atua e desempenha as suas funções. A governância define as atividades operacionais, as expectativas, as prioridades e os objetivos de uma organização. A governância do destino diz respeito ao desenvolvimento e implementação de uma política coesa, de um sistema de gestão consistente e à existência de uma estrutura de gestão eficiente no seio de uma organização de gestão de destinos.

No que diz respeito à importância da governância das redes se o sucesso do destino depende da colaboração permanente entre os diversos intervenientes então esta colaboração implica que se devem obter elevados níveis de coordenação que por sua vez só podem ser obtidos se houver uma estrutura de governância instituída. Esta é implementada através das estruturas organizacionais exigidas pelos *clusters* turísticos orientados para o produto (atrás referidos) que devem ter a capacidade de gerir os interesses fragmentados envolvidos na atividade turística e assegurar que a sua localização no território é feita para que as organizações não ponham em perigo o próprio território (Costa & Buhalis, 2006). Para os autores esta governância não deve deixar de lado o formalismo administrativo embora também tenha que se ter em conta as características do destino e do mercado a conquistar; do ponto de vista legislativo a governância implica uma estrutura abrangente que permita aos atores turísticos a flexibilidade suficiente para tomar decisões e para definir e promover produtos.

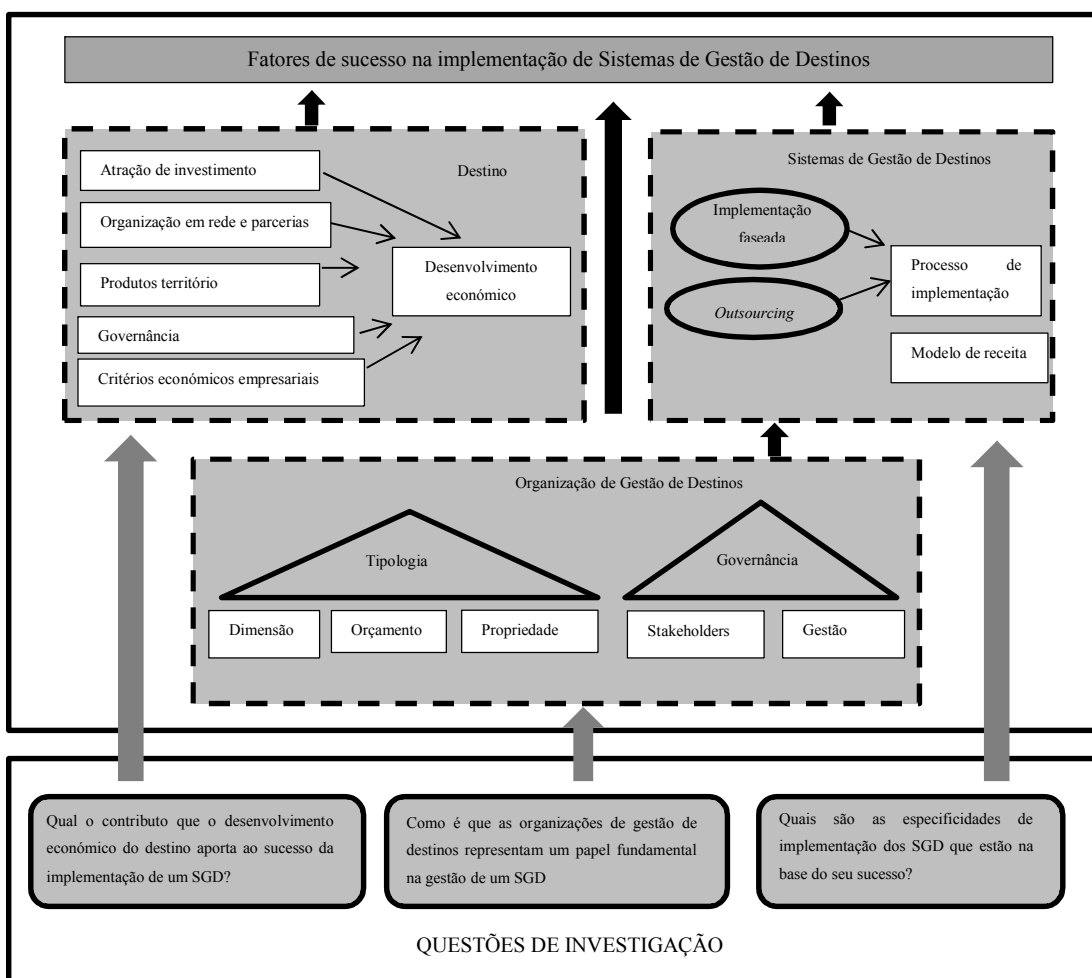
A importância da governância das redes tem sido largamente defendida e referida na literatura através do conceito de distritos industriais (*industrial districts*) (Raco, 1999; Hjalager, 2000; MacKinnon, Cumbers & Chapman, 2002; Coe et al., 2004; Mottiar & Ryan, 2006; Sainaghi, 2006; Scott, Cooper & Baggio, 2008) como sendo áreas onde se tem verificado uma significativa prosperidade apesar da imensa competitividade ao nível de regiões. De facto na literatura as regiões

