Universidade de Aveiro
2009
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Tânia Cristina Vidal Pinho

O contributo do *e-business* para a gestão das Organizações dos Destinos Turísticos

Universidade de Aveiro
2009

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Tânia Cristina Vidal Pinho

O contributo do *e-business* para a gestão das Organizações dos Destinos Turísticos

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Carlos Costa, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho ao Fábio por olhar a vida sempre pelo lado positivo, por encontrar nas adversidades a força para avançar e por me ter transmitido essa forma de estar na vida.

O júri

Presidente	Doutor Joaquim da Costa Leite Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro
Vogais	Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito Professor Associado com Agregação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
	Doutor Carlos Manuel Martins da Costa (Orientador) Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Gostaria de lembrar, com profundo reconhecimento, todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Assim, gostaria de agradecer em primeiro lugar ao Professor Doutor Carlos Costa, orientador da dissertação, pelos ensinamentos e rigor no apoio científico prestado.

Aos meus pais, por terem possibilitado que crescesse em termos académicos e porque sempre me apoiaram em todas as minhas decisões.

Ao meu irmão e restante família, pois constituem a base para a minha estabilidade e o suporte para enfrentar novos desafios.

Ás amigas Patrícia e Isabel pela motivação nos momentos menos bons e ao Lemos por todo o apoio prestado.

Por fim, gostaria de agradecer ao Fábio por todo o apoio e carinho que demonstrou durante o período de elaboração deste trabalho e por ter acreditado que eu era capaz. Sem a tua força não teria conseguido superar todas as dificuldades que foram surgindo. Este trabalho devo-o a ti. Obrigada!

palavras-chave

Gestão, *e-business*, Organizações de Gestão dos Destinos (OGD´s), websites, usabilidade, Douro.

resumo

A crescente adopção das novas tecnologias por parte dos diferentes intervenientes da indústria turística tem alterado a forma como eles se relacionam, utilizando cada vez mais a Internet como um meio privilegiado de divulgação e comercialização dos seus produtos.

Perante esta nova realidade, a utilização de novas formas de *e-bussiness* assume-se como uma grande oportunidade, na medida em que contribui para o aumento do conhecimento disponível do sector e para o aumento da sua competitividade.

A presente investigação procurará compreender de que forma é que as organizações responsáveis pela gestão dos destinos estão a adoptar estas novas formas de *e-business* e como deverão estruturar os seus websites de modo a aumentarem a sua competitividade e funcionarem como uma importante ferramenta não só de marketing mas sobretudo de gestão.

Tendo em conta os critérios que resultaram da revisão da literatura e dos estudos de caso analisados, procedeu-se à avaliação de um *website* de uma organização responsável por um destino turístico português – o Douro, sugerindo um conjunto de recomendações que poderão contribuir para o aumento da sua competitividade.

keywords

Management, *e-business*, Destination Management Organisations (DMO´s), Websites, Usability, Douro

abstract

The upload of new technologies by different tourism industry actors, has changed the way they interact with themselves, using the Internet as a mean of dissemination and marketing their products.

Given this new reality, the use of new e-business forms presents an opportunity to increase the available knowledge and encourage the sector competitiveness.

This research aims to understand how the organisations responsible for managing destinations are adopting these new forms of e-business, and how they should structure their websites in order to increase their competitiveness acting not only as marketing, but especially as a management tool.

Considering the criteria resulted from the review of the literature and the analyzed case studies, an evaluation of a Portuguese website tourism destination - the Douro, was made, suggesting a set of recommendations that may contribute to increase its competitiveness.

ÍNDICE GERAL

Índice Geral VII
Índice de Figuras X
Índice de Quadros e Gráficos XII
Lista de Siglas e Abreviaturas XIII

Introdução 1

Capitulo I. O Turismo e as Tecnologias de Informação e Comunicação 5
1.1. Introdução 7
1.2. As Tecnologias de Informação e Comunicação 8
1.2.1.Definição e evolução do conceito TIC 8
1.2.2. A importância da Informação 10
1.3. As Tecnologias da Informação no Turismo 12
1.3.1. O uso das TIC pelos vários sectores de turismo 13
1.3.2. Os Impactos e implicações futuras das TI no Turismo 17
1.4. Conclusão 20

Capítulo II. A Internet e a Indústria Turística 21
2.1.Introdução 23
2.2. A importância da Internet para o sector turístico 24
2.3. A presença das empresas turísticas na Internet 28
2.4. A Internet como ferramenta de Marketing dos Destinos e fonte de informação para investidores turísticos 31
2.5. Conclusão 34

Capítulo III. *Destination Management Organisations (DMO)* 35
3.1. Introdução 37
3.2. A crescente importância dos destinos turísticos 37
3.3. O papel das *Destination Management Organisation* na competitividade dos destinos 39
3.3.1. Funções fundamentais das DMO´s 40
3.4. As DMO e a necessidade de informação por parte dos gestores turísticos 47
3.5. Conclusão 51

Capítulo IV. *E-business* ao nível das *Destination Management Organisations* 53
4.1. Introdução 55
4.2. A relação das DMO´s com o *e-business* 55
4.2.1. O conceito de *e-business* 55
4.2.2. DMO´s enquanto entidades intermediárias 58
4.3. O potencial do *e-marketing* e do *e-commerce* para as DMO´s 60
4.4. Conclusão 65

Capítulo V. Criação e avaliação de *Websites* para DMO´s 67
5.1. Introdução 69
5.2. O papel dos *websites* das DMO´s 69
5.3. Factores de sucesso para *Websites* de destinos turísticos 73
5.4. Métodos de análise e avaliação do sucesso de um *website* 76
5.5.Passos para a criação de um *Website* de uma DMO 83
5.5.1 *Website* voltado para o consumidor 83
5.5.2. *Website* voltado para os intermediários 91
5.5.3. *Website* voltado para os membros do sector turístico 93
5.6. Conclusão 96

Capítulo VI. Metodologia 97
6.1.Introdução 99
6.2.Planeamento da investigação 99
6.3. Método de pesquisa 101
6.4.Selecção do objecto/sujeito de pesquisa 103
6.5.Modelo de análise utilizado 105
6.6.Conclusão 108

Capítulo VII. Estudos de Caso 109
7.1. Introdução 111
7.2. Visitsingapore.com 111
7.3. Tourismvancouver.com 121
7.4. Bourdeaux-tourism.com 130
7.5. Conclusão 134

Capítulo VIII. Apresentação do estudo de caso e análise dos resultados.....135
8.1. Introdução 137
8.2. Enquadramento turístico da região do Douro 138
8.3. Apresentação e análise do *Website* da Organização de Gestão do Destino (OGD) - *Douro Turismo* 143
8.3.1. Apresentação 143
8.3.2. Análise do *Website Douro Turismo* 144
8.3.2.1. A *Homepage* 145
8.3.2.2. Estrutura e aparência das páginas 147
8.3.2.3. Informação geral contida no website 148
8.3.2.4. *Interactividade – planeadores interactivos e brochuras virtuais* 153
8.3.2.5.*Recursos / Características do website* 153
8.4. Avaliação Heurística - apresentação dos resultados obtidos.....160
8.5. Conclusão.....184

Capítulo IX. Síntese e recomendações 185
9.1. Introdução 187
9.2. Conclusões da investigação.....187

Referências Bibliográficas 201

Anexos 213

Índice de Figuras

Fig.1. *Destination Marketing Wheel* 42
Fig.2. Actividades inerentes ao Internal Destination Development (IDD) 44
Fig.3 Ciclo de *Costumer Relationship Management- CRM* 57
Fig.4. Rede de valor baseada na Internet 58
Fig.5 Posicionamento da DMO na nova cadeia de valor 59
Fig.6. Instrumentos e técnicas adoptadas na investigação 102
Fig.7. Página de entrada no *website* http://www.visitsingapore.com 112
Fig.8. *Leisure Homepage* do *website* http://www.visitsingapore.com 113
Fig.9. *Itinerary Planner* 114
Fig.10. Reservas *online* 114
Fig.11. *FAQ – Ask a Singaporean* 115
Fig.12. Página do *Youtube* dedicada a Singapura 116
Fig.13. Experiências e testemunhos reais 116
Fig.14. Exemplo de um Inquérito online 117
Fig.15. *Homepage* referente ao *Business & Meetings* 118
Fig.16. Exemplos de funcionalidades disponibilizadas pelo *website* 119
Fig.17. Concurso *Fly On Us* 119
Fig.18. *Singapura em Pixels* 120
Fig.19. *Homepage* do website www.tourismvancouver.com/ 122
Fig.20. Exemplo de um concurso organizado pela Tourism Vancouver 123
Fig.21. Vancouver Getaway Sweepstakes - exemplo de um questionário 124
Fig.22. Projecto Vancouver Virtual 125
Fig.23. Canal do *TourismVancouver* no *Youtube* 126
Fig.24. *Subhomepage* direccionada para Meetings & Conventions 127
Fig.25. *Subhomepage* direccionada para o *Trade* 128
Fig.26. *Subhomepage* direccionada para a Imprensa 129
Fig.27. *Subhomepage* direccionada para os actuais e potenciais membros 129
Fig.28. *Homepage* do *website* www.bordeaux-tourisme.com/ 130
Fig.29. Vinho & Património - exemplo de propostas 131
Fig.30. Área para profissionais 132
Fig.31. *Merchandising* do destino 132
Fig.32. Enquadramento geográfico da região Porto e Norte 138
Fig.33. Recursos turísticos do Douro 139
Fig.34. Área de incidência do PDTVD 2007-2013 141

Fig.35. Página de rosto do *Turismo Douro*, em Maio de 2009 145
Fig.36. Menu ***Turismo Douro,*** em Maio de 2009..... 146
Fig.37. Menu ***Venha Conhecer…,*** em Maio de 2009 146
Fig.38. ***Mapa do Site***, em Maio de 2009..... 149
Fig.39. Página relativa ao *link* Notícias, em Maio de 2009..... 149
Fig.40. Mapa do website – esquema 150

Índice de Quadros e Gráficos

Quadro 1. Plano de investigação 3
Quadro 2. O *Novo* Turismo, segundo Poon 9
Quadro 3. Implicações futuras das TI para os vários intervenientes da indústria turística 19
Quadro 4.Métodos, instrumentos e técnicas adoptadas 103
Quadro 5. Perfil dos avaliadores 106
Quadro 6. Grau de severidade dos problemas de usabilidade 107
Quadro 7. Critérios de qualidade e factores críticos de sucesso 192
Quadro 8. Recomendações..... 193

Gráfico 1. Utilizadores de Internet, em Portugal 26
Gráfico 2. Websites de turismo: utilizadores únicos 27
Gráfico 3. Websites de Turismo: Top Utilizadores únicos 27
Gráfico 4. Empresas que utilizam TIC, UE-25, 2005 (%) 29
Gráfico 5. Número de Estabelecimentos Hoteleiros - o peso relativo do douro na Região Norte (2005) 140
Gráfico 6. Capacidade de alojamento - o peso relativo do Douro na Região Norte (2005) 140
Gráfico 7. Análise dos critérios de qualidade e factores de sucesso de um website, por avaliador 182
Gráfico 8. Importância dada a cada um dos critérios em análise 183

Lista de Siglas e Abreviaturas

AVT	Agência de viagens
ANT	Autoridades Nacionais de Turismo
B2B	*Business-to-business*
CAD	Canais alternativos de distribuição
CCDR-N	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
CRM	*Costumer Relationship Management*
CRS	Computer Reservation Systems
DA	*Destination Audit*
DMO	*Destination Management Organisations*
DPPD	*Destination Policy, Planning and Development*
EDM	*External Destination Marketing*
EMD	Estrutura de Missão para a Região Demarcada do Douro
ERT	Entidades Regionais de Turismo
GDS	*Global Distribution Systems*
IDD	*Internal Destination Development*
IFITT	*International Federation for IT and Travel & Tourism*
INE	Instituto Nacional de Estatística
MDSS	Marketing decision support systems
MGDSS	Marketing group decision support systems
MI	*Meeting Industry*
MIS	Marketing information systems
NUTS III	Nomenclatura da Unidade Territorial para Fins Estatísticos de Nível III
SMDT	Sistemas de Marketing dos Destinos Turísticos
OGD	Organização de Gestão de Destinos
ONT	Organizações Nacionais de Turismo
ORT	Organizações de Gestão de Destinos Regionais
PDTVD	Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro
PIB	Produto Interno Bruto
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo
POS	*Point-Of-Sale Systems*
SMED	*Sistema de Medição da Excelência dos Destinos*
STB	*Singapore Tourism Board*
TER	Turismo em Espaço Rural
TI	Tecnologias de Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
WTO	*World Tourism Organisation*

Introdução

As Tecnologias de Informação (TI) têm vindo a conquistar terreno enquanto ferramenta preferencial de comunicação, o que tem provocado sérias mudanças no *modus operandis* das várias organizações do sector turístico.

A utilização da Internet tem aumentado significativamente e a sua relação com o sistema turístico resulta da globalização crescente do turismo traduzindo-se numa interligação cada vez maior entre os diversos actores turísticos. Este crescente envolvimento das TI tem-se tornado num dos factores determinantes da competitividade das actividades turísticas, pelo que podemos dizer que o turismo é uma das actividades que mais rapidamente se integrou na dinâmica desta nova economia, recorrendo à internet como meio privilegiado de divulgação e comercialização dos seus produtos.

Também ao nível das organizações responsáveis pela gestão dos destinos se está a verificar um uso, cada vez mais recorrente da Internet, com uma presença já bastante significativa de organismos turísticos nacionais, regionais e/ou locais, que utilizam esta ferramenta como uma forma de aumentar o conhecimento disponível do sector, monitorizar a actividade turística e aprofundar a informação dos mercados/segmentos de origem e do seu respectivo posicionamento.

Perante este cenário, o recurso a técnicas de *e-business* tem conquistado os mercados das organizações de gestão dos destinos, contribuindo para melhorar os seus negócios e aumentar a sua rentabilidade.

Nesse sentido, a criação de websites e as transacções efectuadas através deles têm aumentado significativamente assumindo-se como um mercado cada vez mais utilizado pelos potenciais visitantes e intermediários turísticos e por isso extremamente importante para as organizações de gestão dos destinos. É contudo, importante que a construção destes websites seja cuidada e obedeça a um conjunto de regras que façam dele uma importante ferramenta para comunicar, de forma eficaz e eficiente, as principais características do destino.

A presente investigação tem como grande e principal objectivo compreender de que forma é que as organizações responsáveis pela gestão dos destinos estão a utilizar as novas formas de *e-business* como forma de melhorar os seus negócios e a sua competitividade. Nesse sentido, e perante o aumento de importância da internet, importa tentar perceber como se devem estruturar os websites destas organizações de modo a aumentarem a sua competitividade e funcionarem como uma importante ferramenta não só de marketing mas sobretudo de gestão.

Tendo em conta esta problemática, iniciamos este estudo com uma revisão de literatura que nos conduziu à definição dos objectivos que estiveram na base desta investigação. Assim, começamos por tentar compreender qual a relação actual do turismo com as tecnologias de informação e quais as alterações que a sua adopção tem suscitado no tradicional funcionamento do sistema turístico. De seguida procuramos compreender a importância da Internet para o sector turístico e de que forma as empresas e os destinos estão a utiliza-la para fazer face a uma sociedade cada vez mais global e com necessidade de funcionar em rede.

Os capítulos seguintes abordam a crescente importância dos destinos turísticos e o papel que as organizações responsáveis pela gestão dos mesmos devem desempenhar para contribuírem para o aumento da sua competitividade. Com efeito, numa sociedade cada vez mais dependente das tecnologias de informação, importa analisar como é que os destinos se estão a adaptar a esta realidade, pelo que será abordada a importância do *e-business* enquanto oportunidade para melhorar os negócios e aumentar a rentabilidade dos destinos, tentando perceber quais as mudanças que este novo conceito provocou na cadeia de valor da indústria turística, bem como na gestão das relações com os clientes.

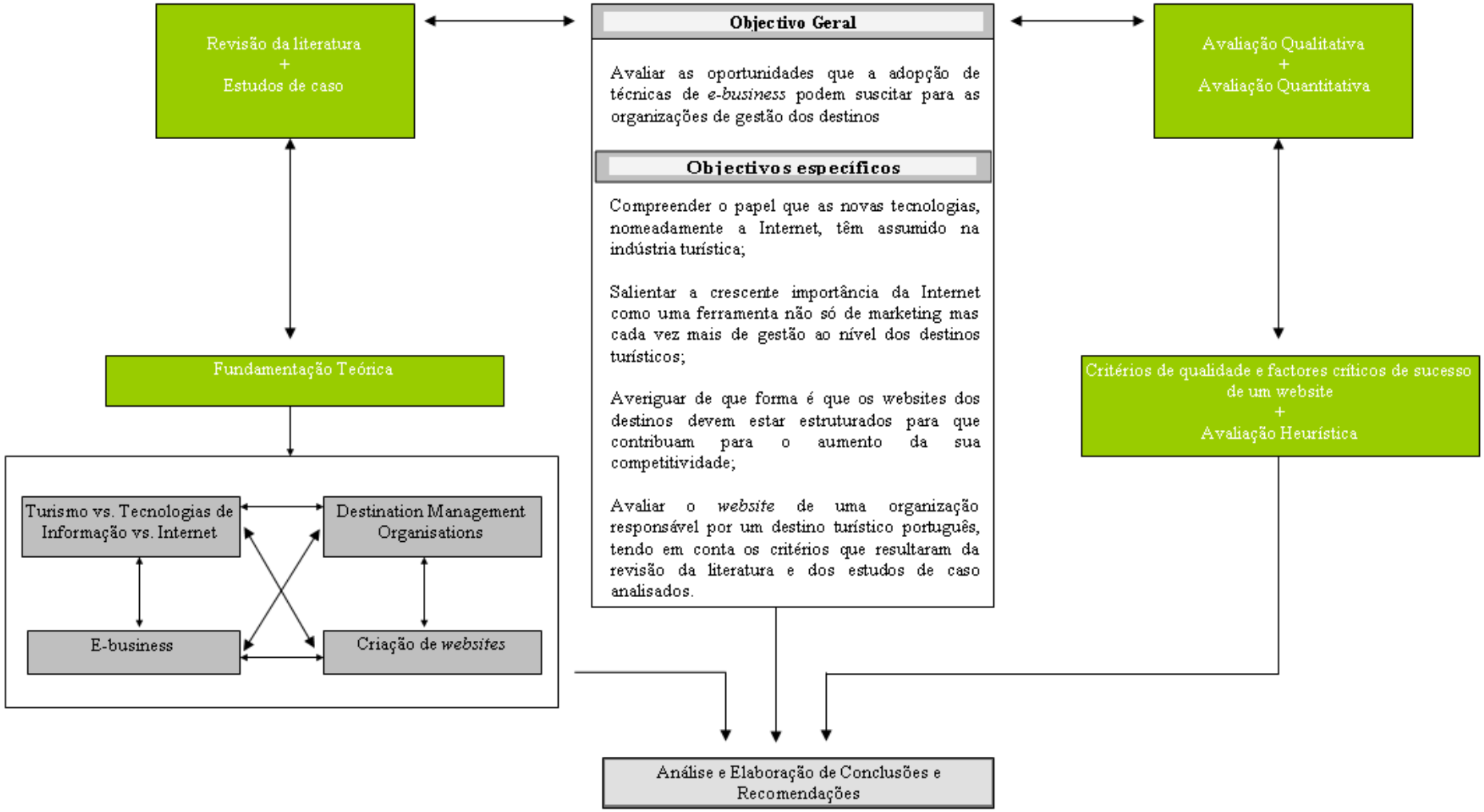
Com a crescente utilização da internet enquanto meio de divulgação e gestão dos destinos, procurou-se igualmente analisar qual o papel que deve desempenhar o website de uma organização de gestão do destino, bem como os factores chave que este deve possuir para se assumir como um website de sucesso, aproveitando a revisão bibliográfica para identificar alguns métodos de análise e avaliação do sucesso dos mesmos.

No nosso processo de revisão bibliográfica optou-se ainda por analisar três estudos de caso que nos permitiram retirar um conjunto de boas práticas, que depois adoptamos na nossa aplicação prática.

As conclusões retiradas da revisão bibliográfica permitiram-nos estabelecer os objectivos gerais e específicos da investigação, bem como construir a metodologia mais adequada para a análise que se pretendia efectuar. No sentido de cumprir os objectivos definidos, e tendo por base a estrutura conceptual proposta, procedeu-se à esquematização do plano de investigação para este estudo (Quadro 1).

Finalmente, num último capítulo, serão apresentadas as principais conclusões que resultaram desta investigação, bem como um conjunto recomendações que após este estudo nos parecem pertinentes e que poderão contribuir para melhorar o desempenho do *website* da organização analisada.

Quadro 1. Plano de investigação



Capitulo I. O Turismo e as Tecnologias de Informação e Comunicação

1.1. Introdução

O turismo é encarado por muitos países como uma estratégia capaz de impulsionar o desenvolvimento económico, assumindo uma expressão cada vez mais significativa ao nível da sua contribuição em termos de Produto Interno Bruto - PIB.

Esta forte aposta no desenvolvimento do turismo associada à sua crescente globalização traduz-se numa interligação cada vez maior entre os diversos actores turísticos, o que tem fomentado um crescente envolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC, um dos factores determinantes da competitividade das actividades turísticas.

Com efeito, a Informação tornou-se uma necessidade crescente para qualquer sector da actividade humana, nomeadamente para o sector do turismo que implica o processamento e comunicação de uma grande quantidade de informação.

Por conseguinte, a sucessão de acontecimentos externos, resultado de mudanças nas envolventes do negócio e que constituem ameaças e/ou oportunidades para as empresas, obrigam as organizações a enfrentar novas situações, pelo que os empresários ou gestores devem estar muito bem informados sobre o mundo que os rodeia.

Podemos dizer que as tecnologias de informação vieram revolucionar a gestão das organizações contemporâneas e transformaram o seu *modus operandis* sendo que a indústria do turismo foi e continua a ser afectada pela introdução de novas tecnologias, assistindo-se ao surgimento de novos sistemas computorizados desenhados para facilitar a gestão e comunicação entre os diferentes actores da indústria turística.

As tecnologias têm o impacto de aumentarem a eficiência da produção, a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes e gerarem novos serviços, que passam por férias cada vez mais flexíveis, sendo que o seu desenvolvimento permite que os destinos beneficiem ao desenvolverem sistemas de gestão que lhes permitem coordenar as suas operações e simultaneamente promover os seus produtos.

1.2. As Tecnologias de Informação e Comunicação

1.2.1. Definição e evolução do conceito TIC

As TIC têm contribuído para o aumento da competitividade no turismo, permitindo que as organizações turísticas beneficiem cada vez mais com a utilização da Internet no fornecimento de serviços de informação personalizados, na obtenção de conhecimento sobre o mercado e a concorrência e no desenvolvimento do comércio electrónico.

Peppard (1993, in Buhalis, 1997; 1) define as tecnologias de informação como o "*mecanismo que permite o processamento e a corrente de informação numa organização e entre organizações, reunindo a informação que a organização cria, utiliza e armazena*". Por seu lado, Buhalis (2003;7) define-as como sendo "*a gama de ferramentas electrónicas que facilitam a gestão operacional e estratégica das organizações permitindo-lhes gerir a sua informação, funções e processos, bem como comunicar interactivamente com os seus parceiros, permitindo-lhes concretizar a sua missão e objectivos"*.

Podemos referir que a importância das TIC para o crescimento e sucesso das actividades turísticas está relacionada com o facto destas actividades possuírem características únicas tais como, a heterogeneidade, a intangibilidade e a perecibilidade, que colocam a informação no centro da sua actividade.

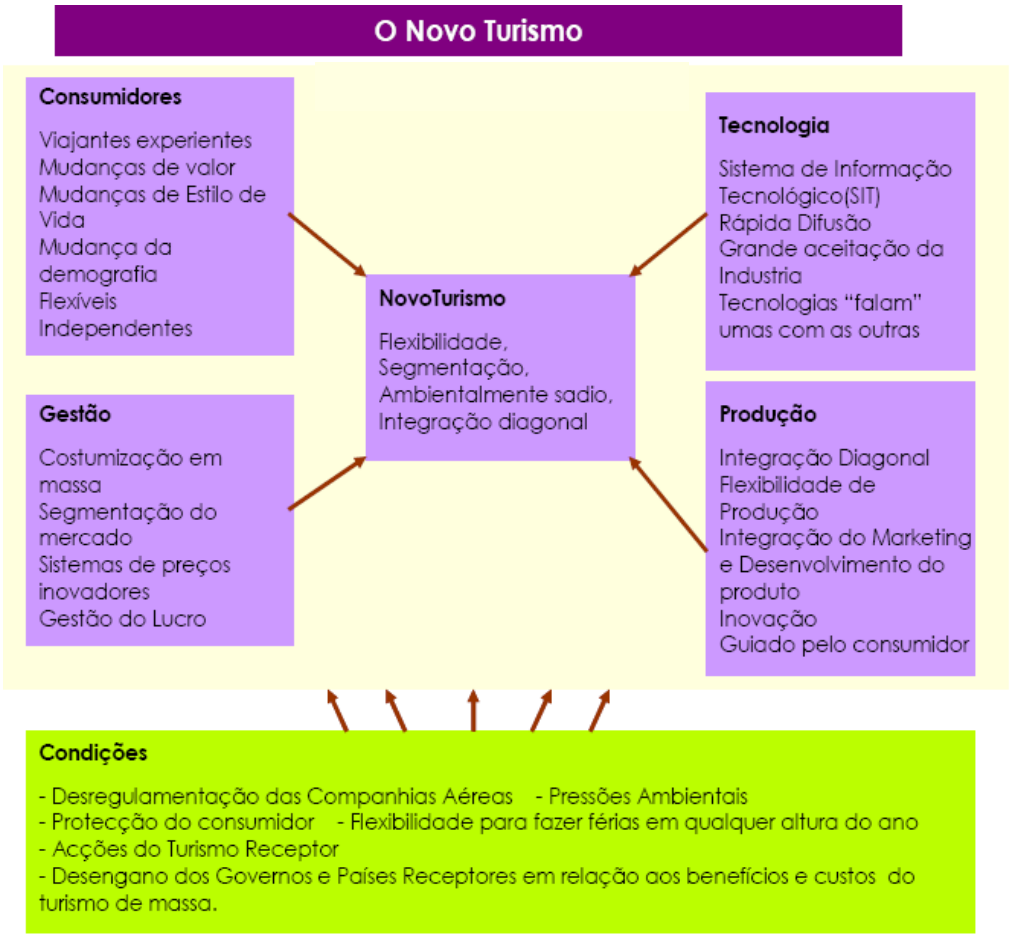
Poon explica que o rápido desenvolvimento quer da oferta quer da procura turística tornou as TIC num parceiro fundamental da indústria turística, pelo que tem vindo a aumentar a importância do seu papel ao nível do marketing, da distribuição e da coordenação turística (Poon, 1998, in Buhalis, 1997; 72).

Para além de estarem no centro do progresso tecnológico e do crescimento da produtividade dos países nos últimos anos (Lemos, T., & Boavida, N., 2006; 1), as TIC têm vindo a aumentar o seu peso nas economias mais desenvolvidas.

Segundo Poon (2002; 92) existem diferenças significativas no papel que as tecnologias têm desempenhado ao longo dos tempos. Na sua distinção entre o *velho* e o *novo* turismo as tecnologias surgem com funcionalidades diferentes. Ao passo que no velho turismo, as tecnologias eram usadas para facilitar a produção em massa dos serviços turísticos, auxiliando, por exemplo, na gestão financeira e contabilística, na era do *novo* turismo, para além de manter estas funções, é utilizada para facilitar a flexibilização da produção e para gerir a capacidade e

os clientes. Segundo a autora, a aplicação da tecnologia neste *novo* turismo está focada na constituição de "redes globais de comunicação e criação de valor" (Quadro 2).

Quadro 2. O *Novo* Turismo, segundo Poon



Fonte: Silva (2009)

A oportunidade de trabalhar em rede permitiu que houvesse uma maior divulgação da oferta turística disponível, fornecendo, simultaneamente, um instrumento adicional para melhorar a gestão empresarial e a informação relativamente ao mercado.

Também ao nível dos utilizadores das tecnologias se têm verificado algumas mudanças com o evoluir dos tempos. Enquanto que numa fase anterior eram apenas as companhias aéreas, cadeias hoteleiras e operadores turísticos que as utilizavam, nesta nova fase do turismo ela é utilizada por todos os intervenientes da indústria. "*No novo turismo, a tecnologia não é utilizada somente por agentes de viagens* ***ou*** *hotéis* ***ou*** *companhias aéreas* ***ou*** *Rent-a-car* ***ou*** *empresas de cruzeiros* ***ou*** *companhias charter de barcos* ***ou*** *operadores turísticos, mas por todos eles*" (Poon, 2002; 92).

O uso das tecnologias de informação na indústria das viagens e turismo não pode, portanto, ser entendida isoladamente como sendo de utilização restrita de um único produtor, mas sim da indústria como um todo. Com efeito, a utilização de tecnologias de informação por um dos intervenientes na indústria turística vai afectar outros intervenientes, ou seja, para que uma companhia aérea possa utilizar sistemas de reservas computorizadas, disponibilizando horários, tarifas e reservas de lugares de avião é necessário, por exemplo, que os agentes de viagens disponham de terminais de reservas computorizadas para assim poderem acederem aos seus serviços, fazer as reservas e finalizar a compra. Tal como é afirmado por Poon (2002;158) "*por razões de competição, o uso de tecnologia por um segmento da indústria vai servir para fomentar o uso de tecnologia por todos os outros segmentos*".

A necessidade de uma grande quantidade de informação que está associada à indústria do turismo é a chave para a rápida difusão das tecnologias neste sector - "*nenhum interveniente na indústria do turismo será intocável pelas tecnologias de informação*" (Poon, 2002;153). Segundo Schertler as comunicações e as ferramentas de transmissão de informação são mesmo "*indispensáveis para a indústria do turismo*" (Schertler, 1994, in Buhalis, 1997; 72).

1.2.2. A importância da Informação

O turismo é uma actividade que implica um elevado número de informação. São poucas as áreas de actividade que necessitam tanto de gerar, reunir e processar informação para as operações do dia a dia como a indústria do turismo.

Esta necessidade de informação pode ser justificada dada a natureza dos serviços turísticos, uma vez que a sua intangibilidade não permite ao cliente testar o produto antes de o comprar. Os serviços turísticos são normalmente comprados algum tempo antes de serem usufruídos e longe do local onde realmente serão consumidos. Daí que tenham que recorrer à informação, através de representações e descrições em formato papel ou audiovisual, para dar a conhecer o seu produto ao cliente.

Outra justificação prende-se com o facto de, hoje em dia, os consumidores estarem mais exigentes, revelando preferência por actividades que lhes proporcionem experiências únicas o que faz com que sintam necessidade de recolher mais informação antes de tomarem uma decisão final.

Deste modo, a comunicação e transmissão da informação constituem-se como ferramentas essenciais e indispensáveis no Marketing global da indústria do turismo (Sheldon, 1997 in Buhalis, 2003; 76).

A fim de evitar más experiências e consequente perda de clientes, os organizadores das viagens são obrigados a disponibilizar ao cliente uma grande variedade de informação sobre os produtos, recorrendo às tecnologias como forma de gerir, distribuir e comunicar essa informação. A disponibilização de informação actualizada, correcta e relevante para os consumidores é normalmente a chave para a satisfação da procura turística (Buhalis, 1998; 411).

O desenvolvimento do comércio electrónico veio permitir que os consumidores comuniquem directamente com as organizações turísticas no sentido de obterem informação e/ou para comprar os produtos e serviços. Na verdade, o facto de os computadores pessoais com acesso à Internet se estarem a generalizar cada vez mais, tem permitido que os consumidores possam aceder a informação sobre produtos e organizações turísticas, de forma imediata, interactiva, sem custos associados e sem implicar deslocações físicas ao local de compra.

Segundo Poon, (2002;154) é a informação que une os diferentes produtores na indústria turística, na medida em que as ligações entre estes produtores são asseguradas não por bens materiais, mas pela corrente de informação.

A mesma autora defende que os fornecedores do turismo possuem um sistema *duo* de produção, na medida em que compreendem *serviços* e *informação* (Poon, 2002). Com efeito, os fornecedores de um serviço de hotel, por exemplo, providenciam o serviço de alojamento no hotel (cama + alimentação) mas têm igualmente que produzir e distribuir informação respeitante ao preço, promoções eventuais, localização, disponibilidade, condições de compra, qualidade dos seus serviços, entre outros.

A disseminação de informação no turismo assume, portanto, uma importância vital dada a natureza dos serviços turísticos não permitirem uma inspecção física do produto no momento da compra. Deste modo os produtos turísticos estão extremamente dependentes de informação, que através de descrições e representações em formato papel ou audiovisual, funcionam como ferramentas essenciais no marketing global da indústria do turismo. "*A provisão e distribuição de informação torna-se tão importante para a competitividade dos actores da indústria como a provisão dos próprios serviços*" (Poon, 2002; 173).

1.3. As Tecnologias da Informação no Turismo

O turismo foi inevitavelmente influenciado pelo novo ambiente negocial criado pela revolução tecnológica e as Tecnologias de Informação – TI - são, segundo Buhalis (1997;72), fundamentais na capacidade da indústria turística alcançar a sua eficiência e competitividade.

As TI transformaram a posição estratégica das organizações alterando a sua eficiência, diferenciação, custos operacionais e tempo de resposta, estimulando, igualmente, mudanças radicais no modo de operar e de distribuir os produtos na indústria turística. Um exemplo desta mudança foi, para Buhalis (1998; 419), a reengenharia de todo o processo de reserva on-line que gradualmente foi permitindo que os clientes individuais e as empresas poupassem tempo na pesquisa e compra de produtos turísticos.

Se por um lado as TI vieram beneficiar os clientes ao permitir que estes tivessem mais informação à sua disposição, de forma mais simples e económica, também permitiu que as organizações reduzissem toda a burocracia e papelada associada à venda do produto. Com efeito, hoje em dia é possível consultar toda uma série de informação online, (desde brochuras a informações sobre disponibilidades, preços, promoções, entre outros) e proceder imediatamente à sua reserva e pagamento, permitindo que os colaboradores das empresas se libertem de funções mais burocráticas e se dediquem a funções mais orientadas para a satisfação do cliente.

Fazendo uso das TI, as empresas conseguem alargar o seu campo de acção podendo atingir novos clientes e aumentar o seu grau de flexibilidade ao permitir, por exemplo, reservas "*last minute*" sem pôr em causa o atendimento e venda do seu produto pelas vias tradicionais.

As TI vieram, igualmente, introduzir mudanças na forma como se procedia à distribuição dos produtos turísticos. Hoje em dia, podemos dizer que a distribuição do produto turístico está intrinsecamente ligada às TI, que se tornaram indispensáveis à indústria das viagens e do turismo (Seaton and Bennet, 2000; cit. in Milheiro; 2006; 59).

Através das TI os fornecedores dos serviços turísticos chegam de forma mais directa e sem auxílio de intermediários junto dos seus consumidores finais. A disponibilização, por exemplo, de um *website* em que os consumidores finais possam consultar informação e comprar online os seus produtos criaram a necessidade de se repensar o papel dos intermediários no sistema de distribuição turística.

Perante este novo cenário, Buhalis e Licata (2002 cit. in Silva, 2009), defendem a existência de novos intermediários de turismo, os chamados *eMediadores*, que reflectem a, cada vez maior, utilização de computadores pessoais, PDA's, quiosques online e a televisão interactiva como meios privilegiados de distribuição do produto turístico.

Para Buhalis a distribuição é "*um dos poucos elementos do marketing mix que ainda pode fazer com que as empresas melhorem a sua competitividade e performance, pelo que distribuir o correcto marketing mix, pelos correctos segmentos, através dos correctos intermediários será fundamental para o sucesso a longo prazo das empresas"* (Buhalis, 1998; 412).

Salvado (2009) acrescenta que "*os sistemas de informação estratégicos aplicados à distribuição turística, têm a capacidade de modificar significativamente a maneira de conduzir os negócios, ligando em rede os fornecedores, os agentes de viagens e os consumidores, mediante o uso inovador das TICs*", pelo que, de uma maneira geral, podemos concluir que as TI tornaram a relação entre os fornecedores e os consumidores finais mais próxima.

Nesse sentido, os destinos e as empresas serão incapazes de competir eficazmente, a não ser que sejam capazes de se promover no emergente mercado electrónico dos canais de distribuição (Buhalis, 1998; 412).

1.3.1. O uso das TIC pelos vários sectores de turismo

Hoje em dia são já muitas as aplicações tecnológicas ao serviço dos diferentes sectores da indústria turística, sendo que o seu ritmo de adopção está normalmente condicionado à "*dimensão, capacidade financeira e know-how dos recursos humanos de cada empresa*" (Melo; 2005; 35).

De uma maneira geral, os diversos sectores do turismo adoptaram soluções específicas de TI que lhes permitem agilizar e melhorar a prestação do seu serviço ao cliente.

As **companhias aéreas** são apresentadas, por muitos autores, como sendo um dos sectores mais avançados tecnologicamente e que por esse motivo recorrem frequentemente à utilização das TI. Com feito, trata-se de um sector que cedo foi confrontado com um grande volume de informação resultante da massificação das viagens aéreas, pelo que recorreu e se deixou influenciar fortemente pelo desenvolvimento das novas tecnologias.

Os Sistemas Computorizados de Reservas (*Computerized Reservation Systems)* são disso exemplo. Tendo sido criados por volta dos anos 50, alguns deles evoluíram para Sistemas de Distribuição Global (*Global Distribution Systems*) e funcionam como uma base de dados que permite que uma organização turística faça a gestão do seu inventário e o torne acessível aos parceiros que compõem a sua cadeia de distribuição. As companhias aéreas foram as pioneiras na adopção destes sistemas embora tenham sido rapidamente seguidas pelas cadeias hoteleiras internacionais e operadores turísticos que reconheceram o seu valor.

As companhias aéreas fazem ainda uso das TI em outro tipo de aplicações, nomadamente no que respeita a sistemas de controlo de partidas e na projecção e construção de aeronaves (Milheiro, 2006; 55).

Ao nível do **sector dos transportes**, facilmente se encontram exemplos da utilização das TI, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de sistemas de vigilância (que permitem uma correcta monitorização das condições de tráfego, por exemplo) e de aplicações tecnológicas que concedem, a quem recorre a este meio de transporte, o acesso a um conjunto de funções extra, como é o caso por exemplo dos sistemas de navegação, sistemas de gestão de frotas, sistemas de informação ao condutor, entre outros.

Para compreendermos a utilização das TI pelos **agentes de viagens**, voltamos novamente à utilização dos *Global Distribution Systems* (GDS). Com efeito, os agentes recorrem a estes GDS como fonte de pesquisa e reserva de vários tipos de produtos turísticos: reserva de voos, alojamento, rent-a-car, espectáculos, cruzeiros e *tours*, podendo ainda obter informações diversas sobre os destinos. Poon (1993) defende que estes CRS permitem que "*destinos, empresas e comunidades criem produtos turísticos mais flexíveis que podem ser individualizados para se ajustarem a procuras diferentes e que também incentivam oportunidades locais de desenvolvimento económico*" (Milne, et all, 2007;215).

De referir que os agentes recorrem ainda às TI para troca de informações com os clientes e outras empresas (através de contactos via e-mail), constituição de bases de dados com informações acerca dos clientes (informações que podem depois ser utilizadas pelas empresas na sua estratégia de marketing, por exemplo através do recurso ao *mailling*) e na utilização de software contabilístico.

No que diz respeito ao **alojamento e restauração**, e embora se privilegie neste sector o contacto humano e a personalização dos serviços, o recurso à tecnologia está cada vez mais presente nas suas acções, pois estas empresas verificaram que a sua utilização contribuiria para

uma maior eficiência das operações e redução dos custos. Segundo Cooper et all (2001) os hotéis utilizam as tecnologias de informação por várias razões, das quais podemos destacar as seguintes:

- ⇒ para facilitar o relacionamento com os sistemas externos de distribuição global;
- ⇒ para melhorar os aspectos relativos à eficiência operacional e financeira;
- ⇒ para controlar todos os aspectos da empresa;
- ⇒ para facilitar a gestão da rentabilidade auxiliando no controle de stocks;
- ⇒ para reduzir custos associados à mão de obra e necessidades de formação;
- ⇒ para permitir respostas rápidas a solicitações quer de clientes quer da própria administração;
- ⇒ para facultar informações sobre disponibilidades;
- ⇒ para agilizar todo o processo de fazer e confirmar reservas.

Para além disto, as unidades de alojamento utilizam aplicações tecnológicas como é o caso dos sistemas de gestão de propriedade (*Property Management Systems*) com o objectivo de coordenar as tarefas inerentes ao Front Office e melhorar as funções gerais da administração, como a contabilidade, orçamentos, compras, planeamento e pesquisa de marketing, previsões e gestão de lucros, entre outros (Cooper et all, 200, 467).

Milheiro (2006; 57) acrescenta que ”*outras aplicações têm também sido desenvolvidas, como sistemas electrónicos de abertura de portas, gestão electrónica do mini-bar ou instalação de centros de negócios*”.

No que diz respeito à **restauração** a utilização de aplicações tecnológicas está patente, por exemplo, nos sistemas de gestão que permitem a análise das vendas, o controle de compras e de stocks ou então nos POS – *Point-Of-Sale Systems*, que permitem, por exemplo, que os pedidos de refeições sejam directamente transmitidos à cozinha, sem necessidade de o empregado se deslocar até lá (Melo, 2005; 47).

Os recentes desenvolvimentos das TI oferecem novas oportunidades para os **operadores turísticos**, na medida em que simplificam e agilizam muitos dos procedimentos inerentes à sua actividade:

- ⇒ redução de custos e tempo de processamento (o processo de negociação pode ser realizado via e-mail ou teleconferência e as brochuras distribuídas de forma electrónica permitindo uma poupança significativa ao nível da impressão, armazenamento e distribuição) (Milheiro, 2006; 56);

- ⇒ concentração em nichos de mercado oferecendo pacotes dirigidos;
- ⇒ actualização regular e económica dos pacotes turísticos;
- ⇒ economia ao nível das comissões geralmente pagas a intermediários na cadeia de distribuição (Cooper et all, 2001; 470).

No sector das **atracções** Sheldon, (1997; 139) refere que as TI podem agrupar-se em três tipos: monitorização e controlo do uso das actividades (como são os sistemas electrónicos de emissão de bilhetes e controlo de entradas, bastante úteis em locais em que é necessário ter um controlo mais claro das entradas, como é o caso dos Parques Naturais que procuram não ultrapassar a capacidade de carga desejada), criação e optimização das experiências (que vêm ao encontro das exigências actuais dos turistas por informações mais dinâmicas e de maior interactividade durante o seu processo de descoberta e que pode ser satisfeita, utilizando por exemplo, sistemas de interpretação que permitem que o turista "descubra" a atracção em causa ao seu ritmo) e por fim marketing e gestão que engloba a utilização da internet como veículo privilegiado de divulgação de informação promocional e o "*desenvolvimento de sistemas de suporte à decisão, utilizados na determinação de estratégias de preço baseadas em pesquisas de mercado*" (Melo, 2005;48).

Não poderíamos terminar esta reflexão acerca da utilização das TI pelo turismo sem referir a importância crescente que estas têm tido para a gestão dos **destinos turísticos.** Com efeito, as TI têm sido utilizadas pelos organismos governamentais responsáveis pela gestão dos destinos para "*facilitar a experiência turística antes, durante e depois da visita*" (Cooper et all, 2001; 475). Este tema será objecto de discussão no próximo capítulo pelo que avançaremos apenas as três questões que Sheldon (1997, 156) aponta como sendo as três principais áreas de actuação das TI ao nível dos destinos:

- ⇒ Promoção e Marketing (que podem beneficiar da constituição de bases de dados sobre turistas, consumidores e mercados emissores de turistas, facilitando o processo de segmentação da informação a divulgar bem como um conhecimento mais alargado das necessidades e motivações dos turistas);
- ⇒ Recolha e análise de informação estatística, através da aplicação de questionários online ou via e-mail, por exemplo;
- ⇒ Fornecimento de informação a potenciais turistas, intermediários e fornecedores, recorrendo para isso ao uso da Internet, aos GDS – *Global Distribution Systems* ou SMDT - Sistemas de Marketing dos Destinos Turísticos.

1.3.2.Os impactos e implicações futuras das TI no Turismo

Tal como vimos anteriormente todos os segmentos da indústria do turismo estão a recorrer, de uma forma ou de outra, à adopção das TI nos seus processos operacionais e de gestão, pelo que nenhum actor desta indústria escapará aos seus impactos.

Vlitos-Rowe (1995, in Buhalis, 1997; 72) explica que as TI estão a ter um impacto dramático na indústria turística na medida em que estão a obrigar o sector a repensar a maneira como organizam o seu negócio, os seus valores e normas de comportamento e na maneira em como estão a educar a sua força de trabalho.

Segundo Poon (2002; 161) a rápida difusão dos sistemas de tecnologias de informação na indústria das viagens e turismo terá quatro impactos chave:

1. **Aumentará a eficiência da produção -** a produção em massa está a ser substituída por uma nova prática que incorpora os conceitos de qualidade, flexibilidade, segmentação de mercado e personalização. A tendência será a de criar novos e flexíveis pacotes de viagens que substituam os tradicionais, de modo a satisfazer as necessidades individuais de cada turista. A utilização das novas tecnologias e a flexibilidade inerente a estas, permitirá produzir pacotes flexíveis e acima de tudo competitivos. Os consumidores poderão obter melhor informação e viagens mais baratas através do sistema "last minute" e os operadores turísticos e companhias aéreas poderão, por exemplo, fazer chegar rapidamente junto dos consumidores e agentes de viagens as suas últimas disponibilidades. Os consumidores conseguirão assim melhores preços e os fornecedores verão aumentadas as suas possibilidades de vender todo o seu produto.
   Com mais informação disponível e tecnologia que permita recolher, analisar e manipular essa informação, as possibilidades de criar e combinar serviços mais flexíveis serão inúmeras.

2. **Aumentará a qualidade dos serviços prestados aos clientes -** apesar da qualidade ser um elemento de difícil medição, a tecnologia pode ser utilizada para aumentar a eficiência e libertar horas aos funcionários, melhorando assim a qualidade e adicionando um maior contacto humano aos serviços oferecidos.

3. **Conduzirá a uma geração de novos serviços -** as tecnologias de informação permitiram a geração de novos e flexíveis serviços, tais como, o desenvolvimento de *CRS´s* (Computer Reservation Systems), programas de viajante frequente, máquinas de

venda automática de bilhetes, sistemas de *back office* das agências de viagens, *Satellite Ticket Printers*, entre outros.

4. **Induzir à criação de uma nova indústria mais consistente e mais eficiente -** Com efeito, se analisarmos o impacto das tecnologias de informação no turismo verificamos que não se trata apenas de um sistema de informação que está a ser difundido no turismo, mas potencialmente "*toda uma nova indústria de boas práticas*" (Poon, 2002;170). Se considerarmos que:
    - não é apenas uma única tecnologia que está a ser adoptada, mas um sistema inteiro de tecnologias de informação;
    - não é apenas um interveniente na indústria turística que está a adoptar o sistema de tecnologias de informação, mas todos eles – "*nenhum fornecedor será intocável pela tecnologia*" (Poon, 2002;169);
    - a utilização de tecnologia por um fornecedor implica a adopção de tecnologia por outros fornecedores, de modo a manterem-se competitivos.
    - estas tecnologias introduzem mudanças radicais – aumento da qualidade, eficiência e geração de novos serviços;
    - a proliferação de novas tecnologias e serviços tem sido desenvolvida e comercializada, com o aparecimento de programas de *frequent-flyer*, *satellite printers*, *smart cards* e teleconferência;
    - "*as tecnologias tornaram-se a última arma competitiva que veio alterar as regras do jogo na indústria*" (Poon, 2002; 169);

Por todas estas razões podemos concluir que não se trata apenas de um sistema de informação que está a ser introduzido na indústria do turismo, mas de uma mudança aos níveis organizacionais e de gestão que estão a levar ao aparecimento de uma "nova indústria" que começou já a actuar. Com efeito, Poon (2002;170) defende ainda que o que estas novas tecnologias estão já a difundir é inquestionável:

(i) a procura por férias independentes está a aumentar;
(ii) a procura por uma maior escolha e flexibilidade é maior do que nunca;
(iii) a taxa de crescimento dos pacotes tradicionais está a diminuir;
(iv) há cada vez um maior planeamento ambiental e controlo do turismo nos destinos;
(v) há um aumento da segmentação dos mercados de viagem, relacionado com características do estilo de vida dos consumidores;
(vi) o comportamento e as motivações dos turistas estão a mudar;
(vii) a população demográfica e os padrões de trabalho estão também a mudar.

Buhalis (2003 cit. in Milheiro, 2006) também avança com algumas ideias acerca do que serão as implicações futuras das TI para os vários intervenientes da indústria turística (Quadro 3).

Quadro 3. Implicações futuras das TI para os vários intervenientes da indústria turística

Interveniente	Implicações
Consumidor	Maior envolvimento no planeamento das viagens e elaboração dos itinerários;
	Surgimento de novos nichos de mercado;
	Aumento da competição entre as empresas resultará na redução de preços para o consumidor;
	Preços mais competitivos e maior grau de transparência;
	Surgimento de novas ferramentas que auxiliarão o consumidor nas suas compras online, ex: websites em várias línguas, técnicas de encriptação de cartões de crédito, entre outras;
Fornecedores e PME	Globalização dos negócios;
	Obtenção de vantagens competitivas face às empresas de maior dimensão;
Intermediários	Agências de viagens: ▪ utilização de equipamento, serviços e formação adequados para manter competitividade a longo prazo; ▪ progressivo abandono da função de reserva e crescente actuação enquanto gestores e conselheiros de viagens com o objectivo de orientar o cliente no seu processo de compra, acrescentando valor à sua experiência; ▪ aposta na diferenciação, qualidade e personalização; ▪ reforço da presença na Internet; ▪ criação de estratégias multi-canal (reservas online + atendimento em agências de viagens + call centers) para aumentar a penetração no mercado; Operadores turísticos: ▪ reforço das suas relações com os clientes online; ▪ aumento das brochuras electrónicas ▪ desenvolvimento de parcerias com marcas reconhecidas e com forte penetração em determinados segmentos do mercado
Destinos	Surgimento dos destinos como marca *Umbrella*, incorporando os fornecedores locais;
	Papel relevante do sector público ao nível do planeamento, coordenação e marketing dos destinos;
	Desenvolvimento de sistemas de gestão dos destinos para coordenar o sector turístico;
	Generalização de interfaces que colocarão em contacto directo fornecedores e clientes e permitirão que os destinos comuniquem directamente com os seus potenciais turistas;
	SMD funcionarão como sistemas de desintermediarização.

Fonte: Adaptado de Milheiro, 2006

Para além disto, novas estratégias competitivas de qualidade do produto, segmentação de mercados, integração diagonal e desenvolvimento dos recursos humanos irão ser adoptadas cada vez mais.

1.4. Conclusão

A introdução das TI tem suscitado uma série de alterações no tradicional funcionamento do sistema turístico, sendo apontadas por muitos autores, como as responsáveis pela transformação da posição estratégia das organizações. As mudanças que suscitam ao nível da eficiência, diferenciação, custos operacionais e tempo de resposta têm estimulado mudanças significativas na indústria turística quer ao nível da operação quer ao nível da distribuição.

O recurso às TI permite que as empresas turísticas cooperem de uma forma mais eficaz entre si permitindo igualmente que estas alcancem níveis elevados de serviço ao simplificar e agilizar um conjunto de tarefas que de outra forma levariam algum tempo a concretizar.

O rápido crescimento quer da procura quer da oferta turística nas últimas décadas, demonstrou que a indústria só pode ser gerida por poderosos sistemas computorizados, pelo que, para sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo, todos os intervenientes terão que se adaptar à realidade das TI (Buhalis, 1997).

Tal como Poon (1993) afirmou, "*nenhum actor da indústria do turismo será intocado pelas TI*" verificando-se já a existência de soluções específicas aplicadas consoante o sector de actividade turística.

As empresas turísticas terão que interiorizar que é fundamental utilizar e incorporar estrategicamente as TI´s, de forma a satisfazer os seus mercados alvo, melhorar a sua eficiência, maximizar o seu lucro, aumentar os seus serviços e manter a sua prosperidade a longo prazo (Buhalis, 1998).

È já certo que, no futuro, as TI terão implicações estratégicas para os vários intervenientes da indústria turística, sendo que o sucesso futuro das organizações e destinos turísticos será determinada pela combinação dos factores inovação e marketing aliado ao uso estratégico das TI´s.

Capítulo II. A Internet e a Indústria Turística

2.1. Introdução

Apontado como um dos eixos centrais para o futuro desenvolvimento económico do País, o sector do Turismo contribui com cerca de 11% para o PIB nacional e fornece, directa ou indirectamente, cerca de meio milhão de postos de trabalho.

Os últimos anos têm sido pautados pelo surgimento de novas formas de comunicação. Para além dos media ditos tradicionais – televisão, rádio e imprensa – as organizações responsáveis pela organização e promoção dos destinos bem como as empresas turísticas, têm hoje outras ferramentas ao seu dispor para fazer chegar mais rapidamente, informações sobre o seu produto junto dos seus potenciais consumidores.

São cada vez mais as organizações que recorrem ao uso das TI para criar, gerar, processar e distribuir, em tempo real, a informação recorrendo muitas vezes, à *World Wide Web*, como uma ferramenta chave. Na verdade, a Internet está hoje a ser utilizada não apenas como um meio simples de aceder ou disponibilizar informação, mas sobretudo como "uma nova forma de comunicação e interacção (dando origem a novos géneros de comunicação), numa sociedade em rede em que as organizações têm que pensar numa nova maneira de encarar os negócios e a informação"[1] (Avlonitis e Karayanni, 2003; Dubois e Vernette, 2001).

O turismo foi uma das actividades que mais rapidamente se integrou na dinâmica da nova economia assente nas TI, pelo que a oportunidade de trabalhar em rede conduz a uma maior divulgação da oferta turística disponível, fornecendo, simultaneamente, um instrumento adicional para melhorar a gestão empresarial e a informação relativamente ao mercado.

[1] Referido por Couto, J. [et all], 2007

2.2. A importância da Internet para o sector turístico

Desde 1995 que a *World Wide Web (WWW)* surgiu como a área que mais cresceu da Internet, permitindo a distribuição de dados, imagens, gráficos, vídeos e sons, transformando-se assim, muito rapidamente, na bandeira da revolução das TI ao instituir uma eficiente e inovadora plataforma para a troca de ideias e produtos (Buhalis, 1997; 73).

Perante uma sociedade cada vez mais globalizada, onde a competitividade entre as empresas aumenta de dia para dia e os consumidores revelam um grau de exigência e informação cada vez mais elevado, a Internet surge como uma ferramenta estratégica para distribuir, em tempo real, a informação que o consumidor procura.

Salvado (2009) reforça a importância do surgimento da Internet, defendendo que esta "*está a desafiar os fundamentos económicos, empresariais e tecnológicos da economia tradicional […] forçando os empreendedores a desenvolver novos modelos de negócio […] para gerar lucros, sobreviver e se expandir*". Na verdade, as organizações turísticas fazem cada vez mais uso da Internet, quer como veículo de divulgação de informação e venda de produtos e/ou serviços online, quer no fornecimento de serviços de informação personalizados ou na obtenção de conhecimento sobre o mercado e concorrência.

Cooper [et all] (2001) defende que os prestadores de serviços turísticos podem obter uma série de vantagens ao utilizar a Internet, na medida em que esta:

- ⇒ oferece uma infra-estrutura para a distribuição global de informação de natureza turística;
- ⇒ confere poder ao consumidor através do fornecimento dirigido de produtos que atendem às suas necessidades individuais, diminuindo assim, a distância entre o destino/oferta, de uma forma interactiva e flexível;
- ⇒ fortalece as funções do marketing e comunicações dos diferentes destinos bem como de empreendimentos turísticos de pequena ou média dimensão, ao possibilitar a comunicação directa com consumidores potenciais.