têm surgido como conceito central na teoria do desenvolvimento económico e as ligações institucionais surgem como base da competitividade e coesão das mesmas (Raco, 1999; MacKinnon, Cumbers & Chapman, 2002; Kong, 2007; Rigall-I-Torrent, 2008).

e) Importância dos critérios económicos

Uma última questão que está na base do desenvolvimento e prosperidade de uma região no que ao turismo diz respeito é a importância dos critérios económicos para as empresas mas sem perder de vista o respeito pelo território e a sustentabilidade. Só os produtos economicamente viáveis é que são sustentáveis economicamente e só esses é que interessam às empresas. É a consciência que o sucesso individual de cada negócio incorpora a noção de realização económica comum mas também o respeito pelo território que o suporta, que cria a ligação entre as redes e o território e fornece a orientação para aquilo que deve ser o turismo sustentável (Costa & Buhalis, 2006). Ainda se o processo de crescimento/desenvolvimento económico levar à escassez dos recursos que a terra tem para fornecer então essa deverá constituir uma preocupação a resolver. Sendo que a ciência económica trata do dilema existente entre recursos escassos com usos alternativos a afectar na produção de bens e serviços então esta mesma ciência deve ser posta ao serviço do desenvolvimento sustentável. Este termo refere-se à taxa de crescimento que o mundo é capaz de sustentar indefinidamente e tecnicamente refere-se à taxa de crescimento económico que pode ser mantida sem diminuir o *stock* efetivo de recursos (Diniz, 2010).

Figura 1 – Modelo Concetual



O presente artigo pretende apresentar o quadro conceptual de uma investigação onde se espera conseguir definir quais os fatores que estão na base do sucesso de um SGD. De forma esquemática na Figura 1 define-se um modelo assente no pressuposto de que os referidos fatores de sucesso se encontram em três esferas de atuação: a dinâmica de implementação do sistema no seio de uma OGD, as próprias especificidades do SGD e a envolvente organizacional inerente ao destino.

CONCLUSÃO

Com base numa extensa revisão da literatura o presente trabalho pretendeu apresentar os fatores de sucesso inerentes à aplicação do negócio eletrónico em destinos turísticos. As OGD surgem como as organizações que devem liderar o processo de implementação de sistemas de gestão de destinos. Para além da importância da intervenção dos OGD na implementação de um SGD e da incorporação da tecnologia mais recente nas ferramentas a disponibilizar através do SGD pretende-se afirmar que os fatores de sucesso destes sistemas assentam também nos pressupostos que estão na base do desenvolvimento e prosperidade de uma região no que ao turismo diz respeito, nomeadamente, a atração de investimento externo para a região, a organização em rede e o estabelecimento de parcerias, a criação de produtos-território assentes em clusters para o turismo, a governância das redes e das instituições envolvidas no planeamento local, e ainda, a importância dos critérios económicos, ou seja a importância da rentabilidade das empresas. A investigação empírica inerente ao presente trabalho permitirá inquirir as diferentes OGD nacionais e regionais

dos seis países europeus líderes no que diz respeito à chegada de turistas internacionais. Espera-se poder confirmar o modelo teórico aqui proposto.