Outra das vantagens que podem ser atribuídas à Internet passa pela forma como a informação é apresentada ao consumidor, constituindo muitas vezes fonte de motivação para a compra. Tal como refere a Direcção Geral de Turismo - DGT (2002) "*a Internet, ao apresentar a informação de uma forma atractiva, não só permite aos consumidores um conhecimento antecipado dos lugares e actividades como pode surgir como fonte de motivação e persuasão a viajar. Ao possibilitar aos turistas o acesso a uma multiplicidade de informações, e à*

composição do seu próprio circuito turístico e preparação de viagens, incluindo reservas e pagamentos, a Internet representa um desafio à actividade tradicional dos agentes turísticos".

Segundo Miranda (2005) a utilização da Internet pelo sector turístico, pode ser observado em três níveis diferentes:

- ⇒ Nível experimental: meio de divulgação – uma das primeiras vantagens percebidas da utilização da internet foi a possibilidade de a utilizar como veículo de divulgação de informação. Porém, face ao avanço das tecnologias seria considerado um desperdício não rentabilizar esta ferramenta explorando todas as potencialidades do uso da sua interactividade;
- ⇒ Nível Táctico - Operacional: *E-commerce* - a este nível a preocupação prende-se com questões comerciais, ou seja, com a venda do produto ao cliente. Exemplo disto são as reservas *online* por parte da indústria hoteleira.
- ⇒ Nível Estratégico: *E-business* - envolve um planeamento estratégico e a mudança de alguns paradigmas nas organizações de forma a melhorar a sua relação com os clientes.

A relação da Internet com o sistema turístico resulta da globalização crescente do turismo que se traduz numa interligação cada vez maior entre os diversos actores turísticos. Este crescente envolvimento das TI tem-se tornado num dos factores determinantes da competitividade das actividades turísticas, recorrendo à internet como meio privilegiado de divulgação e comercialização dos seus produtos.

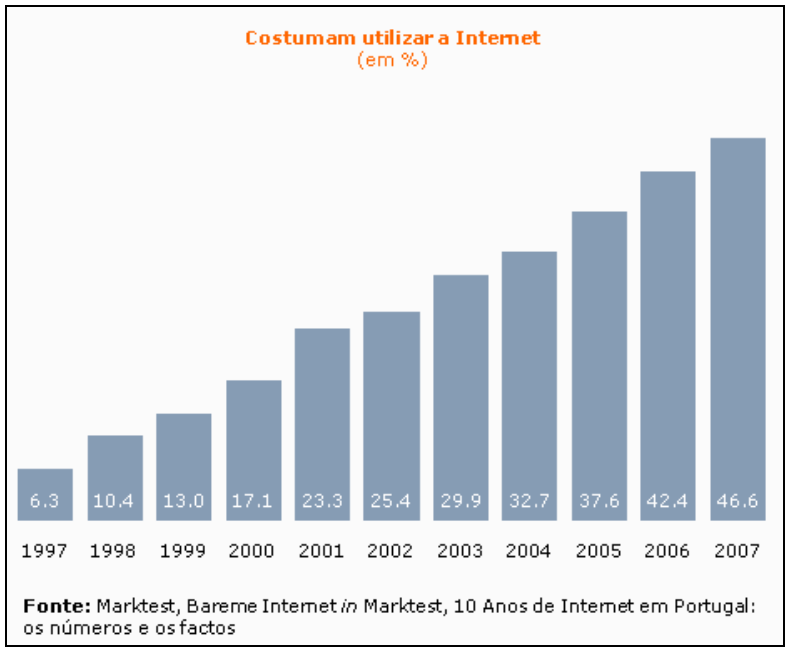
Num estudo desenvolvido pela Comunidade Europeia sobre "*O Turismo e a Internet na União Europeia*", em 2006 (Knauth; 2006) apresenta as seguintes conclusões:

- ⇒ A utilização de serviços relacionados com viagens e acomodação são das actividades mais frequente da Internet a seguir ao envio de e-mails e procura de informação sobre produtos e serviços em geral;
- ⇒ 47% dos utilizadores da Internet na União Europeia referiram ter usado serviços relacionados com viagens e acomodação nos três meses anteriores a esta análise;
- ⇒ O recurso à utilização de serviços relacionados com viagens e acomodação varia conforme os grupos da população, sendo que os mais jovens utilizam mais este recurso para procurarem este tipo de informações do que a população com uma idade mais avançada;
- ⇒ As pessoas com níveis educacionais mais elevados também representam uma maior percentagem no recurso à Internet para consulta deste tipo de *websites;*

Em Portugal o recurso à Internet, acompanhado pelo número de famílias a dispor de computadores pessoais, registou um aumento de cerca de sete vezes, entre os anos de 1997 e 2007[2] (gráfico 1).

Dados avançados pela Marktest apontam para um total de cerca de 3,9 milhões de indivíduos que, em 2007, faziam uso da Internet em Portugal.

Gráfico 1. Utilizadores de Internet, em Portugal



Fonte: http://www.marktest.com/

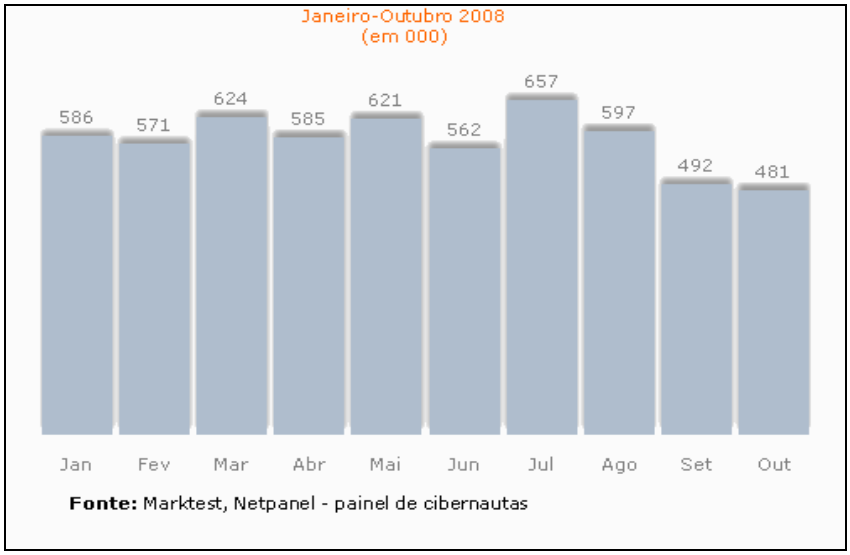
Dados mais recentes apurados pela Netpanel e Marktest[3] mostram que mais de metade dos internautas nacionais visitaram websites de turismo nos primeiros dez meses de 2008, quando navegaram em suas casas na internet.

[2] Estudo Bareme Internet da Marktest, relativo à análise dos 10 Anos de Internet em Portugal. In http://www.marktest.com/wap/a/n/id~10d5.aspx

[3] Estudo que analisa o comportamento dos internautas portugueses a partir de um painel de utilização doméstica - http://www.marktest.com/wap/a/n/id~120b.aspx

De Janeiro a Outubro de 2008, foram 1 756 mil os residentes, no Continente, que visitaram websites de turismo, o que corresponde a uma percentagem de 58.1% dos internautas portugueses. Julho foi o mês com mais visitantes de websites de turismo, registando um total de 657 mil utilizadores únicos (gráfico 2).

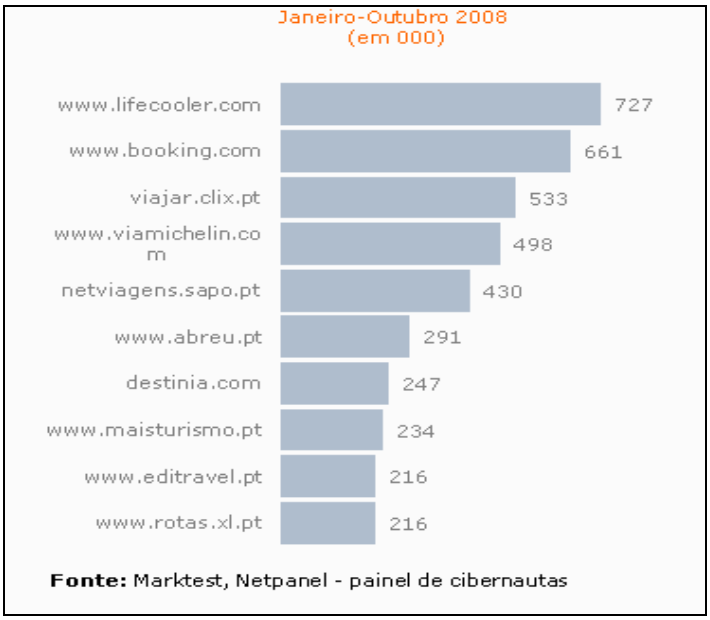
Gráfico 2. Websites de turismo: utilizadores únicos



Fonte: http://www.marktest.com/

No que diz respeito aos principais *websites* visitados (gráfico 3), destaque para o *lifecooler* que liderou em utilizadores únicos e para o *booking.com* em páginas consultadas e tempo dedicado.

Gráfico 3. Websites de Turismo: Top Utilizadores únicos



Fonte: http://www.marktest.com/

O www.lifecooler.com foi visitado por 727 mil utilizadores únicos. O www.booking.com foi o segundo *website* com mais visitantes, 661 mil, seguido pelo viajar.clix.pt, com 533 mil utilizadores únicos. Este estudo aponta ainda que entre os operadores turísticos, o *website* da agência de viagens Abreu, foi o 6º em utilizadores únicos, o 5º em páginas visitadas e o 4º em tempo de acesso.

É importante que as organizações responsáveis pela gestão dos destinos e empresas turísticas acompanhem a evolução do ambiente que envolve todo este fenómeno que é a Internet, procurando perceber e acompanhar o evoluir do perfil dos utilizadores no sentido de se adaptarem ás suas mudanças. É fundamental que os *websites* sejam de fácil navegação, para simplificar todo o processo – desde a simples procura de informação até à efectivação da compra do produto.

2.3. A presença das empresas turísticas na Internet

Tal como já foi referido anteriormente, as tecnologias de informação vieram revolucionar a gestão das organizações contemporâneas e transformaram o seu *modus operandis*, pelo que as empresas estão a mudar progressivamente a sua maneira de fazer negócios, de comunicar com os seus clientes e de disponibilizar informação sobre os seus produtos.

Salvado (2009) acrescenta que "*no sector do turismo, a proliferação da Internet tem gerado uma vasta gama de implicações estratégicas para as companhias aéreas, agências de viagens, e outros players, forçando-os a reformular os seus processos e a repensar a sua forma de estar no mercado*".

Nesse sentido, se há alguns anos atrás, as empresas ainda questionavam o contributo da Internet para uma melhor performance dos negócios, hoje em dia esse contributo é uma realidade inequívoca, pois está claro que estas não podem sobreviver sem a Internet, nem fora dela (Sultan e Rohn; 2004)[4].

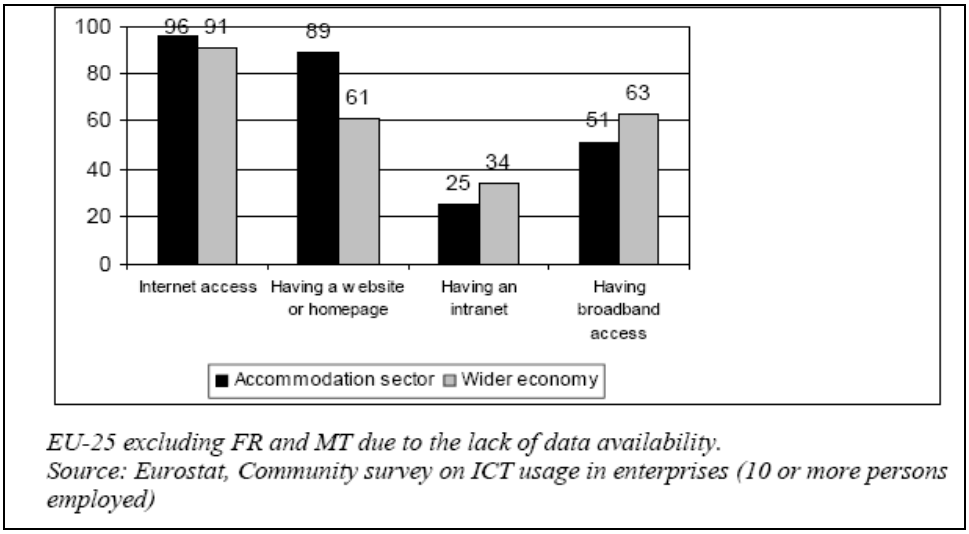
Neste sentido, diversas empresas do *trade* turístico como hotéis, agências de viagens e companhias aéreas entraram na rede, de forma mais ou menos directa, de forma a usufruir das suas vantagens: redução de custo e participar num novo canal de comunicação.

[4] Referido por Couto, J. [et all], 2007

Couto, J. [et all], (2007) refere que apesar de no início os empresários encararem a Internet como "*uma oportunidade para reduzir os custos das trocas nos domínios da informação, do apoio aos clientes e das transacções, esta percepção evoluiu e, actualmente, ela incide sobre a gestão do processo total de comunicação online na perspectiva de aumentar/melhorar a eficácia das transacções, acrescentar valor e aumentar o envolvimento dos clientes*."

O recurso a *websites* ou *Homepages* constitui o ponto de partida para o chamado *e-business*, na medida em que permite que as empresas difundam informação para todos os seus potenciais clientes independentemente da sua localização geográfica. Deste modo, não é de estranhar que em 2006, na União Europeia, de 89% das empresas (com dez ou mais empregados) que possuíam um *website* ou *homepage*, 61% dissessem respeito ao sector de alojamento (Knauth; 2006:1). Com efeito, Bovagnet (2005:1), refere que os *websites* ou *homepages* bem como a utilização da Internet estão mais patentes no sector turístico de alojamento do que no resto da economia, tal como podemos verificar pelo gráfico que se segue.

Gráfico 4. Empresas que utilizam TIC, UE-25, 2005 (%)



Fonte: Knauth; 2006:1

O surgimento da Internet veio permitir que as empresas conseguissem fazer chegar, de uma forma rápida e sem custos elevados, a informação sobre os seus produtos e serviços e o seu material promocional, introduzindo desta forma novas oportunidades para os destinos e organizações turísticas de pequena dimensão.

Se pensarmos nas características específicas do produto turístico e no aumento do grau de exigência por parte dos consumidores, a Internet assume-se como uma ferramenta bastante útil para divulgar a tão preciosa informação que os consumidores procuram para tomar a sua decisão

de compra. Tal como já vimos anteriormente, a necessidade de informação é enfatizada por certas características do produto turístico, entre elas a intangibilidade, onde o produto não pode ser inspeccionado antes da compra. Assim sendo, o processo de tomada de decisão do turista é quase totalmente dependente de representações e descrições para ajudar na sua tomada de decisão. È aqui que a Internet desempenha uma função vital, na medida em que funciona como um canal de distribuição directo para todos os tipos de serviços de viagem. A par desta situação, também o facto de os turistas exigirem níveis mais altos de serviço, melhor qualidade da informação e tenderem a realizar férias por períodos cada vez mais curtos, viajando mais espontaneamente, podem ser apontados como uma possível explicação para o crescimento rápido da informação do turismo neste novo meio (Miranda, 2005).

A crescente presença das empresas turísticas na Internet e as facilidades que daí advém, têm motivado não só os turistas a título individual mas também todo o sector empresarial a recorrer cada vez mais à Internet aquando do seu processo de organização das viagens.

Frederic Frére, Chief Executive Officer-CEO da *Travel Store*, empresa que actua no segmento das Viagens em Portugal desde 2000, defendeu durante a sua apresentação no Barómetro Anual das Viagens de Negócios 2006 que o ano de 2006 "*ficou marcado por um aumento significativo no uso da Internet. As empresas que recorrem a agências de viagens passaram a utilizar muito mais os websites destes especialistas para a organização das suas viagens, em detrimento dos balcões de rua*" (Delgado, 2007 in Publituris).

Ainda de acordo com o mesmo responsável, "*esta ferramenta reduz os custos directos das empresas, permitindo um maior respeito pelas suas políticas de viagem*" possibilitando assim que estas possam "*gerir, optimizar e controlar de forma mais eficaz os seus orçamentos*".

O estudo realizado pela *American Express Travel* e apresentado à imprensa durante a realização deste evento refere que "*o número de empresas que utilizam a Internet aumentou para 35 por cento em 2006, contra os 13 pontos percentuais no ano anterior. Das empresas contactadas, 54 por cento afirma que a utilização da Internet aumentou, e 45 por cento garantiu que o fenómeno manteve-se estável*." (Delgado, 2007 in Publituris).

A crescente utilização da Internet veio, igualmente, reformular o uso dos canais de distribuição, na medida em que aumentou o potencial de venda directa. Com o recurso a esta ferramenta, os fornecedores (companhias aéreas, hotéis, rent-a-car, entre outros) passaram a estabelecer relações de venda directa com os seus potenciais consumidores através dos seus *websites*,

deixando de ficar tão dependentes dos intermediários, no processo de transmissão da informação para os clientes.

Em suma, a Internet e todas as vantagens que a sua utilização implica, representa sem dúvida uma forte oportunidade de mercado para as empresas turísticas, uma vez que lhes permite "*não só divulgar a informação sobre os seus produtos, como também efectuar vendas online atingindo uma audiência global*" (Milheiro, 2006). Para além disto, a Internet pode ainda ser encarada como uma "*forma de democratização do mercado, já que ao nível da presença na Internet, as PME são potencialmente tão poderosas quanto as grandes empresas*"(Melo, 2005).

2.4. A Internet como ferramenta de marketing dos Destinos e fonte de informação para investidores turísticos

Tal como verificamos anteriormente, a Internet assume-se como "*uma excelente ferramenta para atingir um vasto número de mercados-alvo, de uma forma rápida, fácil e a baixo custo, para além de providenciar uma abrangente cobertura geográfica*" (Milheiro, 2006). As empresas e os destinos rapidamente perceberam a importância desta ferramenta, pelo que hoje em dia, a sua maioria já a utiliza como um instrumento de marketing.

As potencialidades da Internet como ferramenta de marketing são evidentes, pelo que esta deve ser utilizada "*não só para vender mas também como ferramenta de apoio ao marketing mix*" (Kambil, 1995; cit. in Couto, J. [et all], 2007). Segundo o mesmo autor, o que se pretende não é apenas um "local" onde os consumidores possam obter informações acerca da empresa e dos seus produtos, mas sobretudo "*que eles se transformem em clientes interactivos, ou seja, que tomem a iniciativa de pesquisa direccionada de acordo com as suas necessidades e repitam as compras*" (Couto, J. [et all], 2007). Porém, não podemos confundir marketing com um website na internet, pois este último não passa "*de um conjunto de documentos, imagens e outros ficheiros electrónicos que estão acessíveis na rede*" (Sweeney, 2000; cit in Milheiro, 2006). Enquanto que um website deve ser desenhado tendo em conta os objectivos da empresa e o mercado que se pretende atingir, o marketing assume-se como um conceito mais abrangente compreendendo "*todos os passos que se dão para atingir o mercado alvo online, atrair visitantes para o website, incentivá-los a comprar os produtos ou serviços apresentados e criar-lhes a necessidade de voltar a consultar esse website novamente*" (Milheiro, 2006).

Alguns autores referem que a Internet se está a constituir como uma ferramenta emergente no contexto do marketing dadas as características únicas que possui e que a diferenciam dos

tradicionais instrumentos comerciais, como é o caso da interactividade que esta proporciona. Desta forma, e segundo esta nova perspectiva de comunicação do marketing, "*os consumidores podem interagir com o meio e uns com os outros; as empresas podem fornecer conteúdos para o meio e interagir com cada um; as empresas e clientes podem interagir; os consumidores podem fornecer conteúdos comerciais orientados para o meio e em simultâneo podem ter um controle sobre o próprio processo de pesquisa*" (Lombard e Snyder-Duch, 2001; cit. in Couto, J. [et all], 2007).

Perante esta perspectiva o consumidor assume uma nova importância, passando a estar incluído em todo o processo de marketing, pelo que se tornou fundamental perceber o seu comportamento e o ambiente em que este interage para poder satisfazer as suas necessidades.

Para Krepapa [et all] (2003; cit. in Couto, J. [et all], 2007) as potencialidades do uso da Internet enquanto ferramenta de marketing devem ter em conta os objectivos que os empresários determinam para a sua empresa e a forma como os websites contribuem para alcançar esses objectivos, avaliando a utilidade deste instrumento sempre pela perspectiva do consumidor, que é quem recebe a mensagem. A forma como as empresas utilizam a internet para se divulgarem, varia "*em função da estratégia e dos objectivos globais da empresa e, em particular, dos objectivos do marketing mix*" (Couto, J. [et all], 2007).

Também ao nível das organizações responsáveis pela gestão dos destinos se está a verificar um uso, cada vez mais recorrente da Internet, como uma forma de aumentar o conhecimento disponível do sector, monitorizando a actividade turística e aprofundando a informação dos mercados/segmentos de origem e do seu respectivo posicionamento.

Para além disto, as *DMO – Destination Management Organisations*, têm utilizado a Internet como uma forma eficaz de ultrapassar as elevadas despesas associadas à necessidade de imprimir uma grande quantidade de informação.

Milheiro (2006) avança um conjunto de vantagens que justificam o facto da Internet se assumir como um canal privilegiado de promoção e divulgação de informação. Para esta autora, a Internet assume esta dimensão, na medida em que:

- ⇒ Permite, a baixos custos, alcançar um grande número de consumidores;
- ⇒ Oferece ao consumidor uma vasta informação de melhor qualidade e mais completa do que a informação impressa, "*sendo que a Web possibilita a representação de informação complexa em formato hipermédia, incluindo representações a três dimensões de realidade virtual*" (Costa et all, 2001, cit. in Milheiro, 2006);

- ⇒ Permite que os consumidores efectuem reservas de forma rápida e simples;
- ⇒ Eliminam a necessidade de imprimir, em grande escala, as brochuras e permite uma poupança significativa quer ao nível da produção quer ao nível da distribuição;
- ⇒ Tem vindo a assumir-se como "*um novo canal de comunicação entre negócios (B2B) e entre negócios e consumidores (B2C), integrando vários serviços de comunicação, tais como correio electrónico, transferência de ficheiros (FTP) e vídeo-conferência*" (Costa et all, 2001, cit. in Milheiro, 2006);
- ⇒ Pode influenciar as comunicações de marketing e estratégias de marca porque, através do *passa palavra*, turistas individuais podem influenciar as imagens dos destinos turísticos;
- ⇒ Permite que o consumidor tenha acesso à informação sempre que lhe convier, dado que se encontra disponível 24h por dia.

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as organizações promotoras do turismo necessitam de estar cada vez mais próximas dos seus potenciais consumidores e investidores. Por um lado, é fundamental que disponibilizem um conjunto de informações sobre o país, região, ou localidade (atracções turísticas, serviços públicos, infra-estruturas, endereços, serviços turísticos, entre outros), que aumentem a curiosidade do turista sobre o destino e o motivem a deslocar-se. Por outro lado, é essencial que não se negligenciem os potenciais investidores, permitindo o conhecimento e acesso a informação detalhada sobre a dinâmica e performance da actividade turística regional/local.

Nenhum agente, público ou privado, apostará num destino sem que tenha um conjunto de informação de base regional, válida, sobre as dinâmicas da actividade turística que lhes permita definir e implementar as suas estratégias.

O conhecimento sobre a actividade turística regional deveria, portanto, ser facultada, de forma periódica, aos potenciais investidores – públicos ou privados, focando quer o lado da oferta turística (disponibilizando informação, por exemplo, sobre a capacidade de alojamento instalada, tipologia da oferta de alojamento, dos equipamentos de animação, entre outros), quer o lado da procura (n.º de dormidas, taxas de ocupação, principais mercados, motivações, entre outros).

Torna-se, pois, imprescindível a produção rigorosa de um conjunto mínimo de indicadores que permitam fazer um acompanhamento periódico da actividade turística regional e a sua consequente divulgação, sendo que a Internet poderá, efectivamente, funcionar, como uma canal privilegiado para a transmissão e consulta desta informação.

2.5.Conclusão

A revolução das tecnologias de informação acarretou um conjunto de implicações profundas para a gestão da indústria turística, uma vez que alterou a competitividade das organizações e dos destinos turísticos.

O surgimento da Internet e as vantagens que a sua utilização implica, deu origem não só ao aparecimento de novos destinos turísticos mas também a uma reformulação no uso dos canais de distribuição, na medida em que aumentou o potencial de venda directa. Assumindo-se cada vez mais como uma ferramenta de negócio no sector turístico, a Internet, possibilita uma rápida disseminação do conhecimento, permitindo às organizações públicas e privadas do turismo não só melhorar a sua eficiência mas, também, oferecer novos produtos e serviços pelos quais os consumidores através dos mecanismos de mercado manifestam a sua preferência.

Embora os GDS ainda ocupem uma posição dominante na cadeia de distribuição turística, a realidade é que a Internet é já uma fonte preferencial de informação e compra de produtos online, sendo que as perspectivas passam pelo aumento da sua importância num futuro próximo.

Enquanto instrumento de promoção, a Internet não deve ser ignorada pois, hoje em dia, se um produto ou destino não figura na Internet pode correr o risco de ser preterido por parte do consumidor. No entanto, a Internet não deve ser vista como um "…*substituto para outras actividades promocionais, mas sim como um complemento das existentes, o que oferece aos consumidores uma maior possibilidade de escolha e mais uma maneira de fazer reservas*" (Brigs, 1997).

As organizações dos destinos turísticos também viram na Internet uma mais valia, na medida em que lhes permitiu atingir públicos globais a custos inferiores, temática que teremos oportunidade de aprofundar no capítulo seguinte.

Em suma, o recurso acrescido às TI no turismo é fundamental para as empresas turísticas, pois melhora a sua eficiência e eficácia operacional, facilita processos, oferece informações e aumenta a agilidade do sector. As vantagens que se podem retirar da utilização da Internet são inúmeras, pelo que esta deve ser utilizada de forma a aproveitar todos os seus recursos, como instrumento para agregar valor e gerar economia para o turismo.

Capítulo III. *Destination Management Organisations*

3.1. Introdução

Após termos analisado, no capítulo anterior, a importância da Internet para o sector turístico, aproveitaremos este novo capítulo para discutir, particularmente, o papel das organizações de gestão dos destinos enquanto gestores do mesmo.

Com efeito, o turismo é uma indústria extremamente competitiva, num mercado cada vez mais global em que os destinos competem directamente com outros em todo o mundo fazendo desta indústria um sector em transição. Para as *Destination Management Organisations* - DMO´s, entidades responsáveis pela gestão dos destinos, esta transição significou uma alteração no seu conceito, passando de uma perspectiva exclusiva ao nível do marketing para outra mais abrangente que passou a incluir a sua gestão.

Assim sendo, este capítulo foi organizado em três secções distintas. A primeira pretende efectuar uma breve exposição acerca da importância crescente dos destinos turísticos, enquanto amálgamas de produtos que integram variados elementos e que constituem uma experiência integrada para o consumidor. A segunda secção dedica-se inteiramente à compreensão do papel das *Destination Management Organisations* ao nível da competitividade dos destinos, fazendo referência às funções fundamentais destas organizações. Por fim, é feita uma relação entre as DMOs e a necessidade de informação por parte dos gestores turísticos.

3.2. A crescente importância dos destinos turísticos

Nos últimos anos, as áreas de destino têm assumido uma maior relevância ao nível do turismo, pelo que têm sido objecto de uma maior investigação. Segundo Georgulas (*cit. in* Brandão 2007) "*o Turismo como indústria ocorre em Áreas-Destino, definidas como áreas com atracções distintas, naturais ou fabricadas pelo Homem, que atraem visitantes ou turistas (não residentes), para a realização de um conjunto de actividades diversas*".

Buhalis (2000) defende que estas áreas de destino são amálgamas de produtos, na medida em que integram variados elementos, como facilidades, atracções, acessibilidades e serviços auxiliares, constituindo uma experiência integrada para o consumidor. No fundo, o destino é o local físico onde se encontram reunidos todos os elementos significativos da indústria turística.
Por vezes, os destinos turísticos são identificados em função de divisões administrativas e não em função das percepções actuais e da utilização da área pelos turistas, ou seja, considera-se

frequentemente, uma lógica de espaço-produto em detrimento de produto-espaço. Ao passo que na primeira os destinos turísticos são concebidos e comercializados em função do espaço administrativo que os compõe, na segunda preconiza-se que deverá existir, inicialmente, um conhecimento profundo e rigoroso dos recursos existentes para que, posteriormente, se identifiquem clusters de oferta que tornarão possível conceber e comercializar produtos turísticos devidamente estruturados (Costa, 2000 cit. in Brandão 2007).

A gestão de um destino turístico implica, para a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte - CCDR-N (2008_b), "*uma gestão coordenada de todos os elementos que constituem um destino (atracções, facilidades, acessos, marketing e custos)*", devendo a sua gestão adoptar uma abordagem estratégica que vise a ligação de todas estas entidades, para que se atinja uma melhor gestão do mesmo. O objectivo passa por tornar todo o serviço mais eficiente, evitando que se dupliquem esforços relativos à promoção, serviços de visitantes, formação e apoio empresarial conseguindo, simultaneamente, identificar as falhas de gestão existentes que não estejam a ser solucionadas. Segundo o mesmo autor, é possível identificar-se "*diversas opções para a gestão de destinos,* tais como*:*

- *Departamento de uma única autoridade pública;*
- *Parceria de autoridades públicas, prestadas por parceiros;*
- *Parceria de autoridades públicas, prestadas por uma unidade de gestão conjunta;*
- *Autoridade(s) pública(s) subcontratando o fornecimento de serviços a empresas privadas;*
- *Parceria público-privada para certas funções, frequentemente sob a forma de empresa sem fins lucrativos;*
- *Associação ou empresa fundada meramente por uma parceria do sector privado e/ou de comércio, novamente, apenas para determinadas funções;*
- *Regulamentação, licença e classificação*" CCDR-N (2008_b).

Brandão (2007) refere que a crescente globalização dos mercados turísticos e o aparecimento de destinos emergentes levaram à "*intensificação da competitividade e, consequentemente, à redefinição das vantagens competitivas dos destinos tradicionais* […] pelo que [...] "*a única forma de combater os novos desafios é através da implementação de uma abordagem que assente numa gestão eficaz dos destinos turísticos.*" Neste sentido, a gestão de destinos turísticos assume-se como uma estratégia fundamental para as áreas-destino, no sentido de "*satisfazer consumidores cada vez mais exigentes, garantir um desenvolvimento sustentável e impactos positivos e obter ou manter uma forte posição competitiva nos mercados internacionais"*. Para isso, torna-se importante a identificação da rede de actores e potenciais

interessados no sector, bem como a sua tomada de consciência acerca da necessidade de se abordar o destino de uma forma sistémica.

Os destinos representam complexos desafios ao nível da gestão e do desenvolvimento na medida em que devem servir uma ampla gama de necessidades dos turistas, das indústrias relacionadas com o turismo assim como da comunidade residente e empresas locais (Howie, 2003). Nesse sentido, existem vários estudos que analisam os elementos que influenciam a performance dos destinos. Alguns investigam categorias referentes à oferta turística enquanto outros realçam o papel dos gestores dos destinos turísticos. Assim sendo, é importante que se clarifiquem e realcem algumas distinções entre política de planeamento e desenvolvimento do destino (***Destination Policy, Planning and Development*** - DPPD), auditoria dos destinos (***Destination Audit - DA***) e organizações de gestão dos destinos (***Destination Management Organisations - DMO***). Embora todas procurem melhorar a competitividade e a sustentabilidade do destino, iremos aprofundar, apenas, a questão relativa às DMO´s.

3.3. O papel das *Destination Management Organisations* na competitividade dos destinos

As DMO´s, definidas como entidades sem fins lucrativos e que têm como objectivo gerar a visitação turística a uma determinada área (Prideaux; Cooper, 2002, cit. in Gretzel et al 2006), são normalmente responsáveis pelo desenvolvimento da imagem de marca do destino, procurando coordenar os intervenientes públicos e privados, fornecer informações ao visitante e liderar a indústria turística desse destino.

Tradicionalmente as ***Destination Management Organisations*** eram definidas como ***Destination Marketing Organisations***. Contudo, nos últimos anos, reconheceu-se que apesar do marketing continuar a assumir um papel de destaque, tem-se verificado uma importante mudança no papel das DMO´s, passando-se de uma perspectiva apenas orientada para o marketing para outra com uma completa orientação para a gestão. Actualmente, as suas responsabilidades estão a tornar-se mais vastas, na medida em que funcionam como catalisadores e facilitadores do desenvolvimento turístico, segundo uma perspectiva competitiva e sustentável.

A ***World Tourism Organisation - WTO*** (2004) define as DMO´s como organizações responsáveis pela gestão e/ou marketing dos destinos, enquadrando-se, normalmente, numa das seguintes categorias:

- **Autoridades Nacionais de Turismo** (ANT) ou **Organizações Nacionais de Turismo** (ONT) responsáveis pela gestão e marketing do turismo a nível nacional;
- **Organizações de Gestão de Destinos Regionais** (ORT) responsáveis pela gestão e/ou marketing do turismo numa região geográfica definida para esse fim, por vezes, uma região de gestão administrativa ou local, como uma região ou província;
- **Organizações de Gestão de Destinos Locais** responsáveis pela gestão e/ou marketing do turismo numa região geográfica mais reduzida, ou cidade.

Segundo a CCDR-N (2008_b) um dos objectivos de uma DMO (em português **Organização de Gestão de Destinos - OGD**) passa pela liderança e coordenação de actividades assente numa estratégia coerente. Embora não controlem as actividades dos seus parceiros, estas organizações "*reúnem recursos e competências com independência e objectividade para seguirem em frente*", devendo ser capazes de desenvolver e gerir parcerias.

Heath and Wall (1992, cit. in Presenza [et al], 2005) argumentam que as DMO´s têm reconhecido que para além da perspectiva do marketing o seu papel é bastante importante no reforço e manutenção da competitividade dos destinos, referindo que as suas atribuições devem ser as seguintes: formulação da estratégia, representação dos interesses dos *stakeholders*, marketing do destino e coordenação de algumas actividades. Outros autores enfatizam a importância das DMO´s em reforçar as percepções relativas à imagem do destino e qualidade dos seus serviços (Minguzzi and Presenza, 2004).

3.3.1. Funções fundamentais das DMO´s

Tendo em conta as diferentes perspectivas analisadas anteriormente que encaram as DMO´s como tendo uma importante função ao nível do marketing, mas que podem e desempenham igualmente um papel importante quer ao nível das operações quer ao nível do desenvolvimento dos produtos dos destinos, importa explorar um pouco mais a questão relacionada com as funções fundamentais de uma DMO.

Para os autores Morrison, Bruen and Anderson, (1998, cit. in Presenza [et al], 2005) as DMO´s assumem cinco funções principais, funcionando como:

- um " *economic driver*" capaz de gerar novas receitas, mais emprego e impostos, contribuindo para uma economia local mais diversificada;
- uma "*community marketer*" comunicando a mais apropriada imagem do destino, atracções e facilidades junto de um mercado seleccionado de visitantes;

- um "*industry coordinator*" proporcionando um enfoque claro e incentivando uma menor fragmentação da indústria, a fim de partilhar os benefícios do crescimento do turismo;
- um "*quasi-public representative*" acrescentando legitimidade à indústria e protecção para os visitantes individuais e em grupo;
- um "*builder of community pride*" através da promoção da qualidade de vida e agindo como o "*chief flag carrier*" para os residentes e visitantes

Outra perspectiva, avançada pelos autores Presenza [et all] (2005), defende que as actividades de uma DMO podem estar organizadas em duas funções principais:

1) *External Destination Marketing (EDM)*
2) *Internal Destination Development (IDD)*

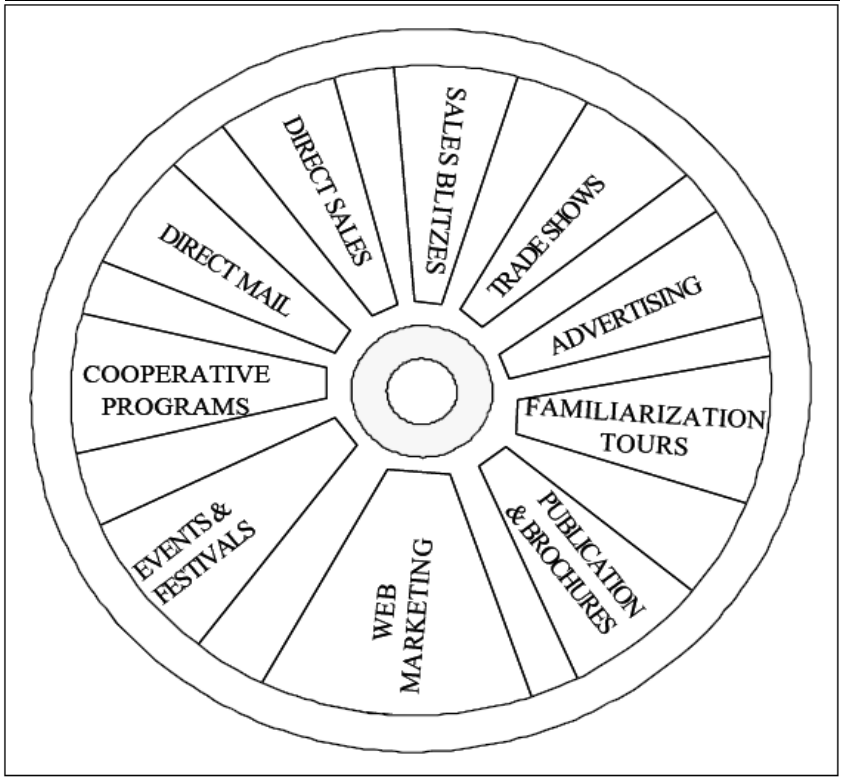
- **EXTERNAL DESTINATION MARKETING (EDM)**

Para Presenza (s.d), as DMO´s utilizam uma grande variedade de ferramentas ao nível do marketing dos destinos, tais como: *Trade Shows, Publicidade, Familiarization Tours, Publicidade & Folhetos, Festas & Eventos, Cooperative Programs, Direct Mail, Direct Sales, Sales Blitzes e Web Marketing.* Estas ferramentas, que contemplam as actividades operacionais e tácticas, encontram-se resumidas no esquema *Destination Marketing Wheel* (Figura.1).

Estas actividades operacionais apenas são colocadas em prática depois das actividades estratégicas do marketing, como a definição da imagem, criação da marca e posicionamento, estarem definidas. Em termos operacionais a EDM inclui todas as actividades destinadas a atrair visitantes para o destino e possuem uma orientação externa, na medida em que o seu objectivo passa por influenciar as acções de pessoas que se encontram fora do seu destino.

Reconhecendo que o marketing implica muito mais do que apenas "venda" ou "publicidade", a promoção do destino é normalmente a principal actividade de uma DMO sendo, igualmente, aquela que implica um maior esforço financeiro. Neste sentido, depois de desenvolver um plano de marketing, as DMOs podem utilizar diferentes ferramentas de promoção, tais como *personal selling*, marketing directo, publicidade, promoção de vendas, publicidade e relações públicas.

Fig. 1. ***Destination Marketing Wheel***



Fonte: Presenza [et all] (2005)

Embora por razões de eficácia e eficiência, os proprietários dos recursos e atracções assim como os intermediários, sejam os principais actores na venda de produtos e serviços do destino, é igualmente importante considerar o papel das DMO´s enquanto entidades "gestoras" da venda do destino como um todo. Entre as actividades mais comuns a este nível, podemos destacar a presença em feiras, exposições e eventos, as *familiarisation tours* para os *metting planners* e escritores de viagens, *call centers* e quiosques de informações turísticas.

Os autores, citando Dore and Crouch (2003) referem que a publicidade utiliza várias formas de *media*: publicidade impressa, televisão, rádio, outdoor, internet, verificando-se que a publicidade do "*trade*" ocorre, essencialmente, em revistas e jornais específicos de viagens. Tem-se registado, igualmente, um incremento na utilização do marketing directo por parte dos destinos, assim como um crescente recurso aos sistemas de distribuição global e utilização de páginas web para facilitar a comunicação e as reservas. Igualmente importante, mas mais difícil de influenciar pelas DMOs, é o "*word of mouth*", o passa palavra espontâneo gerado pelos visitantes que já estiveram no destino.

O *web-marketing* é apresentado como o maior componente da *destination marketing wheel* devido à sua importância crescente como uma forma eficaz e eficiente de comunicação, quer ao

nível do marketing quer ao nível de outras mensagens para os *stakeholders*. Nesse sentido, e dado que a parte prática desta investigação diz respeito à internet e às páginas Web das DMOs, importa perceber o papel da mesma enquanto ferramenta que veio transformar os tradicionais canais de distribuição. Apurar qual será o futuro papel que as DMO vão assumir no processo de compra do produto turístico é especialmente importante, a fim de desenvolver e implementar o plano estratégico e as politicas de marketing.

Com base nos autores Lu & Lu, (2002) os autores propõem oito funções principais para um website de uma DMO:

Publicidade geral: fornecer uma presença básica na Web, interacção e informação de apoio;
Publicidade a produtos/serviços: publicar os produtos e serviços turísticos locais, sem mencionar os preços;
Publicidade a produtos/serviços com a informação do preço: fornecer informações sobre o preço dos produtos e serviços locais;
Inquirição por E-mail: fornecer endereços de e-mail para permitir que os clientes coloquem pedidos de informação sobre a página web, produtos, serviços, entre outros;
Efectuar reservas por E-mail: permitir que os clientes façam reservas on-line, efectuando o pagamento ainda segundo os métodos convencionais;
Pagamento On-line: proporcionar compras on-line (venda), com pagamento através de cartão de crédito;
Registo com o ID: oferecer aos clientes um sistema de identificação, que lhe permita realizar compras directas;
Outros: pedidos de informação, serviços de guia turístico

Fonte: Adaptado de Presenza [et all] (2005)

Baseado na adopção de um modelo alargado de E-commerce, Presenza [et all] (2005), identifica ainda três fases no desenvolvimento de *websites* comerciais:

1. a promoção;
2. prestação e tratamento de informação;
3. passagem de uma promoção simples e estática para aplicações de comércio electrónico.

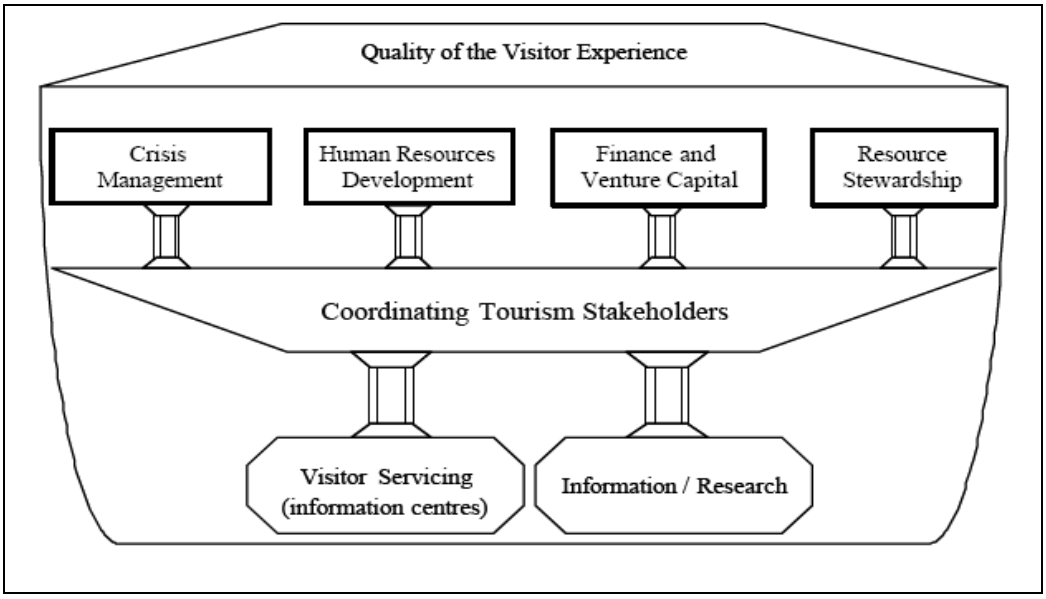
- ***INTERNAL DESTINATION DEVELOPMENT (IDD)***

A função relativa ao *Internal Destination Development (IDD),* engloba todas as outras formas de actividade realizadas por uma DMO (para além do marketing) levadas a cabo para manter e desenvolver o turismo no destino.

Segundo esta perspectiva, a função de desenvolvimento do destino é interna, na medida em que as actividades que o mesmo irá desenvolver são dirigidas a iniciativas internas, exigindo, no caso de algumas dessas actividades, a acção e os recursos de *stakeholders* de outros destinos.

Nesta matéria, a DMO ajuda a coordenar a mobilização dos recursos em vez de realmente mobilizar os seus próprios recursos. Os aspectos mais importantes da IDD encontram-se representados na figura 2 e serão descritos de seguida.

Fig. 2. Actividades inerentes ao *Internal Destination Development* (IDD)



Fonte: Presenza [et all] (2005)

Tendo em conta o esquema apresentado, os autores sugerem que, em última análise, a capacidade de desempenhar da melhor forma a gestão do destino será determinada pela capacidade da DMO em coordenar os seus *stakeholders*. Para os autores, esta competência principal, relacionada com a coordenação entre os stakeholders, deverá mobilizar e implementar eficazmente recursos com objectivo de alcançar resultados positivos em seis importantes áreas (representados na figura 2 como pilares).

Os "*tourism stakeholders*" são qualquer entidade que é influenciada por, ou que pode influenciar a realização da gestão das actividades do destino, realizadas pela DMO (Presenza s.d). O autor refere que os *stakeholders* considerados mais importantes pelos executivos das DMO´s, são: hotéis, o governo (a diferentes níveis), as atracções, o conselho de administração (da DMO), centros de convenções, membros da DMO, residentes, restaurantes, universidades e faculdades, câmaras do comércio locais e patrocinadores. No esquema apresentado, "*Coordinating tourism stakeholders"* representa uma competência central que as DMOs devem

dominar para alcançar o sucesso. O número e a qualidade das relações entre as diversas DMOs e os *stakeholders* do destino podem mobilizar os recursos necessários para se alcançar a eficácia.

Um dos pilares do esquema diz respeito a outro aspecto fundamental para o funcionamento de uma DMO: "*crisis management"*. A gestão de crises é um campo emergente no que diz respeito à investigação em turismo. Com efeito, todas as DMO´s devem considerar a possibilidade de, em algum momento no futuro, terem de enfrentar uma catástrofe, pelo que é fundamental que se desenvolva a capacidade de antecipar e enfrentar a vasta gama de crises que poderão vir a ameaçar o destino turístico. O autor sugere, com base em Pike (2004), algumas actividades que as DMOs devem adoptar nestas situações:

- constituição de uma *taskforce* permanente para enfrentar situações de crise;
- criação de cenários e análise dos riscos;
- respostas coordenadas ao nível do marketing;
- concentração do mercado;
- *outsourcing* ao nível das relações como os *media;*
- criação de iniciativas para apoiar empresas locais.

Se levarmos em linha de conta o conceito de desenvolvimento sustentável (que preconiza um desenvolvimento equilibrado, satisfazendo as necessidades actuais dos turistas e regiões que os acolhem, sem comprometer o seu desenvolvimento no futuro) podemos assumir que o papel das DMO´s será o de adoptar e implementar práticas sustentáveis no que diz respeito ao desenvolvimento da actividade turística no destino.

O desenvolvimento dos recursos humanos (*Human Resources Development)* também se constitui como uma actividade fundamental para que o destino alcance o sucesso. Com efeito, a qualidade dos trabalhadores que irão servir os turistas, nas diferentes facilidades do destino, é fundamental para a satisfação do cliente. Assim sendo, é importante apostar na formação dos recursos humanos, a todos os níveis de uma organização (desde o simples empregado de balcão aos gestores executivos) melhorando as suas aptidões e apostando na sua formação. Embora não seja normal que uma DMO tenha controlo directo sobre a prestação de serviços ao nível da educação e formação, Ritchie and Crouch (2003) defendem que a mesma pode certamente exercer influência política através da sua rede de parceiros de forma a garantir a prestação de tais serviços e, talvez, a tão desejada qualidade.

Políticas eficazes e eficientes relacionadas com o financiamento e acesso a capitais de risco (*finance assistance and access venture capital)* assumem, igualmente, um importante papel no desenvolvimento do destino. As DMO´s podem fornecer valiosas informações sobre o futuro

crescimento da procura turística no destino, sobre um produto especifico e/ou sobre as necessidades ao nível de infra-estruturas. Esta actividade pretende auxiliar os investidores do sector privado no que diz respeito a fontes de capital bem como promover potenciais investimentos na indústria do turismo local.

No que diz respeito às actividades de "*stewardship management"*, podemos referir que o seu principal objectivo envolve a adopção de boas práticas. No fundo, o que se pretende é adoptar medidas correctivas e/ou melhorias que foram aplicadas noutros negócios do turismo e que nos poderão ser úteis, uma vez que permitem garantir o menor impacto possível, melhorar a qualidade dos produtos turísticos e a sua imagem perante o cliente bem como um desenvolvimento socioeconómico mais eficiente.

O desenvolvimento de um destino competitivo e sustentável exige mais do que uma simples prestação de serviços ao visitante. A sua experiência global será o reflexo de todas as experiências distintas que o mesmo teve oportunidade de vivenciar ao longo de todo o processo, pelo que a qualidade da experiência do visitante resultará de todos os esforços desenvolvidos pela DMO. Auditorias à qualidade da experiência no destino, juntamente com inquéritos à satisfação do visitante assumem-se como instrumentos eficazes para apurar a qualidade da experiência do visitante (*Quality of the visitor experience*).

A gestão dos visitantes (*visitor servicing)* é outro dos pilares principais de uma DMO, assumindo-se como uma acção fundamental ao nível da comunicação da oferta de produtos e serviços turísticos do destino aos visitantes. Representa também a capacidade de comunicar, de forma eficaz, com o visitante antes deste de deslocar até ao destino.

Por fim, a informação e investigação (*Information/Research*), a par da função anterior, ajuda a sustentar todas as actividades de uma DMO, na medida em que assume uma função fundamental ao permitir que estas compreendam, por exemplo, as exigências do mercado, a oferta actual da indústria, bem como as lacunas que devem ser colmatadas através do planeamento e desenvolvimento. Esta componente é fundamental para apoiar a tomada de decisões e acções desenvolvidas no âmbito de todas as outras actividades.

Podemos concluir que os sistemas de informação das DMOs devem estar intimamente ligados a todas as actividades, disponibilizando acesso e facilitando o desenvolvimento da base de conhecimentos de uma organização tornando-a disponível, não apenas para utilização interna (IDD) mas, para auxiliar os visitantes a conhecer e a decidir relativamente aos destinos (EDM).

3.4. As DMO – *Destination Management Organisations* e a necessidade de informação por parte dos gestores turísticos

Numa sociedade cada vez mais competitiva e global, em que as TI ganham terreno enquanto ferramentas preferenciais de comunicação, a proliferação de sistemas orientados para a gestão dos destinos é uma realidade. Com efeito, também ao nível das organizações responsáveis pela gestão dos destinos se está a verificar um uso, cada vez mais recorrente da Internet, como uma forma de aumentar o conhecimento disponível do sector, monitorizando a actividade turística e aprofundando a informação dos mercados/segmentos de origem e do seu respectivo posicionamento.

Inicialmente, o recurso à utilização das TI por parte das DMOs era muito limitado, com a criação de websites na Internet que não passavam de versões electrónicas das brochuras que já existiam impressas. Apenas a partir de 1996 é que muitas DMOs reconheceram as vantagens que poderiam retirar da sua utilização, verificando-se um aumento do número de websites, com uma maior qualidade gráfica, que se assumiram como uma ferramenta fundamental para os programas de Marketing destes destinos (Milheiro, 2006).

Estudos recentes (Gretzel et al, 2006) no entanto, têm demonstrado que as DMOs ainda não incorporam plenamente a tecnologia nas suas operações e estratégias. A maior parte das DMOs desenvolveram websites com diferentes níveis de interactividade/sofisticação, mas ainda têm de enfrentar com êxito os desafios de desenvolver/promover a cooperação entre todos os intervenientes na indústria turística desse destino, para que seja significativa a sua expressão ao nível do comércio electrónico.

Como tivemos oportunidade de analisar anteriormente, a informação é um elemento fundamental para o sector do turismo, tendo em conta as suas características únicas (heterogeneidade, intangibilidade e perecibilidade) que colocam a informação no centro da sua actividade. Também ao nível da gestão dos destinos, a informação assume-se como um factor chave para a tomada de decisão dos gestores turísticos. Com efeito, e apesar de prioritário para o desenvolvimento de muitos países, como é o caso de Portugal, o "Cluster Turismo e Lazer" apresenta, muitas vezes, grandes lacunas ao nível do conhecimento efectivo da performance das actividades turísticas.

As empresas do sector e os futuros investidores deparam-se muitas vezes com sérias dificuldades em relação à informação estatística utilizável, pelo que esta lacuna de informação tem consequências significativas ao nível do desenvolvimento deste *cluster*, uma vez que, os

potenciais investidores dificilmente apostarão num destino que, por falta de informação, não consegue avaliar, por exemplo, a capacidade de alojamento instalada, estimar a dimensão real e potencial da procura e dos mercados nem a competitividade face aos destinos concorrentes. Esta situação assume contornos ainda mais problemáticos quando tentamos apurar a vocação turística por região, conseguindo obter apenas alguns resultados, fruto de projecções baseadas em inquéritos efectuados a uma, pouco significativa, amostra de operadores.

Desta forma, para satisfazer as necessidades de informação quer da indústria quer dos consumidores, os gestores que trabalham nas DMOs necessitam de informações de apoio à decisão ao nível dos mercados, formação, educação e investimentos (Wober, 2006). Esta necessidade de informação, deu origem a um crescimento descontrolado de diversas fontes de informação, cada uma tendo diferentes propósitos e metodologias de investigação, dificultando o papel dos gestores no que diz respeito à analise da informação mais relevante e útil para a organização.

Segundo Wober (2006) encontrar, seleccionar e processar a informação correcta é um dos principais problemas do dia a dia dos gestores turísticos, o que se pode ficar a dever às seguintes situações:

- ⇒ O gestor pode não conhecer que fontes de informação estão disponíveis, pelo que não saberá onde procurar ou até desconhecer que a informação existe;
- ⇒ O gestor pode ser confrontado com uma variedade de fontes de informação, com resultados diferentes;
- ⇒ O gestor pode não possuir os conhecimentos adequados sobre a temática em estudo, para escolher a melhor fonte;
- ⇒ O gestor pode solicitar o acesso a informação subsidiária para interpretar correctamente a informação primária, sobre a qual está a trabalhar.

Embora os gestores possam encontrar informação útil para o seu trabalho em diferentes tipos de publicações, a realidade é que a disponibilização desta informação online é ainda diminuta.

Á medida que a tomada de decisões se vai tornando mais difícil, os gestores de marketing, em particular, e os gestores turísticos em particular, precisam de ajuda no uso mais eficaz e eficiente da informação disponível para suportar a tomada de decisões (Little, 1970 cit. in Wober, 2006). As tecnologias de informação têm ajudado os *marketeers* permitindo o desenvolvimento de bases de dados e de sistemas mais avançados de informação de marketing (*Marketing Information Systems)*.

Wober (2006) identifica três tipos de sistemas de informação que apoiam os gestores de marketing:

- ⇒ Marketing information's systems (MIS)
- ⇒ Marketing decision support systems (MDSS)
- ⇒ Marketing group decision support systems (MGDSS)

Os Marketing Information's Systems (MIS), foram a primeira versão a surgir e segundo a Associação Americana de Marketing consistiam num conjunto de procedimentos e métodos, regulares e planeados, que tinham como objectivo a recolha, análise e apresentação de informação utilizada em decisões de marketing (Wober, 2006). Tratava-se de uma ferramenta para a gestão do dia a dia que permitia estruturar a informação proveniente de fontes internas e externas à organização. Segundo o mesmo autor, um MIS facultava um fluxo contínuo de informação sobre preços, gastos com publicidade, vendas, concorrência e despesas de distribuição. No fundo, esta ferramenta assumia-se como uma poderosa base de dados que permitia aceder a informação regular sobre vendas, por produto ou categoria, e dados sobre os registos e níveis de vendas. Porém, nesta fase inicial, este tipo de sistema apenas permitia que os gestores acedessem a um limitado número de relatórios padrão, utilizando para isso, um terminal de computador para seleccionar o tipo de relatório pretendido.