- Águas, P., Rita, P., & Costa, J. 2004. *Tendências Internacionais em Turismo* (2 ed.). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas Lda.
- Alford, P., & Clarke, S. 2009. Information technology and tourism a theoretical critique. *Technovation*, 29: 580-587.
- Baggio, R. 2007. The web graph of a tourism system. *PHYSICA A*, 379: 727-734.
- Baggio, R., Corigliano, M. A., & Tallinucci, V. 2007. The Websites of a Tourism Destination: A Network Analysis In M. Hitz, M. Sigala, & J. Murphy (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2007*, Vol. 6: 279-288: Springer Vienna.
- Beritelli, P. 2011. Cooperation Among Prominent Actors In A Tourist Destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2): 607-629.
- Braun, P. 2004. Regional Tourism Networks: the nexus between ICT diffusion and change in Australia. *Information Technology & Tourism*, 6: 231-243.
- Buhalis, D. 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21: 97-116.
- Buhalis, D. 2003. *eTourism - Information technology for strategic tourism management*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Buhalis, D., & Cooper, C. 1998. Competition or Co-operation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination. In E. Laws, H. W. Faulkner, & G. Moscardo (Eds.), *Embracing and managing change in tourism: international case studies*. London: Routledge.
- Buhalis, D., & Deimezi, O. 2004. E-Tourism developments in Greece: information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry. *Tourism and Hospitality Research* 5(2): 103-130.
- Buhalis, D., & Egger, R. 2008. *eTourism Case Studies - management and marketing issues*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Buhalis, D., Jafari, J., & Werthner, H. 1996. *Information Technology and the Reengineer of Tourism*. Paper presented at the ENTER 96 - The International Conference on Information and Telecommunication Technologies in the Field of Tourism, Innsbruck, Austria.
- Buhalis, D., Kärcher, K., & Brown, M. 2006. Tiscover - Development and Growth In B. Prideaux, G. Moscardo, & E. Laws (Eds.), *Managing Tourism and Hospitality Services Theory and International Applications*: 62-72. Oxfordshire: CAB International.
- Buhalis, D., & Spada, A. 2000. Destination Management Systems: Criteria for Success - an Exploratory Research. *Information Technology & Tourism*, 3: 41-58.
- Christian, R. 2001. Developing an online access strategy: issues facing small to medium-sized tourism and hospitality enterprises. *Journal of Vacation Marketing*, 7(2): 170-178.
- Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H. W.-c., Dicken, P., & Henderson, J. 2004. 'Globalizing' regional development: a global production networks perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(4): 468-484.
- Costa, C. 2006. Tourism Planning, Development and the Territory. In D. Buhalis, & C. Costa (Eds.), *Tourism Management Dynamics – trends, management and tools*: 236-243: Elsevier, Ltd.
- Costa, C., & Buhalis, D. 2006. Synergies between Territorial Planning and Strategic Management: a prospective analysis. In CEG (Ed.), *Desenvolvimento e Território*:

- Espaços Rurais Pós-Agrícolas e Novos Lugares de Turismo e Lazer*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. 2010a. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2): 260-266.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. 2010b. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31: 206-266.
- Diniz, F. 2010. *Crescimento e Desenvolvimento Económico - Modelos e Agentes do Processo* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Doolin, B. 2005. Shaping Technological Outcomes: Website Development in Four Regional Tourism Organisations. In A. J. Frew (Ed.), *Shaping Technological Outcomes: Website Development in Four Regional Tourism Organisations*, Vol. 8: 238-248: Springer Vienna.
- Figini, P., & Vici, L. 2010. Tourism and growth in a cross section of countries. *Tourism Economics*, 16(4): 789–805.
- Gouveia, L. B. 2006. *Negócio Electrónico – Conceitos e Perspectivas de Desenvolvimento*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Gretzel, U., Yuan, Y., & Fesenmaier, D. R. 2003. Internet Technology Use by American Convention and Visitors Bureaus. *Journal of Travel Research*, 41(February 2003): 240-255.
- Gretzel, U., Yuan, Y., & Fesenmaier, D. R. 2006. The role of information technology use in American Convention and Visitors Bureaus. *Tourism Management*, 27: 326-341.
- Hakolahti, T., & Kokkonen, P. 2006. Business Webs in the Tourism Industry. In M. Hitz, M. Sigala, & J. Murphy (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2006*: 453-462: Springer Vienna.
- Hjalager, A.-M. 2000. Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism & Hospitality Research*, 3: 199-213.
- Horan, P., & Frew, A. 2007. Destination Website Effectiveness – A Delphi-Based eMetric Approach – A DMS Perspective, *Conference papers*, Vol. 2011: <http://arrow.dit.ie/tfschmtcon/7>.
- Jamal, T., & Jamrozy, U. 2006. Collaborative Networks and Partnerships for Integrated Destination Management. In D. Buhalis, & C. Costa (Eds.), *Tourism Management Dynamics - Trends, management and tools*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Jamal, T. B., & Getz, D. 1995. COLLABORATION THEORY AND COMMUNITY TOURISM PLANNING. *Annals of Tourism Research*, 22(1): 186-204.
- King, J. 2002. Destination marketing organisations - Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal of Vacation Marketing*, 8(2): 105-108.
- Kong, T. 2007. A Selective Review of Recent Developments in the Economic Growth Literature. *Asian-Pacific Economic Literature*, 21(1): 1-33.
- Law, R., Qi, S., & Buhalis, D. 2010. Progress in tourism management: a review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31: 297-313.
- Lu, J., & Lu, Z. 2004. Development, Distribution and Evaluation of Online Tourism Services in China. *Electronic Commerce Research*, 4: 221-239.
- MacKinnon, D., Cumbers, A., & Chapman, K. 2002. Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates. *Progress in Human Geography*, 26(3): 293–311.