Embora, em meados de 1980, o surgimento deste sistema se tenha assumido como uma mais valia para os gestores, na medida em que lhes permitia aceder a informação quando eles precisavam e sob a forma que eles precisavam, a falta de competências informáticas que a maior parte dos gestores apresentava não permitia que se retirasse o máximo de proveito destes sistemas.

Assim, no fim dos anos 80 assistiu-se a uma evolução no poder e facilidade de uso dos sistemas de informação de marketing que se tornaram de utilização mais "amigável" permitindo assim que os gestores, após um pequeno período de formação, pudessem retirar maior partido desta ferramenta.

Quando os sistemas de informação de marketing se tornaram mais sofisticados oferecendo mais recursos do que apenas a disponibilização de alguns dados padrão, surgiram os ***Marketing Decision Support Systems (MDSS).*** Esta versão mais avançada destes sistemas é definida por Little (1970, cit. in Wober 2006) como ***"a set of problem-solving technology consisting of people, knowledge, software and hardware successfully wired into management process to facilitate improved decision-making by marketing managers".*** A utilidade destes sistemas prende-se com o facto de permitir ao decisores interagir com modelos ou outras formas de

análise possibilitando uma maior flexibilidade na análise da informação. Métodos analíticos e modelos de marketing são as principais componentes de um MDSS.

Dado o importante papel que o turismo tem vindo a assumir em vários países e regiões uma série de programas relativos à sua promoção têm vindo a ser desenvolvidos e implementados. Nesse sentido, têm sido estabelecidas organizações privadas e públicas de turismo com o objectivo de reforçar a posição turística desse destino, contribuindo para o aumento do valor acrescentado dessa região. Este tipo de organizações têm normalmente como principais atribuições:

- fornecer informações sobre o destino, aos consumidores;
- coordenar e implementar medidas de promoção de vendas;
- publicidade turística;
- apoiar as vendas e distribuição;
- coordenação e implementação de projectos de investigação de mercado.

Tendo em linha de conta esta problemática e não esquecendo as novas tendências do mercado (aumento drástico da utilização da internet, maior número de usuários a comprar on-line, recurso cada vez maior à internet como fonte de recolha de informações e planeamento de férias, entre outros), no próximo capítulo será feita uma abordagem mais alargada à importância crescente do *e-business* ao nível da gestão dos destinos turísticos.

3.5.Conclusão

Tal como tivemos oportunidade de analisar, a gestão dos destinos turísticos tem assumido uma importância cada vez maior, na medida em que para além do objectivo de gerar a visitação têm incorporado uma outra função, mais completa, ao nível da liderança da indústria turística desse destino. Com efeito, dos vários tipos de organizações de gestão dos destinos, algumas estão apenas orientadas para a componente do marketing, enquanto que outras assumem um papel mais alargado tendo uma participação mais activa ao nível da gestão.

O papel assumido por estas DMOs ultrapassa a problemática do marketing desempenhando um função essencial no reforço e manutenção da competitividade dos destinos, sendo muitas vezes responsáveis pela formulação das estratégias, representação dos interesses dos *stakeholders*, e coordenação de algumas actividades fundamentais para o seu desenvolvimento.

Os sistemas de informação das DMOs assumem-se de extrema importância e devem estar intimamente ligados a todas as actividades do destino, disponibilizando acesso e facilitando o desenvolvimento da base de conhecimentos de uma organização quer a nível interno como externo. È, contudo importante que estas organizações não ignorem as novas tendências do mercado e incorporem na sua estratégia mecanismos que permitam acompanhar essas tendências.

Capítulo IV. *E-business* ao nível das *Destination Management Organisations*

4.1.Introdução

O aumento da importância dos negócios electrónicos têm constituído uma grande oportunidade quer para os destinos turísticos quer para os seus fornecedores na medida em que tem contribuído para melhorar os seus negócios e aumentar a sua rentabilidade.

Numa sociedade cada vez mais dependente das tecnologias de informação, as empresas e as organizações de gestão dos destinos turísticos necessitam de se adaptar, adoptando estratégias de colaboração e partilha de recursos.

Nesse sentido, este capítulo procurará explicar o conceito de *e-business* ou negócio electrónico e a sua relação com as organizações de gestão dos destinos. Importará, portanto, perceber quais as mudanças que este novo conceito provocou na cadeia de valor da indústria turística, bem como na gestão das relações com os clientes.

4.2. A relação das DMO´s com o *E-business*

4.2.1. O conceito de *e-business*

O *e-business* também denominado de comércio electrónico, é definido por vários autores como representando o crescimento dos negócios efectuados através da internet. Ao nível dos destinos e empresas turísticas a WTO (2001) refere que este conceito diz respeito à concretização de oportunidades que resultam da sua conectividade quer em termos externos (através da Internet) quer a nível interno (através das Intranets). Quando nos referimos à dimensão externa é necessário considerar a transformação que a Internet veio provocar na cadeia de valor, "*conectando o fornecedor do produto turístico (ou o prestador de serviços) ao consumidor, e da cadeia de oferta, conectando o fornecedor do produto turístico com seus próprios fornecedores*." Esta questão traz à discussão três conceitos importantes que se inter-relacionam:

- *e-marketing (*marketing electrónico*)* - eficaz em termos de custos, assume-se como um meio de comunicação com os mercados alvo, possibilitando o trabalho conjunto entre organizações parceiras;
- *e-commerce* (comércio electrónico*)* – relacionado com a actividade de vendas através da distribuição electrónica;
- *e-procurement* (compras electrónicas) – igualmente eficaz em termos de custos, permite uma fácil identificação das fontes de oferta das empresas e respectivo sistema de pagamento.

No que diz respeito à dimensão interna, o *e-business* provoca uma transformação ao nível do funcionamento da organização, permitindo que esta trabalhe de forma totalmente integrada.

Assim, ao nível desta dimensão, a organização deve, segundo a WTO (2001) funcionar completamente em rede ao nível da comunicação interna e externa; utilizar ferramentas, protocolos e padrões comuns; partilhar dados sobre produtos e clientes bem como dispor de funcionários que trabalhem em equipa e que procurem maximizar os recursos partilhados. Entre as aplicações que podem ser partilhadas estão a gestão de conteúdos, a gestão do relacionamento com os clientes (*Costumer Relationship Management - CRM*), sistemas de gestão financeira e os sistemas de controlo operacional. Esta gestão do relacionamento com os clientes (CRM) é fundamental ao nível do *e-business* e constitui-se como uma abordagem altamente eficaz e eficiente quer ao nível dos custos quer como um elemento fundamental para se maximizar as oportunidades de vendas, principalmente através da repetição da compra.

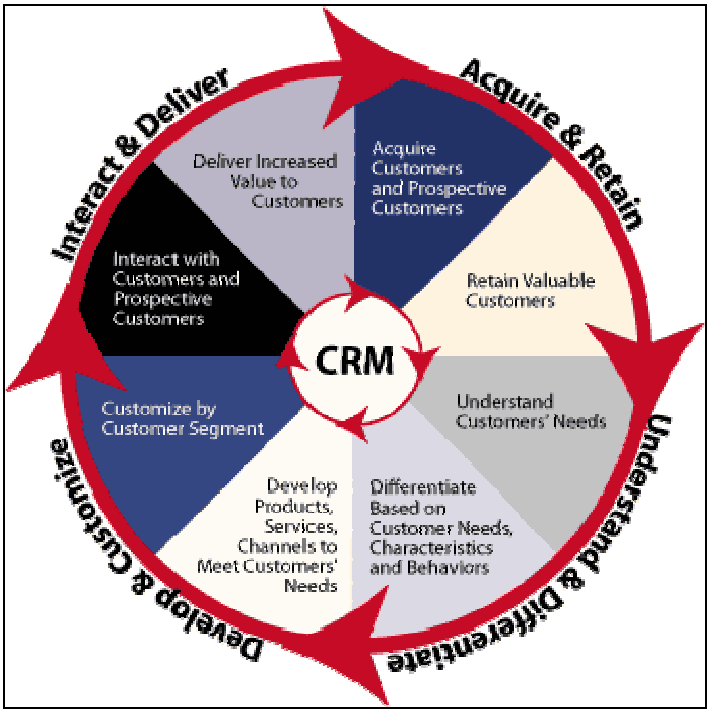
A WTO (2001) avança com a definição da *Nykamp Consulting Group* que define este conceito como uma forma de optimizar todos os contactos quer com os clientes actuais quer com clientes potenciais. L. Gregory Hopkins, Libra OnDemand CEO[5] refere que o primeiro passo para uma gestão eficiente da relação com o consumidor passa por definir claramente os objectivos e requisitos da organização, assim como o tipo funcionalidade do seu sistema de CRM. O autor refere ainda a importância de se apurar as necessidades e desejos de todos os intervenientes da organização que irão estar em contacto como CRM, de forma a conseguir que todos estejam devidamente envolvidos no processo.

Melinda Nykamp[6], presidente do *Nykamp Consulting Group*, avança com um modelo para o ciclo de CRM (fig.3) defendendo que as suas fases são interdependentes e contínuas, sendo que à medida que avançamos de uma fase para a outra, compreendemos os esforços seguintes.

A presidente do *Nykamp Consulting Group* refere que para qualquer organização, o negócio começa com a aquisição de clientes. Nesse sentido, será fundamental compreender as suas necessidades (quadrante inferior direito), seguindo-se uma diferenciação com base nas necessidades, características e comportamento dos clientes. Para a responsável por este grupo de investigação, não podemos manter uma relação com os consumidores sem compreendermos primeiro quem é que são estes consumidores, o que valorizam, que tipo de serviços são importantes para eles, como e quando eles preferem interagir e o que eles querem comprar.

[5] http://www.eyefortravel.com/news/asia/implementing-new-crm-technology
[6] http://www.information-management.com/issues/19991101/1571-1.html

Fig.3. Ciclo de *Costumer Relationship Management- CRM*



Fonte: *Nykamp Consulting Group*

Depois de compreendermos e identificarmos o cliente passamos para a fase do desenvolvimento de produtos, serviços e canais para atender às suas necessidades, seguindo-se uma personalização por segmento de cliente. Na etapa seguinte deste ciclo, importa interagir com os actuais e potencias clientes, oferecendo-lhes mais valor o que irá contribuir para a sua aquisição e/ou retenção (última etapa de um ciclo CRM). Para a presidente do *Nykamp Consulting Group*, quanto mais soubermos sobre os nossos consumidores, mais fácil será identificar e responder ás suas exigências de forma a produzir valor para a organização.

A WTO (2001) refere que este ciclo promove o "*acumular de informações mais profundas sobre clientes ou contactos*" permitindo assim um maior nível de informação e uma resposta mais eficaz aos seus pedidos dos clientes; uma atitude mais pró-activa desenvolvendo produtos mais adequados às suas necessidades e por fim estabelece a base para um relacionamento vitalício com o cliente que se manterá mesmo quando não esteja envolvida uma transacção.

Podemos concluir que para uma DMO, os dois níveis de *e-business*, tratados anteriormente, (interno e externo) estão intimamente ligados, permitindo que haja uma maximização dos benefícios que resultam da sua utilização, tais como:

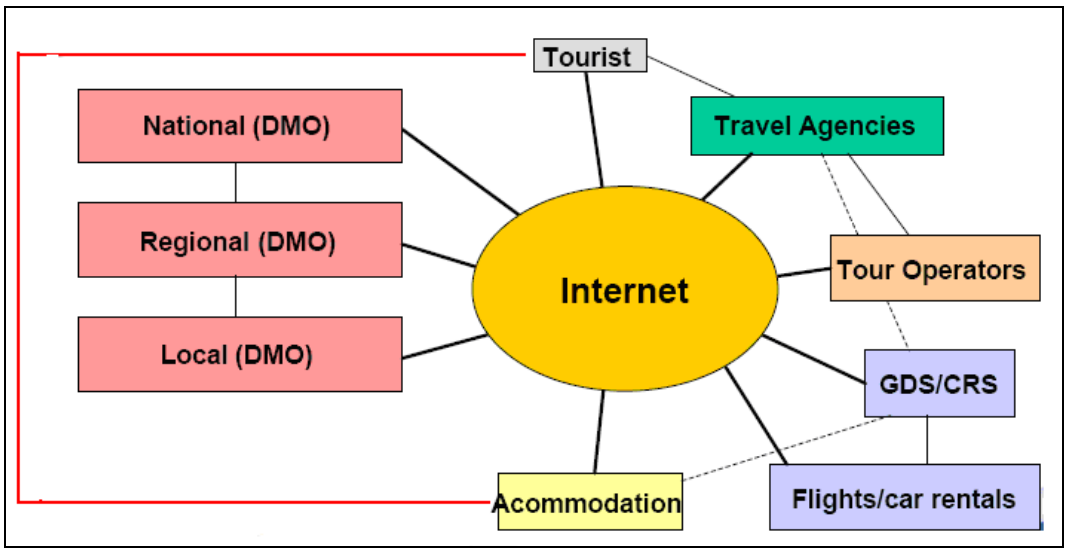
- uma melhor relação de custos de comunicação com os mercados-alvo;
- um processo de compra mais rápido e mais fácil por parte do cliente;
- uma melhoria ao nível do serviço e consequente fidelização de clientes;
- uma redução de custos através de operações internas e processos de compra mais eficientes.

4.2.2. DMOs enquanto entidades intermediárias

Tal como já tivemos oportunidade de referir no decorrer deste trabalho, a crescente utilização das novas tecnologias, nomeadamente a Internet, estão a provocar sérias mudanças no *modus operandis* das organizações, incluindo as organizações de gestão dos destinos turísticos.

Quando no ponto anterior, falávamos da dimensão externa, referimos que seria necessário considerar a transformação que a Internet estava a provocar na cadeia de valor. Com efeito, é importante sublinhar que a crescente utilização das novas tecnologias está a revolucionar a forma como é feita a distribuição da informação e as vendas em turismo. As cadeias de valor tradicionais, em que se verificava uma estrutura da organização turística a operar, em grande parte, de forma independente do sector comercial, está a dar lugar a uma nova cadeia de valor baseada na Internet (fig.4).

Fig.4. Rede de valor baseada na Internet



Fonte: Adaptado de *Fundació IBIT* [7]

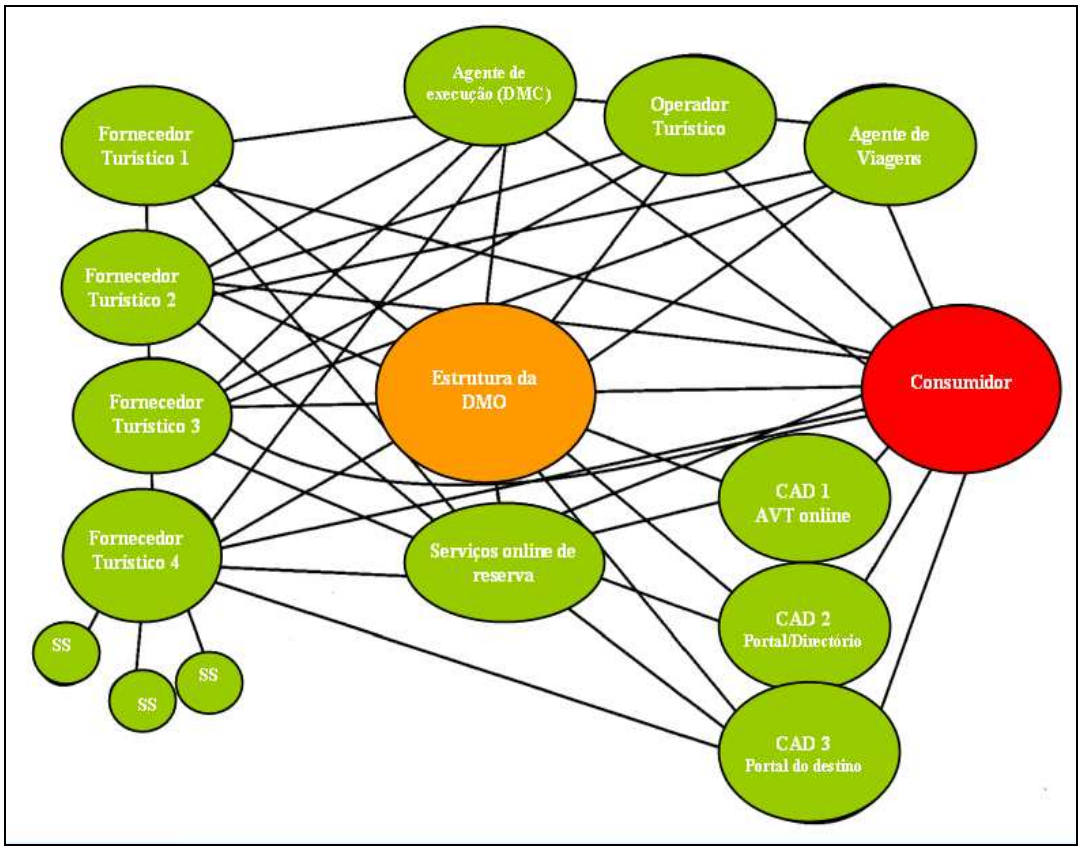
Com efeito, a Internet está a ser utilizada, cada vez mais, como uma ferramenta que permite usufruir de várias oportunidades, quer ao nível da comunicação entre empresas (*business-to-business –B2B*) quer ao nível das vendas directas ao consumidor. Ao nível das organizações de gestão dos destinos, esta nova realidade, pode ser uma oportunidade para que se estabeleçam links electrónicos com os vários fornecedores do sector turístico dentro do destino, permitindo-lhes manter informações e disponibilidade de produtos por conta própria. Funcionarem como intermediários pode ser outra das oportunidades para as DMOs, podendo consolidar o amplo leque de produtos nos destinos e distribuí-los electronicamente aos agentes de viagens e a outros envolvidos no comércio de viagens (WTO, 2001).

[7] www.ibit.org

Posto isto, importa, pois, tentar perceber qual será o futuro das DMOs enquanto entidades intermediárias. A WTO refere que os intermediários, incluindo as DMOs, continuarão a cumprir o seu papel, desde que não negligenciem o *e-business*. É importante que estes se envolvam activamente no comércio electrónico, acrescentando assim valor ao consumidor. Este acréscimo de valor pode ocorrer quer ao nível das relações com o consumidor (fornecendo por exemplo, informações isentas e de alta qualidade, sistemas de compra, pacotes específicos, ofertas especiais, exclusividade, entre outros), bem como ao nível dos fornecedores do sector turístico (ao disponibilizar, por exemplo, informações sobre todo o leque de produtos do destino; facilitando a distribuição para os consumidores e intermediários, bem como permitir que a sua marca, funcione como um "guarda-chuva" para ofertas individuais de produtos - especialmente importante no caso de pequenas e médias empresas).

Assim, para que as DMO´s consigam enfrentar as ameaças e concretizar as oportunidades que esta transformação irá provocar, é necessário que procurem ocupar uma posição forte dentro desta nova rede de valor baseada na Internet. Tal como podemos verificar pela figura abaixo representada, (fig.5), a nova rede de valor possibilita que a DMO se ligue electronicamente com todos os fornecedores do sector turístico (e vice-versa), permitindo que a informação se mantenha actualizada entre esta e os consumidores e/ou intermediários.

Fig.5. Posicionamento da DMO na nova cadeia de valor



Fonte: Adaptado de WTO (2001)

É possível identificar no esquema a oportunidade de se utilizarem canais alternativos de distribuição (CAD) para os produtos do destino. Exemplo destes CADs, são os novos canais de distribuição electrónica das agências de viagens (Avt) online, os directórios gerais de pesquisa, os portais dos destinos bem como outros participantes online bem-sucedidos (WTO, 2001). Para além disto, existem, igualmente, serviços online de reserva de acomodações, com os quais as DMOs podem estabelecer parcerias.

Como hoje em dia a Internet se tem vindo a assumir como um meio preferencial de pesquisa de informações aquando do planeamento das viagens, é fundamental que as DMOs consigam atingir um nível máximo de distribuição online do seu produto, para não correrem o risco de perder visitantes. Para isso, é fundamental que as organizações de gestão dos destinos procurem maximizar o número de consumidores e compradores que visitam o seu *website.* Para que surta o efeito desejado, esta ferramenta tem que ser muito bem desenvolvida de forma a satisfazer as necessidades do visitante quer ao nível de informações quer ao nível de produtos, devendo prestar mais atenção ao desenvolvimento da distribuição online através de terceiros, principalmente CADs, capazes de fornecer acesso a um grande número de usuários.

A prioridade de uma DMO deve passar por estabelecer parcerias com empresas online, em posição de liderança, no seu mercado doméstico, bem como com os chamados CADs globais (Travelocity, Expedia, entre outros) para atrair visitantes internacionais. Embora estas parcerias sejam, na maior parte dos casos, bastante simples de se conseguir (a maioria dos CADs oferecerá *links* para as DMOs apenas pelo pagamento de *banners*, ou alguma outra forma de propaganda) a realidade é que este conceito ainda não está devidamente explorado pelas organizações de gestão dos destinos.

4.3. O potencial do *e-marketing* e do *e-commerce* para as DMO´s

Tal como verificamos no início deste capítulo, os conceitos de *e-marketing* e *e-commerce* estão relacionados com o marketing electrónico *(*meio de comunicação com os mercados-alvo) e com o comércio electrónico *(*actividade de vendas através da distribuição electrónica) respectivamente.

Ao utilizar a Internet como veículo de divulgação de informação, o *e-marketing* permite que a DMO atinja um público mais alargado e transnacional. A possibilidade de transmitir directamente informações e ofertas, a um baixo custo e num curto espaço de tempo, faz desta ferramenta uma boa estratégia para atingir potencias clientes. Porém, a WTO (2001) sugere que o *e-marketing* deve continuar a funcionar em harmonia com as tradicionais actividades de

marketing, para que a sua movimentação aconteça em ambas as direcções: da Web para os folhetos ou para o telefone, do telefone para a Web, e assim por diante.

Para que funcione da melhor forma o *e-marketing* deverá socorrer-se de um *website* eficiente (temática abordada no próximo capítulo) o qual deve ser devidamente publicitado (através por exemplo, da existência *Links* recíprocos ou pagos, em outros *websites*; referência ao seu URL em todos os materiais impressos, entre outros) de forma a que o potencial visitante seja atraído e consulte a sua informação.

Ao nível do *e-marketing* o CRM não deverá ser ignorado pois quanto mais forte for o relacionamento com o cliente antes, durante e após a visita, maior será a probabilidade do destino alcançar o sucesso que pretende. A este nível, a utilização do correio electrónico assume-se como uma ferramenta interessante e económica, embora possam ser, igualmente adoptados outros métodos de distribuição da informação.

Para que o ciclo de CRM funcione, é necessário que a DMO esteja devidamente informada sobre o seu cliente, pelo que informações sobre o seu estilo de vida, tipos de viagens e destinos anteriores, por exemplo, bem como dados que permitam o contacto posterior à viagem são fundamentais para que o ciclo, analisado anteriormente, funcione. Para a WTO (2001) essa recolha de informações sobre os clientes pode acontecer de várias formas:

- através das reservas, consultas gerais e solicitações de folhetos;
- preenchimento de formulários de avaliação;
- reclamações;

Uma vez online, esta recolha e actualização dos dados, pode ser melhorada e completada de diversas formas. Importa, contudo, ter algum cuidado relativamente à protecção e privacidade dos dados dos clientes, um assunto cada vez mais complexo, pelo que será fundamental prestar a devida atenção às exigências legais sobre o assunto, não apenas no país de origem da DMO, como também no exterior.

De seguida serão apresentados alguns exemplos de técnicas de *e-marketing*, sugeridas pela WTO (2001), e que podem ser adoptadas pelas DMO´s:

Push Marketing - Marketing de incentivo	Envio de um e-mail especifico (aviso de uma oferta especial, boletim informativo, notícias, entre outros) para um determinado grupo de clientes dentro da base de dados da DMO. O objectivo é manter o potencial visitante informado e motivá-lo a consultar a página.

Clubes *on-líne*	Possibilidade do usuário ser membro de um clube especial permitindo-lhe usufruir de benefícios extra (aviso antecipado sobre ofertas, notícias e agilidade em reservas). De entrada gratuita, na maior parte dos casos, implica, normalmente, o fornecimento de alguns detalhes pessoais que a DMO utilizará nas suas actividades de CRM.
Homepages personalizadas	Possibilidade do usuário personalizar a sua *Homepage* de forma a que esta se adapte melhor às suas necessidades. O mecanismo pode ir desde um simples cumprimento, como "seja bem-vindo, José", até uma página totalmente configurada pelo usuário, com os padrões de conteúdo e de funcionalidade que lhe são mais relevantes.
Envio de saudações	Funcionalidade que permite que um usuário envie, por exemplo, um postal electrónico contendo imagens do destino, com saudações a amigos e familiares. Quem recebe o postal, normalmente tem que aceder ao website para o visualizar, recebendo para isso uma notificação que o estimulará a consultar a página.
Histórias e críticas sobre a visita ao destino	Função que visa estimular o visitante a escrever pequenos artigos sobre a sua viagem ao destino e a disponibiliza-los online, para que outros o leiam. È uma boa forma de criar "embaixadores" do destino embora apresente a dificuldade de poderem ser submetidos textos sem qualidade, pelo que se sugere um controlo dos conteúdos de tempos em tempos.
Quadro de avisos electrónicos e *chat rooms*	Possibilidade de criar uma comunidade online, disponibilizando um quadro de avisos electrónicos e uma *chat room*, onde os usuários possam conversar e responder a questões sobre tópicos específicos. Para aceder a esta funcionalidade é, normalmente necessário, efectuar um registo, proporcionando mais uma oportunidade para recolher dados sobre os usuários.
Formulários de avaliação	Funcionalidade que permite que a DMO recolha a opinião dos seus usuários relativamente à visita ao destino e/ou ao seu website. Os formulários devem estar elaborados de forma clara e simples e devem ser de preenchimento fácil e rápido.
Recolha de dados sobre consultas e vendas	Funcionalidade que permite que os usuários, que fazem reservas ou solicitam um folheto, sejam reconhecidos pelo sistema como clientes registados ou novos clientes.
Chat textual	Recurso que permite que o usuário entre em contacto com um agente (geralmente no destino) utilizando para isso um editor de texto *on-line.*
Botões "Call me"	A disponibilização de botões "Call me" permite a solicitação de um telefonema por parte de um operador no centro de contacto da DMO. Geralmente, estes recursos são configurados de forma a permitir que o usuário especifique a hora

	em que gostaria de ser contactado e na língua da sua preferência.
Concursos, questionários e leilões	Esta funcionalidade visa convidar os usuários a participar em concursos e/ou responder a questionários de modo a aumentar o seu interesse sobre o destino e a voltar com mais frequência. Os leilões podem ser encarados como uma boa forma quer para recolher mais dados sobre o cliente, quer como uma oportunidade de obter algum rendimento extra.
Cookies	Os "*cookies"* funcionam como um arquivo simples de dados enviado ao computador do usuário quando ele acede a uma página da Web. Costuma-se utilizar os "*cookies"* para permitir o acesso a páginas protegidas por senhas ou para gerir as configurações da *Homepage.* A sua utilização permite fazer um rastreio dos utilizadores.

Como factores fundamentais para o sucesso do *e-marketing*, a WTO (2001) refere que é fundamental que se construa uma base de dados sobre os clientes e se recolha a maior quantidade possível de informações sobre os seus estilos de vida, hábitos de viagem e compra. È importante que se desenvolva e estimule um relacionamento personalizado com eles, procurando adaptar o produto às suas necessidades. Se as DMOs fizerem o correcto uso das ferramentas de *e-marketing*, não só conseguirão as informações necessárias sobres os clientes como também conseguirão que estes repitam a compra e funcionem como "embaixadores do destino", recomendando-o a amigos e familiares.

No que diz respeito ao *e-commerce*, a WTO (2001) refere que são cada vez mais as DMOs a recorrer à Internet (via website do destino) para fazer a sua oferta de reservas online ao nível das acomodações e outros produtos que a mesma disponibiliza.

Esta actividade de vendas através da distribuição electrónica implica a adopção de um software adequado que permita utilizar o mecanismo de reservas, de um sistema para o processamento das transacções financeiras e, mais importante, de um inventário actualizado e preciso de todas as disponibilidades dos serviços (WTO, 2001).

A maior parte das organizações de gestão dos destinos incorpora mecanismos de reservas e são cada vez mais os prestadores de serviços que estão interessados em estabelecer *joint-ventures* que envolvem a divisão das transacções efectuadas. Há ainda a possibilidade da DMO delegar em terceiros a sua função de *e-commerce* (por exemplo, através da *Booking.com, TravelNow, WorldRes*, ou agências nacionais/locais de reservas) ou possibilitar que cada estabelecimento de hospedagem indique uma agência de reservas *on-line* à sua escolha, a partir de uma lista

aprovada pela organização do destino. Todas estas opções podem proporcionar oportunidades e desvantagens para a DMO, pelo que a sua utilização deverá ser bem ponderada. Nesse sentido, a WTO (2001) enumera um conjunto de factores que devem ser ponderados antes de se tomar uma decisão a este nível:

- o facto de as DMOs não deterem o produto que estão a vender e, por conseguinte, não terem qualquer controle sobre ele;
- muitas DMOs representam essencialmente estabelecimentos de pequena dimensão, que normalmente oferecem alguma relutância em pagar comissões (mesmo as que são bastante razoáveis) podendo, igualmente, não possuir aptidões empresariais suficientes para gerir o seu inventário de forma a possibilitar as reservas *on-line;*
- alguma relutância por parte de operadores turísticos de grande dimensão em trabalhar com as DMOs, por já possuírem os seus próprios sistemas de reservas online;
- natureza dos serviços turísticos (intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade);
- dificuldade de adaptação a esta realidade de vendas por parte dos funcionários e gestores das DMOs;
- dificuldade em lidar com transacções com cartão de crédito;
- dificuldade em criar termos e condições de prestação do serviço que sejam aceitáveis para os visitantes, para os prestadores de serviços e para elas próprias.

Perante este cenário, cabe a cada DMO decidir se está disposta a explorar esta técnica de *e-business*, estando consciente de que essa decisão terá implicações profundas. Ao passo que, no passado, as DMOs tendiam a ser fornecedoras de informações e facilitadoras nos relacionamentos entre turistas e serviços, no futuro é provável que elas se envolvam cada vez mais nas transacções turísticas, quer seja de uma forma directa ou mais indirectamente (WTO, 2001).

A realidade é que são cada vez mais as organizações a possibilitar reservas online pelo que cada DMO deverá procurar acompanhar a evolução das tendências de mercado, não esquecendo, contudo, que o seu papel principal é o de funcionar como "guardiã" dos interesses do destino sendo responsável pela transmissão do valor do mesmo.

4.4. Conclusão

Embora anteriormente as TI não fossem consideradas para o desenvolvimento e gestão dos destinos, a verdade é que hoje em dia são cada vez mais utilizadas para facilitar a experiência turística antes, durante e depois da vista.

Com efeito, a obtenção de informação e a sua gestão eficiente é cada vez mais importante nos dias de hoje, na medida em que os mercados precisam dessa informação para funcionarem correctamente.

O *e-business* tem provocado grandes transformações na cadeia de valor do turismo, especialmente ao nível das DMO´s, que perante a ameaça da *desintermediação* necessitam de responder de forma pró-activa e com mais qualidade ao nível dos produtos e serviços.

A inegável crescente utilização da Internet, está como tivemos oportunidade de verificar, a criar oportunidades e desafios estratégicos para as DMOs.

O número de websites e as transacções efectuadas através deles têm aumentado significativamente e a tendência será para que esta realidade aumente significativamente nos próximos anos, dada o crescente acesso e facilidade em navegar na Internet. Esta assume-se como um mercado extremamente importante para as DMOs, não só por ser cada vez mais utilizada pelos potenciais visitantes mas também por intermediários (agências de viagens, por exemplo).

Contudo, existem ainda algumas limitações no que respeita à total adopção de uma política de *e-business* por parte das DMOs, pelo que é fundamental que estas explorem ao máximo as vantagens que daí possam advir, reconhecendo, porém os seus limites.

Capítulo V. Criação e avaliação de websites para *DMO´s*

5.1. Introdução

Com o advento das novas tecnologias e a crescente utilização da Internet por parte de empresas e consumidores, o número de *websites* têm aumentado significativamente. Também ao nível dos destinos turísticos se tem vindo a registar uma presença na Internet cada vez mais significativa, com organismos turísticos nacionais, regionais e/ou locais, a fazerem uso desta ferramenta para promoverem e gerirem os seus destinos.

No mundo da informação turística, a internet desempenha um importante papel na disseminação da informação. Nesse sentido, a criação de um *website* assume-se como uma importante ferramenta para comunicar, de forma eficaz e eficiente, as principais características de um destino. Porém, para que surtam o efeito desejado, a construção destes *websites* deve ser cuidada e obedecer a um conjunto de regras que o tornem mais eficaz. Nesse sentido, é igualmente importante avaliar e monitorizar o seu funcionamento de forma a perceber se os objectivos estão a ser atingidos

Assim, neste capítulo procurar-se-á analisar qual o papel que deve desempenhar o *website* de uma organização de gestão do destino, bem como os factores chave que este deve possuir para se assumir como um *website* de sucesso. No seguimento desta análise, será feita uma breve revisão bibliográfica sobre possíveis métodos de análise e avaliação do sucesso de um *website*, seguido de um elencar de passos fundamentais para a criação de *websites* de acordo com o público que se pretende atingir.

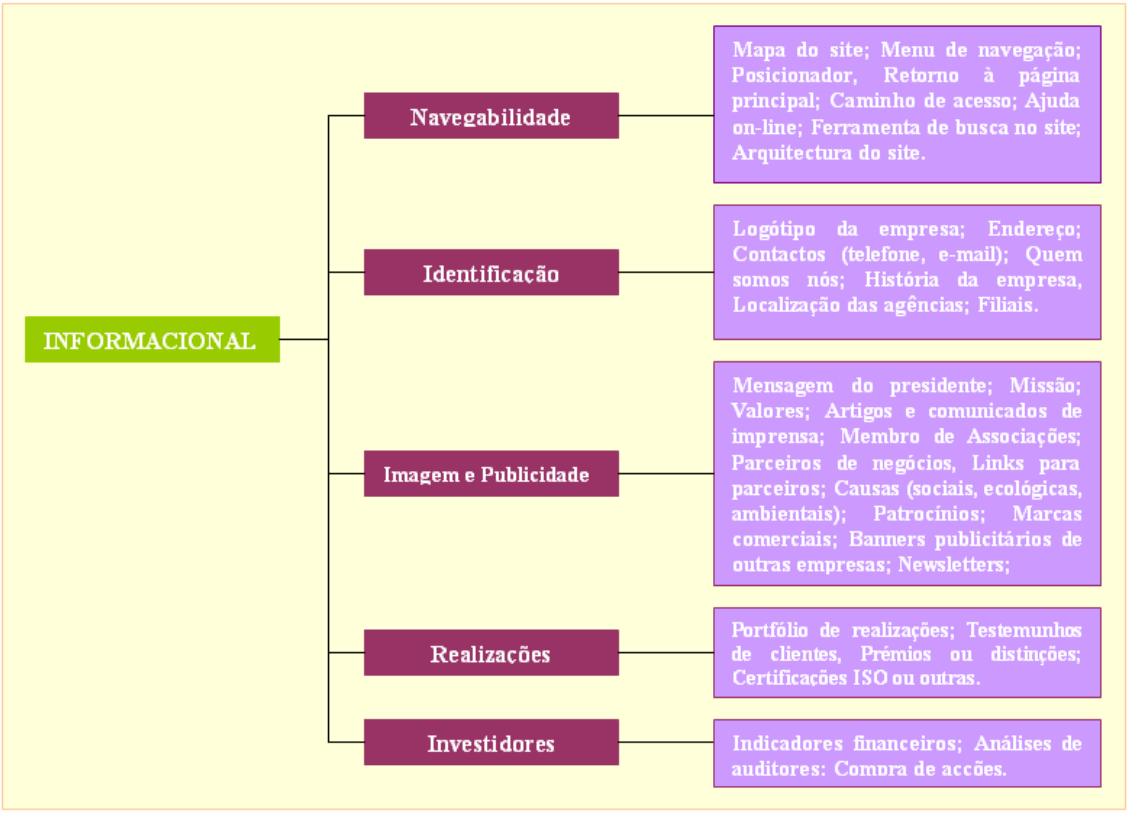
5.2. O papel dos websites das DMO´s

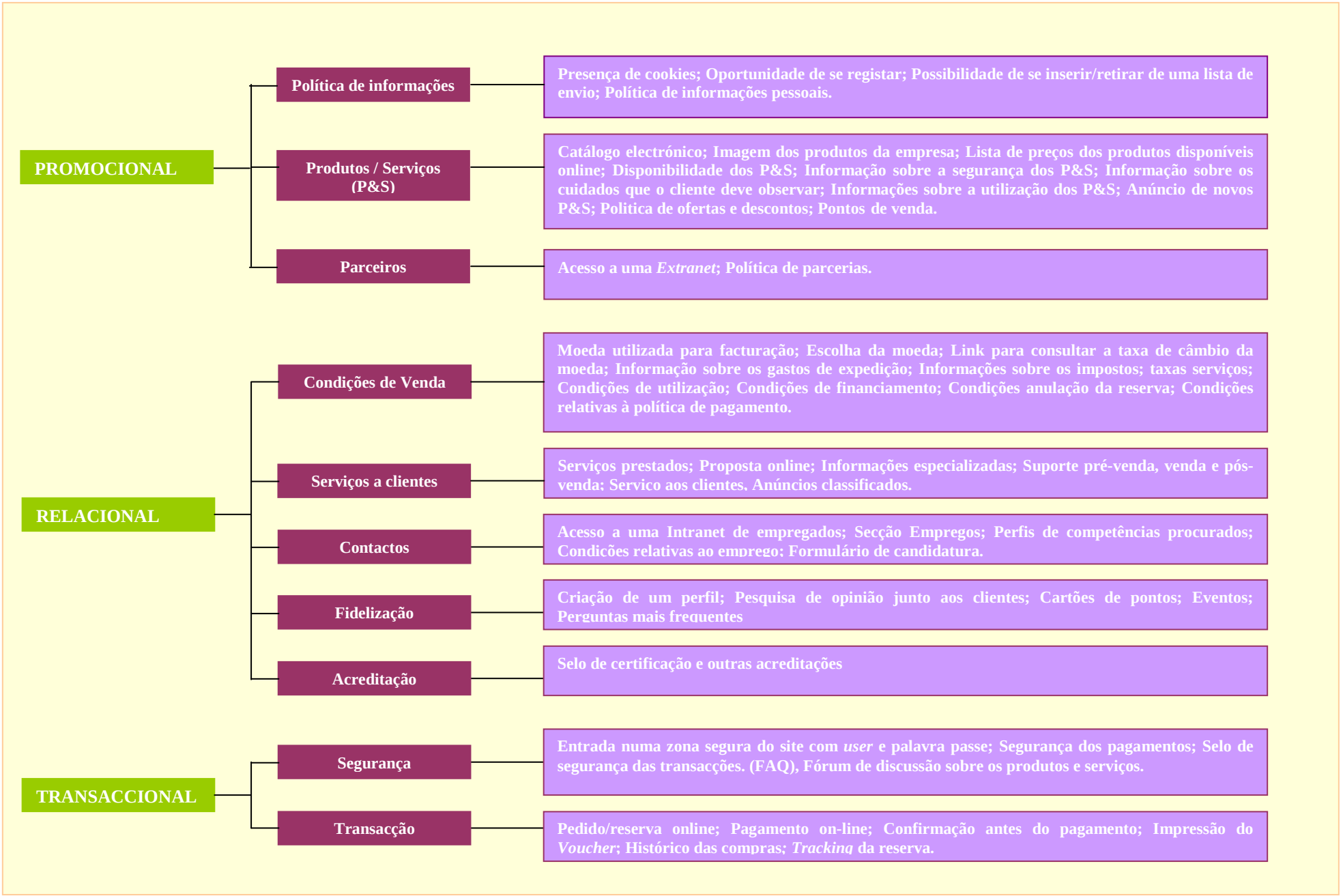
Milheiro (2006) defende que um *website* não é a mesma coisa que marketing na Internet. Citando Sweeney (2000), a autora refere que os websites são necessários para essa finalidade, mas que na verdade não são mais do que "*um conjunto de documentos, imagens e outros ficheiros electrónicos que estão acessíveis na rede*". O marketing na Internet, por seu lado, é "*mais abrangente, pois compreende os passos que se dão para atingir o mercado-alvo online, atrair visitantes para o website, incentivá-los a comprar os produtos ou serviços apresentados e criar-lhes a necessidade de voltar a consultar este website novamente*". Portanto, antes de se criar um *website* seja para que organização for, é necessário definir claramente qual o seu propósito e objectivos.

Pinho, Rêgo e Kastenholz (2006) alertam ainda para a necessidade de considerarmos um *website* como "*um prestador de serviços*", pelo que os seus utilizadores devem ser encarados como clientes. A este nível, os autores defendem que o cliente assume um papel importante quando se trata do fornecimento de um serviço através de um *website*, tendo em conta que a inseparabilidade associada a este serviço, é um elemento fundamental para toda a experiência. Citando Shemwell, Yavas & Bilgin (1998), é referido que ao satisfazer os clientes estamos a fomentar a sua lealdade à organização, pelo que o *website* deve ser encarado como "*uma prestação de serviço através do qual a lealdade e a satisfação do cliente podem ser conquistadas*".

Salvado (2009) defende que a Internet "*fornece elementos que são especialmente importantes para o marketing turístico*" e que "*viajar é uma experiência prática*" em que " *os viajantes não compram simplesmente pacotes, estadias, lugares de avião, comida ou bebidas, eles satisfazem fantasias*". Assim sendo, a Internet com a riqueza de informação que possui, em forma de imagens e multimédia, tem a capacidade de oferecer um estímulo favorecendo a compra de um produto ou serviço de turismo.

A autora refere ainda que a maioria dos websites criados pelos diferentes *players* da indústria turística têm as seguintes características:





Fonte: Adaptado de Salvado (2009)

Para Salvado (2009) o *website* deverá transmitir "*uma clara vinculação às estratégias de negócio, permitindo um conjunto de acções de comércio electrónico e de funcionalidades de CRM, promovendo contribuições específicas à organização, tais como, a divulgação institucional e afirmação de marca, a promoção de produtos, o estreitamento do relacionamento com o mercado e canal de vendas diferenciado, mas não só estes vectores*".

Ao nível das organizações de gestão dos destinos, a *World Tourism Organisation* (2001), sugere que se deva considerar o papel dos *websites* na estratégia geral de marketing da organização e que se definam os objectivos e a forma como o *website* poderá ajudar a alcança-los (primeira, de várias etapas inerentes à construção de um *website* que será abordada mais à frente neste capítulo). Alguns desses objectivos poderão ser:

- ⇒ *Aumentar o volume de negócio do destino e dos seus fornecedores*, procurando divulgar o destino, facultando informações sobre actividades e alojamento, folhetos virtuais, ferramentas que permitam que o consumidor planeie o seu próprio itinerário; que faça reservas e compras online e que possa aceder a informação sobre negócios e ofertas de última hora);
- ⇒ *Gerar receitas para a organização*, através de: comissões sobre as vendas; venda de produtos e serviços online; vendendo espaços para publicidade, atraindo assim patrocínios;
- ⇒ *Melhorar a comunicação e o relacionamento com os consumidores*, disponibilizando novidades e ofertas especiais; facultando ferramentas que permitam contactar a entidade responsável pela gestão da informação publicada ou até mesmo uma maior interactividade entre os utilizadores do website, promovendo, por exemplo, a participação em fóruns, chats ou grupos de discussão. Sistemas de fidelização dos clientes e ferramentas que permitam que estes avaliem os serviços e a informação disponibilizada online, através do preenchimento de inquéritos, são também apontados como essenciais.
- ⇒ *Reduzir os custos*, procurando incentivar os clientes a preferirem a consulta da informação disponibilizada online em detrimento do recurso a material impresso. Monitorizar os dados sobre o acesso ao website, procurando conhecer melhor o consumidor permitirá, simultaneamente, uma redução dos custos e facilitará a adequação da oferta à procura.
- ⇒ *Gerar boas relações públicas* facultando a disponibilização de links que permitam que o consumidor aceda quer a outras organizações de interesse quer a informações empresariais.

O importante é que a informação que é disponibilizada no *website* esteja de acordo com o tipo de produto ou serviço que se está a vender.

5.3. Factores de sucesso para *Websites* de destinos turísticos

Nos últimos anos o investimento em *websites* por parte das DMO´s tem aumentado significativamente. As actividades de marketing *online* significam uma importante parte dos programas operacionais de várias DMO´s, locais, regionais e nacionais. Contudo, a pressão orçamental com normalmente se debatem muitas destas organizações, veio tornar ainda mais importante a questão da eficácia aquando da criação e design de um *website*.

Nesse sentido, na última década, têm sido conduzidos vários estudos com o objectivo de apurar os factores que influenciam a qualidade dos *websites.* Embora existam, na literatura, várias perspectivas acerca da qualidade que estes devem possuir, é possível identificar alguns pontos em comum, como é o caso da usabilidade e da fidedignidade, bem como outros aspectos que possam inspirar confiança nos utilizadores.

Alguns autores defendem que a avaliação de *websites* em turismo ainda se encontra na sua fase inicial de desenvolvimento pelo que não existe nenhuma metodologia que seja aceite por todos. Este tipo de avaliação apresenta um conjunto de vantagens interessantes para as DMO´s como seja a retenção de clientes, retorno positivo sobre o investimento e liderança face à concorrência, pelo que não é de estranhar que vários autores tenham desenvolvido estudos utilizando uma multiplicidade de abordagens (avaliações de peritos, inquéritos aos utilizadores, avaliações automáticas com recurso à tecnologia, entre outros).

Perante esta realidade, a Organização Mundial de Turismo em parceria com a *IFITT – International Federation for IT and Travel & Tourism* estabeleceram um esquema para ajudar as DMO´s a avaliar a qualidade e eficácia das suas actividades Web.

Os especialistas que compunham a equipa da *WTO/IFITT*[8], em 2002, identificaram importantes critérios de qualidade e factores críticos de sucesso, tais como:

1. Acessibilidade e legibilidade
2. Identidade e confiança
3. Personalização e interactividade
4. Navegação
5. Localização e mecanismos de procura
6. Desempenho técnico
7. Conceito de serviço (que define a qualidade de um *website* em termos da qualidade dos serviços que este oferece)

[8] ***Joint Project Organization of an Evaluation and Benchmarking Scheme for Destinations Websites***.

Num estudo desenvolvido mais recentemente por Park e Gretzel (2007)[9] foi utilizada uma metodologia, baseada numa análise qualitativa[10], com o objectivo de sintetizar todos os resultados obtidos em vários estudos desenvolvidos sobre os factores de sucesso ao nível da avaliação de *websites*. Esta investigação conduziu à obtenção de nove factores comuns que parecem estar na base da maioria dos estudos analisados (sendo que alguns deles tinham já sido apontados pela equipa da *WTO/IFITT):*

1. Qualidade da informação (*Information Quality)*
2. Facilidade de uso (*Ease of Use)*
3. Segurança/Privacidade (*Security/Privacy)*
4. Aparência Visual (*Visual Appearance)*
5. Personalização (*Personalization*;)
6. Capacidade de resposta (*Responsiveness*)
7. Interactividade (*Interactivity)*
8. Confiança (*Trust)*
9. Satisfação (*Fulfillment)*

Para além disto, na sua publicação sobre os factores que permitem a avaliação e o melhoramento dos websites, a WTO (2005) apresenta duas teorias sobre a qualidade dos websites em geral e de websites de Turismo em particular:

- O conceito AIDA
- 2QCV3Q *Meta Model*

A primeiro conceito – AIDA - foi utilizado num estudo sobre as actividade da Internet de DMOs Europeias, pelas entidades IZT[11] and *Dwif*[12] e baseia-se na crença de que a aparência e a estrutura da informação num *website* de turismo atractivo deve corresponder com o conceito de marketing, muitas vezes utilizado em marketing:

- **A**tenção (*Attention*) – Na *homepage* o utilizador espera encontrar ma visão geral do *website* (estrutura de navegação, mapa do website), fotos atractivas, ofertas especiais, logótipos, entre outros, que realcem o carácter único da região (pontos de venda únicos) e formas de comunicar com a organização.
- **I**nteresse (*Interest*) – Espera-se que o *website* disponibilize descrições atractivas sobre a região ou cidade fornecendo informações que possam ser úteis para o viajante (tempo, dinheiro, documentos, entre outros). O *website* deve conter descrições de atracções naturais, históricas e culturais, fotos e, se possível, sons, assim como informação sobre

[9] ***Success Factors for Destination Marketing Websites: A qualitative Meta-Analyses***; Journal of travel Research. Disponível em [http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/1/46]
[10] A amostra deste estudo incluía 53 *papers* de Turismo e 100 não ligados directamente ao Turismo. A maior parte destes trabalhos foi publicada depois de 2000.
[11] Institute for Futures Studies and Technology Assessment
[12] German Economic Institute for Tourism Research at Munich University

alojamento e mapas. Quanto mais completa e pertinente for a informação para o utilizador, maior será a probabilidade de ele se sentir atraído a visitar o destino.

- **D**esejo (*Desire*) - O desejo de viajar para uma região será estimulado por uma descrição atractiva das coisas que existem para ver e para fazer no destino.
- **A**cção (*Action*) - está relacionada com as possibilidades de interagir e reservar online. A comunicação e as possibilidades de contacto devem ser optimizadas, devendo ser providenciados mecanismos que permitam pesquisar por disponibilidade, reservar e pagar online de forma segura.

A segunda teoria diz respeito ao 2QCV3Q *Meta Model*, desenvolvido pela Universidade de Trento para a realização de estudos sobre a qualidade dos *websites* das regiões de turismo dos Alpes. Implementar este modelo, implica responder às seguintes questões:

- ***Quis?* Quem? Identidade?** – A confiança do utilizador no proprietário do *website* é um factor muito importante, pelo que a imagem do website deve reflectir a imagem da organização;
- ***Quid*? O quê? Conteúdo?** – O conteúdo deve reflectir os objectivos da organização e satisfazer os desejos de informação do utilizador;
- ***Cur*? Porquê? Serviços?** – Os critérios relacionados com esta questão avaliam as funções oferecidas pelo *website*;
- ***Ubi*? Onde? Localização?** – Critério relacionado com a visibilidade do *website* e com tudo o que contribua para a sua acessibilidade. Diz também respeito à capacidade do *website* em fornecer aos turistas informações sobre a localização onde podem interagir uns com os outros e com a organização.
- ***Quando*? Quando? Gestão?** – Critério relacionado, entre outras coisas, com a manutenção do *website*;
- ***Quomodo*? How? Usabilidade?** – Relacionado com todos os aspectos que permitem a utilização do *website* em termos de custo, tempo e inputs cognitivos;
- ***Quibus* Auxiliis? Viabilidade? Com que meios?** – Inclui todos os aspectos estreitamente relacionados com a gestão do projecto, incluindo limites de tempo e orçamento, competências exigidas, escolha da arquitectura, entre outros.

Em suma, a qualidade geral de um *website* pode ser percebida como o resultado de três elementos: facilidade de navegação, criatividade tecnológica e acessibilidade (por exemplo, tempos de download, com que facilidade um utilizador consegue encontrar/aceder ao *website*). No entanto, a qualidade do conteúdo, o grafismo e a presença de sistemas interactivos são igualmente elementos bastante importantes, pois contribuem para a qualidade geral do *website*. Compreender a forma como os utilizadores do *website* do destino percebem esses elementos e se a qualidade geral do *website* os está a atrair a visitar o destino.

5.4. Métodos de análise e avaliação do sucesso de um *website*

À medida que as estratégias de marketing baseadas na Internet se têm generalizado, a pressão sobre as DMOs para investirem nos seus *websites* tem aumentado. Perante este cenário, o interesse na avaliação de como estão a ser construídos estes *websites* tem sido alvo de algumas análises.

Alguns autores defendem que a avaliação de websites em Turismo ainda se encontra numa fase inicial de desenvolvimento, não existindo, actualmente, elementos comuns que sejam aceites por todos para avaliar o sucesso destes websites.

Na sua publicação sobre como avaliar e melhorar os *websites*[13], a WTO (2005) apresenta alguns tipos de avaliação que poderão ser utilizados para apurar a qualidade e a eficácia de um *website*, são eles:

- Boas práticas baseadas em métodos de avaliação e medição
- Inquéritos online (*Online surveys*)
- *Web analytics*
- Experiências online *(Online experiments)*
- Testes de laboratório (*Laboratory Testing*)

De seguida, passaremos a apresentar em que consiste cada um destes métodos.

⇒ **Boas práticas baseadas em métodos de avaliação e medição**

As boas práticas relacionadas com os métodos de avaliação de um website são baseadas num conjunto de critérios de qualidade e factores de sucesso que determinam a usabilidade e eficácia dos mesmos. A usabilidade por ser entendida como a "*eficiência, eficácia e satisfação com a qual os públicos do website alcançam os seus objectivos […]* constituindo *[…]"o somatório dos elementos de conteúdo, de arquitectura da informação e de arquitectura do design, e que, em última instância, verifica se o usuário do website consegue ou não executar uma tarefa com sucesso durante o processo de navegação*" (Paolucci; Azevedo, 2007).

Para além desta análise a WTO, refere que este método deve também ser baseado em critérios de acessibilidade, comportamento dos utilizadores nos mecanismos de busca, de factores que

[13] *Evaluating and Improving Websites – The Destination Web Watch*

podem influenciar o ranking do website nestes mecanismos, bem como das perspectivas de pessoas com vasta experiência ao nível da construção deste tipo de ferramentas.

Cada organização terá as suas próprias características e objectivos de marketing, pelo que uma avaliação profunda do seu website deverá ser precedida de uma discussão destes factores, de forma a permitir ao analista perceber todos os factores que definem a sua eficácia.

No fundo este método visa testar aspectos técnicos do website para perceber se as funcionalidades que eles apresentam funcionam na perfeição (compras online, resposta a e-mails, envio de brochuras, entre outros).

⇒ **Inquéritos online (*Online surveys*)**

Os inquéritos online são um excelente meio de obter uma perspectiva das necessidades, preferências, opiniões e satisfação dos utilizadores do website. Este tipo de pesquisa é mais vantajosa quando comparada com outros meios de inquéritos (cara a cara e via telefone) na medida em que é menos dispendiosa, os resultados são obtidos mais rapidamente, confere uma maior liberdade para responder a tópicos mais pessoais e por facilitar o acesso a uma comunidade global. Porém, apresenta também algumas desvantagens, como seja a dificuldade em encontrar as pessoas adequadas para responder às questões, não existir qualquer interacção pessoal, poder colocar em causa questões relativas à segurança e confidencialidade, assim como, questões associadas ao custo das telecomunicações e dificuldades técnicas (lentidão do modem, custo do serviço de internet) podem desencorajar o inquirido.

⇒ ***Web analytics***

Web analytics é definida pela WTO (2005) como "*the analysis of website traffic data to determine a website´s success and to understand customer behaviour"*. No fundo este processo, (também denominado de *web metrics*, *web measurement* ou *e-metrics*) é usado com o objectivo de tentar localizar e monitorizar as "pegadas digitais" que os utilizadores da Internet deixam ficar quando consultam informação online.

Este método constitui um instrumento muito versátil podendo ser utilizado para as seguintes situações:

- Analisar o comportamento do utilizador (a fim de examinar a eficácia do website no que diz respeito ao seu nível de utilização) bem como apurar como se poderia optimiza-lo para que respondesse melhor aos objectivos da organização;
- Medir o valor relativo e o retorno do investimento das campanhas de marketing efectuadas, assim como as diferentes possibilidades de promover o website;

- Estabelecer o grau de eficácia que um website e/ou as actividades na Internet atinge na prestação de um serviço a clientes e parceiros;
- Comparar o desempenho do website de uma DMO relativamente a outras que possuem a mesma ferramenta.