- Manente, M., & Minghetti, V. 2006. Destination Management Organizations and Actors. In D. Buhalis, & C. Costa (Eds.), *Tourism Management Dynamics – consumers, products and industry*: Elsevier. Ltd.
- Matarrita-Cascante, D. 2010. Beyond Growth Reaching Tourism-Led Development. *Annals of Tourism Research*, 37(4): 1141-1163.
- Michael, E. J. 2003. Tourism micro-clusters. *Tourism Economics*, 9(2): 133-145.
- Milne, S., & Ateljevic, I. 2001. Tourism, economic development and the global–local nexus: theory embracing complexity. *Tourism Geographies*, 3(4): 369-393.
- Mistilis, N., & Daniele, R. 2005. Challenges for Competitive Strategy in Public and Private Sector Partnerships in Electronic National Tourist Destination Marketing Systems. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(4): 63-73.
- Mottiar, Z., & Ryan, T. 2006. The Role of SMEs in Tourism Development: an Industrial District Approach Applied to Killarney, Ireland. In R. Thomas, & M. Augustyn (Eds.), *Tourism in the New Europe: perspectives on SME policies and practices*: Elsevier.
- Ndou, V., & Petti, C. 2007. DMS Business Models Design and Destination Configurations: Choice and Implementation Issues. *Information Technology & Tourism*, 9: 3-14.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. 2006. Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. *Tourism Management*, 27: 1141-1152.
- Oh, C.-O. 2005. The contribution of tourism development to economic growth in the Korean economy. *Tourism Management*, 26: 39-44.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2002. An e-Business Model ontology for Modeling e-Business, *15th Bled Electronic Commerce Conference*, Vol. 2011. Bled, Slovenia.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. 2004. A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13: 302-314.
- Petti, C., & Passiante, G. 2009. Getting The Benefits Of ICTs In Tourism Destinations: Models, Strategies and Tools, Vol. 2009.
- Porter, M. E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 77-90.
- Presenza, A., & Sheehan, L. 2009. Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations: Retrieved from <http://hotel.unlv.edu/research/html/pdf/articles/RoleDMO.pdf>, 11/06/2010.
- Pröll, B., Retschitzegger, W., & Wagner, R. R. 1998. Extranet-Based Maintenance and Customization of Tourism Information in TIScover. In J.-Y. Roger, B. Stanford-Smith, & P. T. Kidd (Eds.), *Technologies for the Information Society: developments and opportunities*: 331-338. Amsterdam: IOS-Press.
- Raco, M. 1999. Competition, Collaboration and the New Industrial Districts: Examining the Institutional Turn in Local Economical Development. *Urban Studies*, 36(5-6): 951-968.
- Rappa, M. 2009. Business Models on the web - Managing the Digital Enterprise, Vol. 2011.
- Rigall-I-Torrent, R. 2008. Sustainable development in tourism municipalities: The role of public goods. *Tourism Management*, 29: 883-897.
- Rosenfeld, S. A. 1997. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1): 3-23.
- Sainaghi, R. 2006. From contents to processes: Versus a dynamic destination management model. *Tourism Management*, 27: 1053–1063.
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. 2008. Destination Networks Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1): 169-188.

- Sequeira, T. N., & Nunes, P. M. 2008. Does tourism influence economic growth? A dynamic panel data approach. *Applied Economics*, 40(18): 2431-2441.
- Sigala, M. 2009. Destination Management Systems (DMS): A Reality Check in the Greek Tourism Industry. In W. Höpken, U. Gretzel, & R. Law (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2009*: Springer Vienna.
- Sinclair, M. T. 1998. Tourism and economic development: A survey. *Journal of Development Studies*, 34(5): 1-51.
- Sussmann, S., & Baker, M. 1996. Responding to the electronic marketplace: lessons from Destination Management Systems. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2): 99-112.
- Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy, A. 2000. *Digital Capital: harnessing the power of business webs*. Boston - USA: Harvard Business School Press.
- Tinsley, R., & Lynch, P. 2001. Small tourism business networks and destination development. *Hospitality Management*, 20: 367-378.
- Wang, Y. 2008. Web-based Destination Marketing Systems: Assessing the Critical Factors for Management and Implementation. *International Journal of Tourism Research*, 10: 55-70.
- Weill, P., Malone, T. W., D'Urso, V. T., Herman, G., Woerner, S., Lai, R. K., & Apel, T. G. 2006. Do Some Business Models Perform Better than Others? In M.-W. P. 4615-06 (Ed.): MIT- Working Paper 4615-06 [on-line] <http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModelsPerformance12July2006.pdf>, acedido 15/09/2011.
- Werthner, H., & Ricci, F. 2004. E-Commerce and Tourism. *Communications of the ACM*, 47(12).
- World Tourism Organization. 1999. *Marketing Tourism Destinations Online*. Madrid: World Tourism Organization
- World Tourism Organization. 2001. *E-Business for Tourism - Practical Guidelines for Destination and Businesses*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization. 2004. World Tourism Organization Survey of Destination Management Organisations. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization. 2007. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization. 2010. Survey on Destination Governance. Madrid UNWTO.
- Zach, F., & Racherla, P. 2011. Assessing the Value of Collaborations in Tourism Networks: A Case Study of Elkhart County, Indiana *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28: 97-110.