⇒ **Experiências online *(Online experiments)***

Recolher e analisar informações relativas ao comportamento dos utilizadores de um website pode ser bastante útil para melhor compreender o seu desempenho. Nesse sentido, surgem as *online experiments* que procuram monitorizar o comportamento dos utilizadores, podendo ser executadas a vários níveis:

- Links individuais (testar a palavra, ícone ou imagem que suporta o link);
- *Webpages* (podem ser testadas a eficácia, o número e a aparência de vários elementos: texto, imagens, links);
- *Website* completo (as experiências online podem mostrar qual será a melhor estrutura a adoptar que permita, por exemplo, responder da melhor forma aos objectivos da organização);

⇒ **Testes de Laboratório (*Laboratory Testing*)**

Os testes de laboratório visam, tal como o método anterior, aspectos experimentais. Este método permite que os participantes, seleccionados para participar no teste, utilizem o website para desempenharem uma sequência de tarefas enquanto são observados pelos avaliadores. Porém, é possível identificar alguns aspectos que o distinguem do método exposto anteriormente:

- A metodologia de investigação é desenvolvida em laboratório, enquanto que no método anterior as experiências são efectuadas por visitantes reais em suas casas ou locais de trabalho;
- Os participantes são recrutados para visitar um website e desenvolver um conjunto de tarefas em ambiente controlado (enquanto o método anterior utiliza visitantes reais);
- As características demográficas dos participantes são conhecidas, enquanto que no método anterior apenas se conhece o seu endereço IP e sistema operacional que utiliza;
- Os testes de laboratório fornecem uma avaliação mais rica da usabilidade geral de um website enquanto que o método anterior apenas permite analisar elementos específicos da *webpage*.

Todos os métodos descritos anteriormente, apresentam vantagens e desvantagens, pelo que a sua utilização deve ser muito bem definida tendo em conta os objectivos que se pretendem atingir.

Tendo em conta que o nosso estudo de caso incidirá, entre outros aspectos, sobre a avaliação da usabilidade de um website, julgamos ser pertinente uma abordagem mais alargada ao conceito de usabilidade e ao método que iremos utilizar para medir essa usabilidade – avaliação heurística.

A usabilidade pode ser entendida como "*a avaliação geral do funcionamento do website em termos estruturais, estéticos, funcionais e tecnológicos* […] procurando apurar se "*estes elementos estão integrados de modo eficiente e amigável, possibilitando o acesso à informação desejada, […],* considerando-se que um website tem boa usabilidade quando "*atende às necessidades tanto de quem oferece a informação (website) quanto à de quem procura pela informação (internauta)* (Paolucci; Azevedo, 2007).

Milheiro (2006) reforça a importância da usabilidade (referida pela WTO no método relativo às boas práticas) para avaliar a eficácia de um website, no que respeita à sua facilidade de aprendizagem, utilização e satisfação do utilizador. Para esta autora, a usabilidade "*trata das questões que envolvem a facilidade de utilização e a qualidade de interacção com o utilizador da interface*", sendo que o seu objectivo é "*assegurar que o website cumpre os objectivos a que se propõe*".

Para NIELSEN (1993), a usabilidade diz respeito a todos os aspectos do sistema com os quais os utilizadores terão que interagir, estando, normalmente associada a cinco atributos:

- Facilidade de aprendizagem;
- Eficiência de uso;
- Facilidade de memorização;
- Baixa taxa de erros;
- Satisfação;

No fundo, ao enumerar estes cinco atributos, o que o autor quer dizer é que o sistema deve ser fácil de aprender, para que o utilizador possa rapidamente começar a trabalhar com ele; eficiente, de modo a obter um maior nível de produtividade possível; fácil de lembrar para que os utilizadores sejam capazes de o voltar a utilizar noutras ocasiões sem ter que iniciar um novo processo de aprendizagem; possuir uma porção de erros muito baixa e ser de utilização agradável para que o utilizador fique satisfeito com a experiência da sua utilização (Milheiro, 2006).

Segundo o *U.S. Department of Health & Human Services*[14], é possível utilizar vários métodos que podem ajudar uma organização a melhorar a usabilidade e utilidade do seu website:

Card Sorting
Técnica que permite que os utilizadores agrupem a informação no website da organização, ajudando a garantir que a estrutura do website corresponde à forma como os utilizadores pensam.
Contextual Interviews
Método que permite observar os utilizadores no seu ambiente natural para melhor compreender a forma como trabalham.
Focus Groups
Discussão moderada com um grupo de utilizadores permitindo compreender quais as suas atitudes, ideias e desejos.
Heuristic Evaluation
Método que permite que um grupo de avaliadores com experiência no campo da usabilidade, avaliem o website com base numa lista de heurísticas previamente estabelecidas.
Individual Interviews
Entrevistas individuais com utilizadores permitindo perceber como é que é que trabalham com o website e quais as suas atitudes, desejos e experiências relativamente ao mesmo.
Parallel Design
Técnica que envolve a análise do trabalho de vários designers que criam potencias interfaces para o utilizador. Os melhores pormenores de cada *design* serão utilizados no *desing* final do website.
Personas
Criação de uma pessoa fictícia que representa um dos principais grupos de utilizadores do website. Aquando da criação do website, a equipa responsável pelo seu design considerará as necessidades desta pessoa fictícia para projectar uma interface que vá de encontro às suas exigências e características.
Prototyping
Criação de um protótipo do website que permitirá que a equipa responsável pelo design explore algumas ideias antes de as implementar por completo.
Surveys (Online)
Conjunto de perguntas colocadas a vários utilizadores do website que permitem perceber melhor quem são as pessoas que visitam o website e quais as suas principais características.
Task Analysis
Método que permite apurar quais os objectivos dos utilizadores do website e compreender as tarefas que lá irão realizar.
Usability Testing
Sessões individuais onde utilizadores reais desempenham um conjunto de tarefas no website com o objectivo de identificar índices de frustração e problemas que este possa conter.

[14] Informação disponível em http://www.usability.gov/methods/

Use Cases
Descrição de como os utilizadores irão utilizar uma característica particular do Website. Este método fornece uma análise detalhada de como os utilizadores interagem com o website, incluindo as etapas que terão de realizar para concluir cada uma das tarefas propostas.
Writing for the Web
Conjuntos de linhas orientadoras para optimizar o conteúdo da Web tendo em conta a forma como os utilizadores lêem online.

De entre os métodos expostos anteriormente apenas iremos abordar, nesta investigação, a avaliação heurística.

Definida por Nielsen (1993), a avaliação heurística tem como objectivo detectar problemas de usabilidade de uma interface, utilizando para isso a análise e interpretação de um conjunto de princípios ou heurísticas. O autor defende que o método de avaliação heurística é bom para detectar problemas com diferentes graus de gravidade (problemas maiores vs. problemas menores de usabilidade) ainda que os problemas maiores sejam mais facilmente detectados (Santinho, 2001). Nesse sentido, propõe que é útil considerar um ranking de gravidade dos problemas numa análise heurística, de forma a relativizar os resultados.

> *"Even though major problems are easier to find, this does not mean that the evaluators concentrate exclusively on the major problems. In case studies of six user interfaces (Nielsen 1992), heuristic evaluation identified a total of 59 major usability problems and 152 minor usability problems. Thus, it is apparent that the lists of usability problems found by heuristic evaluation will tend to be dominated by minor problems, which is one reason severity ratings form a useful supplement to the method. Even though major usability problems are by definition the most important ones to find and to fix, minor usability problems are still relevant. Many such minor problems seem to be easier to find by heuristic evaluation than by other methods."*
>
> [http://www.useit.com/papers/heuristic/usability_problems.html]cit. in Santinho, 2001.

As avaliações heurísticas são normalmente conduzidas por um pequeno grupo de avaliadores, que, de forma independente, examinam uma interface avaliando a sua conformidade com um conjunto de princípios inerentes à usabilidade. O resultado desta análise é uma lista de questões ou problemas relacionados com a usabilidade.

Milheiro (2006) refere que segundo Nielsen *"uma avaliação heurística leva entre uma a duas horas a realizar e, durante a sessão, o avaliador analisa a interface várias vezes, inspeccionando os vários elementos de diálogo presentes e comparando-os com uma lista de princípios de usabilidade reconhecidos (heurísticas)* […] *os resultados da sessão podem ser*

gravados, apresentados sob a forma relatório escrito ou tendo um observador presente na sala durante a sessão de avaliação que vai anotando os comentários verbalizados pelo avaliador enquanto este analisa a interface".

Para o *U.S. Department of Health & Human Services*[15] este método pode fornecer de forma rápida e relativamente barata, algum feedback aos responsáveis pelo design do website, tendo o observador a responsabilidade de apenas registar os comentários dos avaliadores e não interpretar as suas acções.

Segundo Milheiro (2006) as dez heurísticas, identificadas por Nielsen, com as quais se deve efectuar a avaliação, são as seguintes:

1.	**Visibilidade do status do sistema**

O sistema deve sempre manter os utilizadores informados sobre o que está a acontecer, através de feedback apropriado, em tempo útil.

2.	**Relação entre o sistema e mundo real**

O sistema deve utilizar a linguagem do utilizador, através de palavras, frases e conceitos que lhe sejam familiares, ao invés de termos específicos do sistema. Deve procurar seguir-se as convenções do mundo real, fazendo com que a informação apareça segundo uma ordem lógica e natural.

3.	**Controle e liberdade do utilizador**

O utilizador deve poder anular ou refazer as suas acções, em virtude de erros que possa, eventualmente cometer, pelo que devem ser providenciados meios de recuperação e anulação das acções que o utilizador possa executar.

4.	**Consistência e "standards"**

Refere-se à homogeneidade e à coerência na escolha de opções durante o projecto da interface do website (denominação, localização, formato, cor, linguagem). Um projecto consistente facilita o reconhecimento, a aprendizagem, a localização e, por fim, a utilização de um website pelos seus utilizadores. A padronização de formatos, localizações e sintaxe torna o website mais previsível, diminuindo a incidência de erros e as dificuldades de aprendizagem e compreensão.

5.	**Prevenção de erros**

Os erros são as principais fontes de frustração, ineficiência e ineficácia durante a utilização do sistema, pelo que devem ser evitados.

6.	**Reconhecimento e não lembrança**

Os objectos, acções e opções devem ser coerentes e estar sempre visíveis. O utilizador não deve ter que se lembrar de informações de uma página para outra para poder executar a sua tarefa. As instruções para o uso do sistema devem estar visíveis e/ou facilmente acessíveis.

7.	**Flexibilidade e eficiência de utilização**

A ineficiência nas tarefas pode reduzir a eficácia do utilizador e causar-lhes frustração. O sistema deve ser adequado tanto para utilizadores inexperientes quanto experientes, permitindo que estes acelerem acções frequentes (não tendo que repetir, por exemplo, procedimentos efectuados anteriormente).

[15] http://www.usability.gov/methods/heuristiceval.html

8.	**Estética e *design* minimalistas**

Os diálogos não devem conter informações irrelevantes ou raramente necessárias, pois podem, retirar visibilidade à informação que realmente interessa. Esta informação poderá estar contida em locais próprios, como é o caso das secções de ajuda.

9.	**Ajuda ao reconhecimento, diagnóstico e correcção dos erros do utilizador**

As mensagens de erro devem ser expressas em linguagem comum (sem códigos), indicando precisamente o erro e sugerindo uma solução.

10.	**Ajuda e documentação**

Mesmo que o ideal seja utilizar o sistema sem recorrer a nenhuma documentação, pode ser útil fornecer alguma ajuda aos utilizadores. Tais informações devem ser fáceis de encontrar, estar centradas na tarefa do utilizador enumerando os passos concretos que este deve seguir, sem entrar em grandes explicações. A ajuda deve estar facilmente acessível e disponível *online*.

Estas heurísticas constarão da metodologia que será utilizada no estudo de caso.

5.5.Passos para a criação de um *Website* de uma DMO

Apesar da presença de destinos turísticos online ser já significativa, a realidade é que muitas DMO´s têm sido lentas no reconhecimento da importância do marketing electrónico o que se traduz, em muitos casos, na não adopção de factores chave que configurem qualidade ao seu website. Nesse sentido, e seguindo a metodologia defendida pela WTO (2001), de seguida serão apresentados os passos necessários para a criação de websites de DMO´s direccionados para três elementos fundamentais: o consumidor, os intermediários e membros do sector turístico.

5.5.1 Website voltado para o consumidor

De seguida são apresentadas nove etapas fundamentais que auxiliariam uma DMO a planear e desenvolver o seu website, de forma a ir de encontro às necessidades dos seus consumidores.

1º – Definir o papel do *website* de acordo com a estratégia de Marketing

[Já abordado anteriormente]

2º – Especificar as funções do *website*

Recomenda-se o recurso a estudos de caso como forma de se identificar quais os recursos e funções a incluir no website, bem como as limitações a evitar. As funções devem ir de encontro ás necessidades dos consumidores, sugerindo-se a avaliação de alguns pontos considerados pertinentes:

- Visibilidade (URL claro, facilmente encontrado nos principais mecanismos de busca);
- Velocidade (a rapidez no carregamento das páginas é fundamental, pois os tempos

elevados de resposta "*são fonte de frustração, de impaciência e de perda de confiança do cliente"* (Sears et al., 1997, cit. por Pinho, Rêgo e Kastenholz, 2006);

- *Design* (para prender a atenção do utilizador, o design do website deve transmitir uma imagem positiva do destino e transmitir de forma clara a informação, para que o utilizador se sinta motivado a consultá-lo;
- Conteúdo (a informação deve reflectir o que o destino tem para oferecer ao visitante, assim como um conjunto de outras informações adicionais que o possam ajudar no seu processo de descoberta do destino (vias de acesso, transportes, clima, eventos, alojamento, entre outros). A informação deve ser actualizada, precisa e relevante e poder-se-á disponibilizar, de forma controlada, vídeos e imagens que não condicionem o desempenho do website;
- Ferramenta de pesquisa (disponibilizar mecanismos que permitam que o utilizador, fácil e rapidamente encontre a informação que procura permitindo-lhe seleccionar critérios antes de começar a navegar em mapas ou gráficos);
- Capacidade de reserva (o website deverá conter mecanismos que facilitem a verificação de disponibilidade, reservas e/ou pagamento por produtos e serviços *online*, com garantia de segurança);
- *Links* (existência de *links* para outros websites, (de vários fornecedores do sector turístico dentro do destino, por exemplo) com a possibilidade recíproca de permitir um retorno fácil);
- Personalização (possibilidade de identificar os clientes que já visitaram o website anteriormente e oferecer informações que correspondam às suas exigências conhecidas. Através da criação de um perfil do visitante, por exemplo, é possível que o utilizador se registe e seleccione a informação que prefere, podendo recebê-la, por exemplo, via e-mail sob a forma de *newsletter*);
- Ajuda (fornecer ajuda para navegar no *website*, disponibilizando mecanismos de auxílio para consultas sobre conteúdo ou reservas, seja *on-line*, através de correio electrónico e/ou por telefone. "*Aos clientes devem ser proporcionados mecanismos de ajuda e formação para que estes possam obter os resultados que desejam"* (Pinho, Rêgo e Kastenholz, 2006);
- Resposta a consultas (disponibilizar mecanismos eficientes que permitam lidar com consultas sobre reservas, quando o sistema *on-line* não estiver disponível);
- Idiomas (esta função permite que a informação seja consultada por um maior número de pessoas de diferentes nacionalidades. As opções devem recair nas línguas faladas nos principais mercados da organização. É recomendado que o website esteja disponível em, pelo menos, três línguas (Milheiro, 2006).

3º – Preparar uma estrutura e um *design*

A estrutura e *design* do *website* vão depender da correcta combinação de dois tipos de factores:

⇒ **Factores empresariais**

- Dimensão do destino e número de produtos a serem promovidos;
- Previsão da frequência para actualização das informações;
- Ordem de apresentação dos produtos (alfabética, aleatória, pela actualização mais recente, entre outros)
- Necessidade ou não de transacções *online*
- Quantidade necessária de dados dos clientes.

⇒ **Factores técnicos**

- Quantidade de material multimédia a ser utilizado;
- Importância dos mecanismos de busca;
- Versão do navegador predominante nos mercados-alvo;
- Nível de resolução dos monitores utilizados;
- Servidor onde estará hospedado o website.

Ao nível do *design* é fundamental procurar desenvolver uma aparência que reflicta o estilo corporativo do destino. Pinho, Rêgo e Kastenholz, (2006) defendem que a "*credibilidade do website deve ser uma preocupação constante. […] É necessário alinhar a reputação da instituição com a reputação do website, para evitar que uma possa prejudicar a outra. Se se pretende um reconhecimento excelente da instituição, importa que o seu website seja também excelente*".

Para que se atinja este propósito, a WTO (2001) refere que se devem levar em consideração os seguintes aspectos:

• Manter o *website* simples e fácil de usar (tentar evitar muitos *banners e pop-ups*, procurando conciliar a simplicidade com as possibilidades de uma utilização intuitiva e natural)

• Adaptar o *website* a navegadores mais modernos e fáceis de trabalhar (os websites baseados em tabelas oferecem mais flexibilidade dos que os baseados em *frames*, por exemplo);

• Tentar elaborar um *design* das páginas que evite uma demasiada utilização da *scroll* de modo a facilitar a consulta da informação por parte do usuário;

• As cores, os tipos e tamanhos das letras utilizadas são fundamentais para a legibilidade do website, pelo que deverá ser alvo de um teste prévio com usuários para garantir que é de fácil leitura;

• Se o website contemplar ligações com outros *websites*, deve procurar-se que estes *links* abram dentro de uma janela do *website*, para que o usuário volte a ele quando fechar os

outros. Outra solução é disponibilizar links de retorno.

• As *homepages* devem incorporar as palavras chave adequadas no topo da página, de forma a garantir maior visibilidade aos mecanismos de busca.

4º – Contratar uma agência

Se a equipe técnica da DMO não possuir competências para elaborar todas as tarefas inerentes à concretização do *website*, recomenda-se a contratação de uma agência especializada para desenvolver as tarefas em falta (por exemplo: desenvolver a marca e a aparência do *website*; organizar a recolha e inserção de informação sobre produtos; fazer a sua manutenção; registá-lo nos mecanismos de busca, fazer uma análise da sua utilização por parte do usuários, entre outros.

5º - Gerar, em formato digital, informações sobre produtos

Para que a DMO possa facultar informação actualizada, em formato digital, aos seus usuários, é necessário que todos os fornecedores dos produtos e serviços do destino façam a manutenção da mesma, procurando inserir mudanças que considerem pertinentes para que a mesma esteja sempre actualizada. Na eventualidade da DMO não conseguir assegurar que essa actualização é feita de forma frequente, será melhor oferecer alternativas para que o usuário possa aceder a essa informação, como por exemplo, um telefone directo.

6º - Produzir material editorial e gráfico adaptado à Internet

A preocupação com o conteúdo é fundamental para o sucesso de um *website*, pelo que as DMOs procuram que estes sejam ricos em imagens e conteúdo. Porém, "*o cliente pode sentir atracção pelos conteúdos, mas abandonar o website porque o acesso à informação é difícil e/ou porque não está disposto a despender o (grande) período de tempo que a consulta exige*" (Pinho, Rêgo e Kastenholz, 2006). Nesse sentido, é fundamental que o tempo de carregamento da informação não diminua o seu desempenho. A WTO sugere que vídeos assim como *plug-ins* e animações, devam ser utilizados com cuidado e que se incluam outras situações (mapas, vistas panorâmicas em 360º, *zooms, etc)* desde que agreguem valor ao serviço e não retirem a atenção do utilizador da mensagem principal. Os utilizadores não costumam gostar de ler grandes quantidades de texto, pelo que a WTO recomenda que o material disponibilizado seja atractivo, simples e directo, para não perder a atenção do utilizador. "*A exactidão da informação revela o grau de qualidade do website e é fonte de satisfação para o cliente*" (Pinho, Rêgo e Kastenholz, 2006)

7º - Testar e validar o *website*-piloto

Antes de publicar o *website* é importante que este seja testado para garantir que os resultados esperados são, efectivamente, atingidos. Assim, deve procurar-se avaliar todas as combinações de critérios possíveis para verificar a sua operacionalidade. A WTO sugere que se proceda ás seguintes tarefas:

- Testar e aprovar o software (elaborar um plano de aprovação do software, testar todas as funções pelo menos três vezes, construir uma lista de *bugs*, testar o processo de transferência de ficheiros, entre outros);
- Validar os dados (rever todos os dados a fim de evitar erros na informação disponibilizada que possa colocar em causa a credibilidade da organização);
- Validar processos relativos aos negócios (efectuar algumas transacções de amostragem, assegurar que os mecanismos de resposta estão a funcionar, instalar sistemas que permitam resolver as reclamações, entre outros).

O ideal será submeter o website ao teste de pessoas, fora da organização, com e sem experiência na Internet a fim de apurar potenciais dificuldades. Finalizado o teste deverá ser feito um balanço e se necessário proceder a reajustes.

8º - Implementar, monitorizar e avaliar

Depois de testadas todas as funcionalidades e validada toda a informação, o *website* está pronto a ser disponibilizado ao público. Neste momento é necessário divulgar o endereço e regista-lo nos principais mecanismos de busca. Conforme defendem, Pinho, Rêgo e Kastenholz, (2006), "*gestão de um website não se esgota na sua concepção inicial*" pelo que, após a sua implementação, será necessário proceder a algumas tarefas de monitorização para analisar o seu desempenho em termos de performance (tempo que demora a carregar, por exemplo), posição na classificação dos mecanismos de busca, número de utilizadores, quantidade de negócios efectuados, entre outros.

Não existe ninguém melhor do que os utilizadores para avaliar o desempenho do website, pelo que a WTO sugere que se envolva os utilizadores neste processo de avaliação, solicitando-lhes que avaliem o website e forneçam mais informações sobre o seu comportamento no website e necessidades que queiram ver satisfeitas. Também os autores Pinho, Rêgo e Kastenholz (2006) defendem que "*o conhecimento sobre os seus clientes, adquirido através do funcionamento do próprio website, deve ser aproveitado para que a evolução do website seja sustentável* "[…] sendo que "*para manter um website competitivo, torna-se necessário proceder a refinamentos constantes baseados numa atenção permanente ao comportamento dos seus clientes*".

9º - Promover o *website*

A última etapa necessária para a criação de um website diz respeito à sua promoção. A WTO refere que existem três formas possíveis para se promover um website:

- Promover o endereço (promover o endereço para que os potenciais utilizadores tomem conhecimento da sua existência e o consultem. O endereço deve constar em todo o material de divulgação da organização (folhetos, publicações, brochuras, etc);
- Criar links em outros websites (esta situação pode ser recíproca, minimizando os custos para a organização, ou então paga, através da compra de publicidade em

websites de terceiros (agências de viagens, por exemplo). O recurso a *banners* pode também ser uma solução, embora esteja em desuso em virtude do crescente aumento de programas "*banner washing*"[16]);

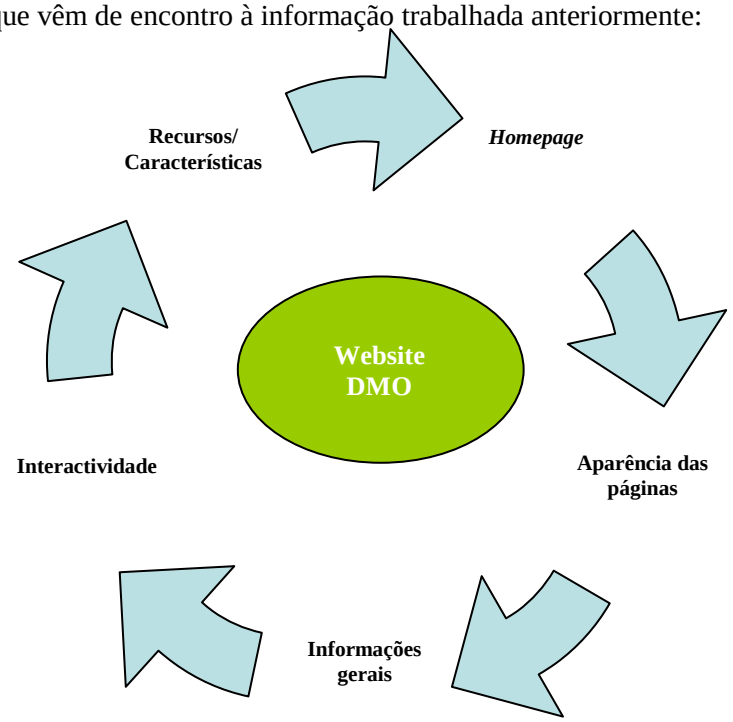
- Utilizar mecanismos de busca (necessário escolher muito bem as palavras-chave que permitirão aceder ao website, de forma a maximizar a sua visibilidade).

Em suma, com base na metodologia da WTO (2001) e nos autores Pinho, Rêgo e Kastenholz (2006) é possível fazer um apanhado dos factores fundamentais para o bom desenvolvimento e promoção de um website voltado para o consumidor:

- A informação deve ser relevante a adequada ao público-alvo, manifestando a qualidade por ele desejada (se o *website* for útil para o cliente, ele voltará a usa-lo e poderá recomenda-lo a outros);
- O design deverá ser apelativo (de forma a manter o interesse) e reflectir a imagem e o estilo corporativo ou promocional do destino (a reputação da organização deverá reflectir a reputação do website e vice versa);
- O conteúdo deverá ser actual e preciso, contendo a informação consoante a missão da organização;
- A funcionalidade e a navegabilidade devem ser duas características principais do website, permitindo que o mesmo seja facilmente consultado, conciliando a simplicidade com as possibilidades de uma utilização intuitiva e natural;
- Estabelecer parcerias com terceiros para alargar a divulgação do destino;
- Assegurar a operacionalidade do website, conferindo ao utilizador um controlo, o mais alargado possível (o utilizador considerará intolerável que as funções básicas não estejam asseguradas e ficará insatisfeito, abandonando o *website*, se "*percepcionar que este é um ambiente asfixiante, no qual não pode escolher os seus próprios caminhos"*);
- Os recursos multimédia, devem ser utilizados com alguma cautela, como forma de agregar valor, mas nunca comprometendo o seu desempenho;
- A promoção deve ser encarada como fundamental para a tomada de consciência da existência do *website* por parte dos utilizadores, garantindo que o seu endereço possa ser encontrado pelos principais mecanismos de busca;
- Para evitar situações desagradáveis, o teste do *website*, antes da sua publicação, assume-se de extrema importância;
- A monitorização do *website* é fundamental para perceber se o desempenho real é o esperado, havendo sempre lugar a alterações na sua estrutura, se necessárias;
- A promoção é importante para a divulgação do website pelo que é sugerido que se adoptem as três técnicas identificadas anteriormente.

[16] Programas que removem os *banners* à medida que o website vai carregando a informação.

Como resultado de uma análise efectuada pela WTO (2001) a cinco websites de DMO´s, foram identificadas algumas características fundamentais consideradas relevantes para o sucesso dos seus websites e que vêm de encontro à informação trabalhada anteriormente:



Homepage

Representa o primeiro contacto que o utilizador terá com o website, pelo que deverá provocar uma imagem positiva do destino e transmitir de forma clara a informação, para que o utilizador se sinta motivado a consultá-lo. A informação presente nas *homepages* deve ser razoável e disponibilizada de forma clara e simples. A maior parte das *homepages* apresenta uma listagem sobre os conteúdos do website, uma breve descrição textual do destino, podendo conter um logótipo ou marca assim como fotografias do mesmo.

Aparência das páginas

A aparência das páginas é fundamental para suscitar interesse ao utilizador, pelo que a informação deve ser apresentada de forma organizada, apelativa e inovadora. Neste ponto a WTO recomenda que se recorra a "*cores, imagens, mapas, gráficos, tabelas e símbolos de forma a "quebrar" blocos de texto e aumentar a leitura da informação*" tendo, contudo em atenção, o tempo de *download* necessários para disponibilizar esta informação. O recurso a ferramentas multimédia (visitas virtuais, *Live cams* - câmaras ao vivo, etc) é também apresentado por vários autores como sendo um factor importante a considerar para manter o utilizador interessado.

Informação geral contida no website

Tratando-se de um *website* de uma DMO a informação deve reflectir o que o destino tem para oferecer ao visitante, assim como um conjunto de outras informações adicionais que o possam ajudar no seu processo de descoberta do destino (vias de acesso, transportes, clima, eventos, alojamento, entre outros). Tal como vimos anteriormente, é fundamental que se disponibilizem informações que permitam contactar, quer a entidade responsável pela gestão da informação publicada, quer as diferentes empresas (alojamento restauração, transportes, entre outros) que figuram no website para a eventualidade do utilizador querer contactar directamente com elas. Uma secção de FAQs (perguntas frequentes) será útil para antecipar possíveis dúvidas dos utilizadores.

Interactividade – planeadores interactivos de viagens e brochuras virtuais

Uma das vantagens da utilização da internet é poder apresentar a informação de forma mais apelativa ao utilizador, permitindo que todos os intervenientes neste processo de troca de informação (consumidores vs. organizações) possam interagir. Com a internet os consumidores passam a assumir uma outra importância no processo de marketing e rejeitarão os websites em que não possam escolher os seus próprios caminhos, seleccionar a informação que consideram relevante ou navegar conforme os seus objectivos. O recurso a base de dados, planeadores de viagens interactivas, brochuras virtuais e mecanismos de reservas online, chats e fóruns, são também apontados como fundamentais para proporcionarem esta interactividade ao utilizador.

Recursos / Características do website

Para que tenha sucesso junto dos utilizadores os websites devem apresentar algumas características chave, como é o caso da fácil navegação, para que o utilizador não abandone a sua consulta. A WTO apresenta uma listagem com características que podem aumentar a sua usabilidade:

- ***Link para a homepage em todas as páginas*** (de forma a facilitar a navegação, permitindo que em qualquer momento da sua pesquisa o utilizador volte à página inicial);
- ***Lista dos principais conteúdos em cada página*** (a navegação será facilitada se o utilizador tiver ao seu dispor um menu com os principais conteúdos disponibilizados pela página, permitindo que vá directamente ao tema que pretende);

- ***Mapa ou índice do website*** (recurso que permite que o utilizador fique com um panorama geral dos conteúdos disponíveis e da forma como estão organizados);
- ***Submenus*** (poderão surgir recuados em relação ao título principal, permitindo que os utilizadores tenham uma perspectiva mais simples acerca dos conteúdos);
- ***Facilidade de procura*** (o facto de disponibilizar uma ferramenta que permita fazer uma pesquisa rápida por palavras chave, facilitará a consulta por parte do utilizador permitindo que encontre rapidamente a informação pretendida);
- ***Website em várias línguas*** (esta função permite que a informação seja consultada por um maior número de pessoas de diferentes nacionalidades. A escolha de idioma é normalmente feita na *homepage*. É recomendado que o website esteja disponível em, pelo menos, três línguas);
- ***FAQ*** (um conjunto de perguntas e respostas que reflictam dúvidas frequentes, permite minimizar a percepção de risco por parte do utilizador).

⇒ ***Outros recursos especiais –*** outros recursos que podem contribuir para aumentar o grau de satisfação do utilizador do website passam pela disponibilização de, por exemplo:

- Mapas de contexto e localização
- Mapas direccionais
- Mecanismos de conversão cambial
- Comparação de preços
- Cartões postais electrónicos
- Informações sobre o clima
- Personalização (através da criação de um perfil do visitante, é possível que o utilizador se registe e seleccione a informação que prefere, podendo recebê-la, por exemplo, via e-mail sob a forma de *newsletter*);
- Interfaces móveis (hoje em dia, é cada vez mais usual o recurso a diferentes interfaces móveis, como é o caso do telemóvel, para aceder a informações que poderão auxiliar o visitante durante a sua estadia no destino).

5.5.2. Website voltado para os intermediários

A maior parte das DMO´s relaciona-se *online*, com os diferentes intermediários turísticos (operadores, agências de viagens, organizadores de eventos e de viagens de incentivo, *media*, entre outros), através de *websites* projectados especificamente para esse fim.

A WTO refere que se se verificar uma quantidade significativa de negócios estabelecidas entre um destino e os seus intermediários, pode ser útil a existência de um website, ou apenas uma parte dentro do website principal, dedicado às suas necessidades específicas. O processo de

criação seria semelhante ao explicado no ponto anterior, devendo, neste caso, o *website* ou essa secção, incluir os seguintes recursos:

- Material geral sobre o destino (para aumentar o seu conhecimento);
- Informações práticas detalhadas (para auxiliar nas respostas aos clientes. Por exemplo, informações como detalhes sobre vistos, câmbio, idioma, costumes e religião, entre outros);
- Informações sobre opções de viagem (por exemplo, a identificação das principais empresas aéreas, bem como as possíveis ligações ferroviárias e rodoviárias);
- Listagem dos centros oficiais de informações turísticas, bem como detalhes acerca dos serviços que prestam;
- Acesso a bases de dados completas sobre produtos, hospedagem, atracções, eventos, entre outros, podendo incluir preços;
- Possibilidade de reservar *on-line* produtos e/ou acomodações, com base em taxas acordadas e comissões adicionais;
- Promoções especiais para que os intermediários as possam oferecer aos seus clientes (exemplo: *Berlin Welcome Card*);
- Formulários para solicitação de publicações;
- Listagem de agentes de viagem que permita a consulta, por serviço oferecido ou nome da empresa, incluindo a possibilidade de registo opcional para ajudar a construir a sua base de dados;
- Oportunidade para que as empresas turísticas se promovam aos intermediários, através de anúncios, os quais, por sua vez, irão promovê-los junto dos clientes;
- Informações sobre a equipe da DMO e sobre serviços de apoio que podem ser prestados a representantes do sector turístico (por exemplo, viagens de familiarização, informações/publicações sobre os produtos do destino, ofertas especiais, passes especiais para grandes eventos, entre outros)
- Informações sobre os planos da DMO para a participação nos próximos eventos turístico e feiras comerciais;
- Detalhes sobre novos produtos ou iniciativas que possam ser relevantes (por exemplo, a inauguração de uma nova atracão);
- Acesso a imagens de multimédia em formato digital (importante para os operadores turísticos e jornalistas, por exemplo).

Tendo por base estes recursos, seria possível adaptar o website às exigências do nosso destino. Assim, se o mesmo trabalhasse o produto MI – *Meeting Industry* (antigo MICE) poder-se-ia adoptar estes recursos, de forma a criar um website ou secção voltada para as necessidades específicas dos seus organizadores. Se, pelo contrário, o que pretendêssemos fosse divulgar o

destino junto dos jornalistas e da *media* em geral, poderíamos adoptar a mesma estratégia e também criar uma secção dentro do website que disponibilizasse informações especificas para o elementos que compõem este grupo (críticos de turismo, editores temáticos, fotógrafos, cineastas, entre outros).

A combinação dos três factores: Consumidor vs Intermediários vs Media, poderia resultar num website bastante completo, pronto a retirar partido de várias situações.

Esta realidade é retratada, de uma forma geral, nos estudos de caso apresentados no próximo capítulo.

5.5.3. Website voltado para os membros do sector turístico

Uma das funções de uma organização de gestão do destino é criar condições que ajudem os membros da indústria turística local a serem cada vez mais competitivos.

Para Heath e Jonker et. al (2004, cit. por Brandão, 2007) a falta de conhecimento e de informação disponível e fiável sobre os ambientes micro e macro-económicos do sector do turismo, assim como de mecanismos que apoiem o processo de gestão e de tomada de decisão, inibem os destinos turísticos de alcançarem ou reforçarem a sua competitividade.

Wöber (2006) reforça esta ideia argumentando que a gestão do sector do turismo, se confronta com um conjunto de objectivos e problemas complexos que, para que sejam resolvidos pelos gestores, exigem um conhecimento factual da indústria do turismo. Contudo, a informação existente normalmente "*ignora as necessidades específicas dos gestores das empresas e dos destinos, ou se encontra inacessível* (Brandão, 2007).

Assim, será de todo o interesse para uma DMO ajudar os membros do seu sector turístico, promovendo a existência de informação que os ajude na tomada de decisão, através da produção ou pela recolha de diversas informações e recursos, que devidamente organizada, possa ser bastante útil para o sector.

Nesse sentido, a DMO pode desenvolver uma rede *online* ou *extranet*, através da qual os interessados possam aceder a uma vasta gama de funções e comunicar, quer com a DMO, quer com outros membros. Para além de informações corporativas, esta rede pode funcionar como plataforma para publicar informações pertinentes, das quais a WTO destaca:

- Notícias;
- Relatórios de pesquisa e informações de mercado;
- Estudos de referência/exemplos de boas práticas;
- Informações de apoio para as empresas;
- Informações sobre eventos do sector;
- Oportunidades e materiais de formação;
- Oportunidades de emprego.
- Acesso a materiais de *marketing.*
- Acesso ao arquivo multimédia.
- Notas à imprensa.
- Detalhes da cobertura da imprensa.
- Acesso às informações para visitantes, por exemplo, listagem de eventos, disponibilidade de hospedagem.
- Alertas de segurança.
- Acesso a listas de contactos importantes.
- URLs ou websites úteis com seus *hiperlinks.*

A profundidade do conteúdo disponibilizado dependerá do tamanho e da natureza da DMO. O importante será procurar disponibilizar informação que seja entendida como útil e pertinente para o sector turístico.

Para o sucesso do desenvolvimento desta rede, são apontados alguns factores chave, como a necessidade de actualizar regularmente a informação, inserindo conteúdos novos, por exemplo, através da inclusão de notícias. O importante será divulgar rapidamente as informações e elevar o conhecimento sobre questões locais que possam auxiliar o sector.

A WTO (2001), refere que existem vários recursos e serviços pelos quais os usuários estarão dispostos a pagar, pelo que a DMO poderá produzir informações na forma de relatórios *(fact sheets)* em formato PDF e disponibilizá-los online para que os usuários possam fazer *download.* A DMO poderá oferecer a maior parte das informações de forma gratuita, contudo é sugerido que a maioria dos recursos importantes (como relatórios de pesquisa, relatórios escolares *(student's packs)*, imagens sujeitas a direitos de autor) deva ser sujeita a compra *online* ou solicitação por correio electrónico.

O estabelecimento de uma rede funcional pode proporcionar ao sector mecanismos rápidos e fáceis para se divulgarem, por exemplo, alertas de segurança, permitindo igualmente seleccionar grupos específicos de usuários para os quais essa informação poderá ser mais relevante. O envolvimento de todos os fornecedores e potenciais interessados será fundamental para o sucesso desta rede do sector turístico.

5.6. Conclusão

Embora apresentem inúmeras vantagens, muitas DMOs têm sido lentas no processo de integração das suas actividades *online*. Porém, o panorama está a mudar e as organizações estão, gradualmente, a reconhecer a importância do marketing electrónico e das actividades *online* como um elemento fundamental da sua estratégia geral.

Um *website* de uma DMO pode assumir-se como uma fonte privilegiada de informações sobre o destino, devendo ser constantemente actualizado e monitorizado para que a sua eficácia seja a desejada. Os websites devem procurar estar ajustados às especificidades dos públicos alvo.

A gestão de um *website* não termina na sua concepção inicial. È fundamental que se seja feito um acompanhamento do seu funcionamento, procurando conhecer o comportamento dos seus utilizadores para que a sua evolução seja sustentável.

Neste capítulo foi feita uma revisão bibliográfica de alguns temas importantes ao nível da construção e monitorização de *websites* de organizações de gestão (e marketing) de destinos. Foram apresentados alguns tipos de avaliação que podem ser utilizadas para apurar a qualidade e a eficácia de um website, bem como métodos que podem ajudar uma organização a melhorar a usabilidade e utilidade do seu website.

De entre os vários métodos expostos optou-se por aprofundar, a avaliação heurística, um método que visa detectar problemas de usabilidade de uma interface, utilizando para isso a análise e interpretação de um conjunto de princípios ou heurísticas. O capítulo termina com as etapas fundamentais que poderão auxiliar uma DMO a planear e desenvolver o seu website, de forma a ir ao encontro das necessidades dos seus utilizadores.

No próximo capítulo, serão apresentados três estudos de caso, com o objectivo de identificar boas práticas que possam, eventualmente, ser adoptadas na nossa aplicação prática.

Capítulo VI. Metodologia

6.1 Introdução

Este capítulo tem como principal objectivo apresentar e justificar a metodologia adoptada para a concretização desta investigação, procurando clarificar como esta contribuiu para as conclusões que deram resposta ao problema de investigação e que concretizaram os objectivos gerais e específicos definidos.

A metodologia deste trabalho iniciou-se com a formulação do problema de investigação, que resultou de uma pesquisa exploratória baseada na revisão de literatura e numa análise de estudos de caso.

Após a revisão da literatura, procedeu-se à definição dos objectivos gerais e específicos e seleccionaram-se os métodos e as técnicas de investigação a adoptar. A nossa escolha acabou por recair sobre a utilização de métodos qualitativos e quantitativos. No primeiro caso, foi realizada uma análise de boas práticas referenciadas na literatura e de três estudos de caso, enquanto que para a obtenção de dados quantitativos, a escolha recaiu sobre o inquérito por questionário.

O objectivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada neste trabalho, os métodos e as técnicas seleccionados para a recolha dos dados que serão implementados na investigação.

6.2. Planeamento da investigação

Pizam (1994, *cit. in* Brandão, 2007) defende que o processo de planeamento de uma investigação deve assumir sete fases sequenciais:

1. Formulação do problema de investigação
2. Revisão de literatura seleccionada
3. Definição de conceitos, variáveis e hipóteses
4. Selecção do modelo de investigação
5. Selecção da técnica de pesquisa
6. Selecção do objecto/sujeitos de pesquisa
7. Planeamento do processamento dos dados e análise

Estas etapas foram levadas em conta na presente investigação, pelo que a iniciamos com a formulação do problema de investigação, que tal como afirma Brandão, (2007; citando Dencker, 1998), "*deverá ter origem num levantamento de informação através de uma pesquisa*

exploratória assente na literatura e na discussão com indivíduos dotados de conhecimento sobre a temática".

Nesse sentido, após a selecção do tema que pretendíamos abordar, procedeu-se a uma pesquisa exploratória, o que se revelou de grande utilidade não só pelos conceitos apreendidos mas também porque nos permitiu tomar conhecimento de várias metodologias utilizadas nas diferentes pesquisas e que nos suscitaram novas questões para incluirmos na nossa análise.

Esta pesquisa exploratória baseou-se em estudos e publicações sobre a crescente importância da Internet no sector turístico, nomeadamente ao nível dos destinos, e quais as técnicas que estão a ser implementadas para se retirar o máximo proveito desta ferramenta.

Após esta fase, definiu-se o **problema de investigação** da seguinte forma:

> Numa altura em que a crescente utilização da Internet se assume como uma forte oportunidade de mercado para os destinos turísticos, de que forma é que as organizações responsáveis pela sua gestão devem estruturar os seus websites, de forma a que estes aumentem a sua competitividade e funcionem como uma importante ferramenta não só de marketing mas sobretudo de gestão?

Para fazer face a esta problemática, procedeu-se a uma revisão da literatura, que funcionou como parte integral e de apoio à investigação. A literatura revista, assume-se, entre outros aspectos como "*a base da investigação*" e como "*fonte de ideias sobre os temas em investigação*" bem como "*de ideias metodológicas ou teóricas*" (Veal, 1997, *cit.* in Brandão, 2007).

Partindo do problema de investigação, seguiu-se a definição dos objectivos para a pesquisa. Estes objectivos podem estar divididos em objectivos gerais e específicos e traduzem, segundo Dencker (2000), onde o pesquisador pretende chegar com a sua proposta. No que diz respeito a esta investigação, os objectivos são os seguintes:

⇒ **Objectivo geral**

- Avaliar as oportunidades que a adopção de técnicas de *e-business* podem suscitar para as organizações de gestão dos destinos;

⇒ **Objectivos específicos:**

- Compreender o papel que as novas tecnologias, nomeadamente a Internet, têm assumido na indústria turística;

- Salientar a crescente importância da Internet como uma ferramenta não só de marketing mas cada vez mais de gestão ao nível dos destinos turísticos;
- Averiguar de que forma é que os websites dos destinos devem estar estruturados para que contribuam para o aumento da sua competitividade;
- Avaliar o *website* de uma organização responsável por um destino turístico português, tendo em conta os critérios que resultaram da revisão da literatura e dos estudos de caso analisados.

Neste estudo, a revisão da literatura efectuada foi seleccionada em função dos objectivos previstos para a investigação e relacionou-se, globalmente, com três temas essenciais: a relação do turismo com as tecnologias de informação e mais concretamente com a Internet (capítulo I e II), as organizações de gestão dos destinos turísticos e a sua crescente adopção de técnicas de *e-business* (capítulos III e IV) e quais o factores de sucesso que um website de uma organização deste género deverá conter para ter sucesso [capítulo V], permitindo, assim, enquadrar teoricamente o estudo realizado.

6.3. Método de pesquisa

Segundo Lakatos & Marconi (1992) todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos, sendo que o método é "*o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objectivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista*."

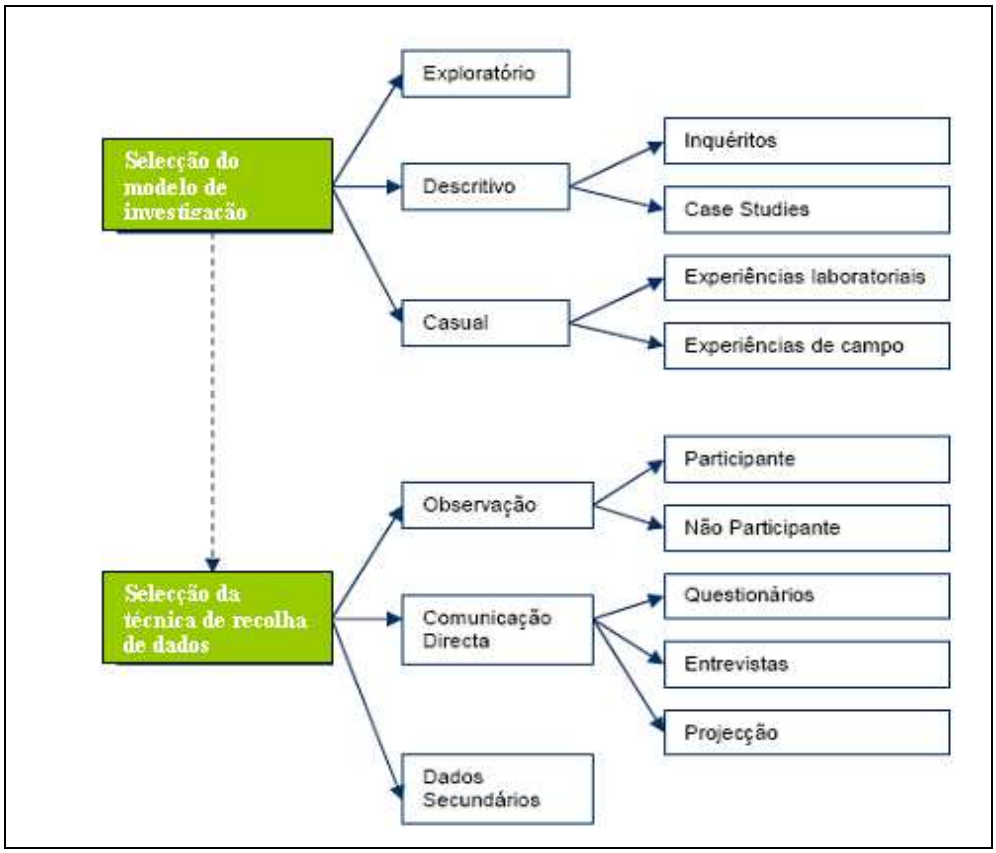
Ao nível dos métodos de pesquisa/investigação Pizam (1994, *cit. in* Brandão 2007) agrupa-os em três grandes categorias:

- **Exploratórios** (familiarizam o investigador com características do problema de investigação);
- **Descritivos** (utilizam-se quando o objectivo é a descrição sistemática de factos e características de um universo ou área de interesse);
- **Causais** (utilização de técnicas experimentais que demonstram a relação causa/efeito entre variáveis independentes).

A escolha destes métodos deve ser feita em função dos objectivos que o investigador define para a sua investigação.

Brandão (2007) defende que para cada uma das categorias apresentadas, existe um conjunto de instrumentos e técnicas que devem ser consideradas pelo investigador no decorrer do processo de planeamento da sua investigação:

Fig.6. Instrumentos e técnicas adoptadas na investigação



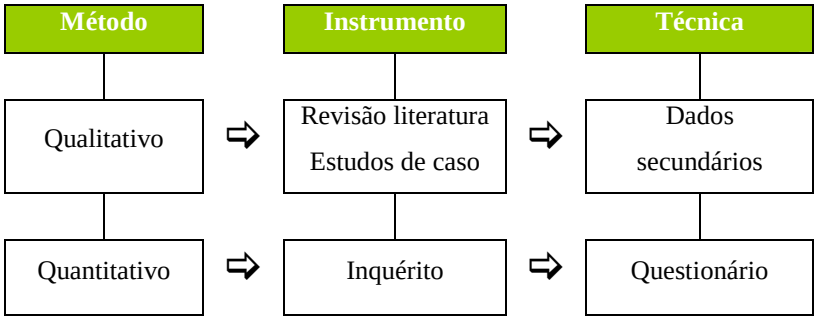
Fonte: Brandão, 2007

Assim, em função do tema e objectivos definidos para a pesquisa, o investigador pode optar pela realização de estudos quantitativos e/ou qualitativos. Enquanto que os primeiros, pressupõem a apresentação dos dados em termos numéricos, os segundos permitem "*desenvolver hipóteses, identificar a totalidade de questões, atitudes e pontos de vista que devem ser considerados na investigação*", podendo "*sugerir metodologias para estudos quantitativos* […] e ainda "*fornecer as bases para o desenvolvimento de novas ideias estratégicas*" (Veal 1997, *cit.in* Brandão, 2007).

Na pesquisa que efectuamos, a revisão da literatura e a análise de estudos de caso permitiram que apurássemos um diverso número de questões e situações relacionadas com a temática em estudo a investigar ao nível do estudo quantitativo.

Assim, para se atingirem os objectivos propostos nesta investigação, utilizaram-se métodos qualitativos e quantitativos que se traduziram na realização de avaliações tendo em conta os factores chave que a literatura e os estudos de caso referiam como fundamentais ao nível de um website seguindo-se a realização de uma avaliação heurística em que se procurou apurar, através de um questionário, o nível de usabilidade do *website* em estudo.

Quadro.4 Métodos, instrumentos e técnicas adoptadas



Fonte: Elaboração própria, com base em Brandão, 2007

Desta forma, numa primeira fase, procedeu-se a uma revisão da literatura e análise de três *estudos de caso.* Estes instrumentos inserem-se dentro do método qualitativo, e permitiram, conhecer de forma mais aprofundada o problema em investigação e estabelecer as bases para a elaboração das análises efectuadas.

O método quantitativo, através da técnica do questionário, permitiu quantificar a percepção de diferentes avaliadores acerca de alguns factores determinantes para perceber o nível de usabilidade do website em análise.

6.4. Selecção do objecto/sujeito de pesquisa

A revisão da literatura e os estudos de caso analisados, permitiram perceber que a adopção de técnicas de *e-business* pode traduzir-se em vantagens interessantes para a gestão dos destinos turísticos. Tendo esta ideia em mente, o objectivo desta investigação é avaliar a utilização destas técnicas ao nível de um destino português, tentando perceber se o seu website respeita os critérios que resultaram da revisão da literatura e que podem contribuir para o aumento da sua competitividade.

A selecção da região como objecto de estudo para esta investigação recaiu sobre um destino turístico emergente no nosso país – a região do Douro.

A escolha da região do Douro prende-se com o facto desta região ter sido identificada, no âmbito do PENT, como um pólo de desenvolvimento turístico prioritário (único na região Norte), ou seja, como um pólo que «*pelos seus conteúdos específicos e distintivos justificam a sua criação numa óptica de desenvolvimento do Turismo internacional (…) e nacional*» (CCDR-N; 2008b). Para além disto, a Agenda Regional do Turismo, através do Plano de Acção para o Turismo no Norte de Portugal também identificou o Vale do Douro como um Destino Turístico Prioritário.

Neste âmbito, e segundo a informação contida no PENT, a aposta nesta região é feita "*sem prejuízo de se considerar a existência e a necessidade de se apoiar outras áreas turísticas (Porto, Minho e Trás-os-Montes) como importantes espaços para o desenvolvimento turístico integrado da Região, considera-se, no entanto (e também à luz das orientações de âmbito nacional), a Região do Douro (enquanto destino turístico emergente) uma área prioritária do desenvolvimento turístico regional"*(PENT, 2006).

Outro factor a destacar foi o facto de, recentemente, o Vale do Douro ter recebido uma classificação de excelência em sete das 14 categorias analisadas pelo Centro Mundial de Excelência dos Destinos, reconhecido pela Organização Mundial do Turismo.

Segundo o presidente do Turismo de Portugal, o Estado português tem disponibilizado todo o apoio necessário para apoiar o investimento privado no turismo duriense, referindo que "*não há nenhuma região do país que disponha de melhores condições para se investir do que o Douro*". O presidente do Turismo de Portugal recorda ainda que o Douro "*é um dos pólos de desenvolvimento estratégico para o turismo nacional*", acrescentando que "*as condições naturais estão lá, os apoios ao investimento também, o que falta é iniciativa empresarial*"[17].

Numa zona que se encontra neste momento, a ser objecto de diversos investimentos (públicos e privados) que, de alguma forma, irão potenciar o desenvolvimento turístico desta região, será interessante analisar, se a organização responsável por este destino incorporou algumas das técnicas de *e-business* na projecção do seu *website*.

[17] http://www.rhturismo.net/index.php?option=com_content&task=view&id=2335&Itemid=2

6.5. Modelo de Análise Utilizado

Pizam (1994, *cit. in* Brandão, 2007) refere que as novas investigações se devem basear sempre em outras anteriores, pois desta forma "*potencia-se a sua contribuição para o conhecimento, isto é, quanto maior a ligação entre um determinado estudo e outros anteriores ou outras teorias, maior será o seu contributo científico*". Tendo esta ideia em mente, foram consultados vários estudos [capítulo v] sobre a temática em análise, desenvolvidos por diversas entidades, tais como, a WTO (Organização Mundial de Turismo), *IFITT – International Federation for IT and Travel & Tourism,* Universidade de Trento (2QCV3Q *Meta Model*), IZT- Institute for Futures Studies and Technology Assessment e Dwif - *German Economic Institute for Tourism Research at Munich University* (AIDA).

Assim sendo, num primeiro momento, optou-se por seguir a metodologia que a WTO utilizou na sua publicação de 2001 sobre *e-business*[18] onde identifica algumas características fundamentais consideradas relevantes para o sucesso dos websites de DMO´s. Tendo por base esta metodologia, iniciou-se a análise do website Douro Turismo tendo em conta os seguintes aspectos: *Homepage*, aparência das páginas, informações gerais, interactividade, recursos e características. Para completar esta análise utilizou-se a tabela da WTO com o objectivo de realizar uma análise agregada das funções e dos serviços que o website deveria disponibilizar.

Na revisão da literatura, a WTO (2001), também sugeria algumas técnicas de *e-marketing* [capítulo IV] que poderiam ser adoptadas pelas DMO´s, tais como:

Push Marketing - Marketing de incentivo
Clubes *online*
Homepages personalizadas
Envio de saudações
Histórias e críticas sobre o turismo
Quadro de avisos electrónicos e *chat rooms*
Formulários de avaliação
Recolha de dados sobre consultas e vendas
Chat textual
Botões "Call me"
Concursos, questionários e leilões
Cookies

[18] *E-business for Tourism: Practical Guidelines for Tourism Destinations and Businesses*

Assim, a nossa análise também procurou identificar se essas técnicas estavam ou não presentes no website do Douro Turismo.

Após esta análise, procedeu-se a uma avaliação heurística do website, que tal como tivemos oportunidade de analisar no capítulo V, trata-se de um método que permite que um grupo de avaliadores com experiência no campo da usabilidade, avalie um *website* com base numa lista de heurísticas previamente estabelecidas.

De acordo com Nielsen (1993), a avaliação heurística pode ser feita por um único avaliador. Contudo, investigações anteriores indicam que não se detectarão muitos dos problemas de usabilidade de uma interface se apenas se utilizar um avaliador (apenas se encontrará, aproximadamente, 35% dos problemas). Assim, o autor recomenda que este tipo de avaliação seja efectuada por um número de avaliadores compreendidos entre três (detectam cerca de 60% dos problemas) e cinco (75% dos problemas), sendo que um número superior a este não trará, na opinião do autor, mais vantagens para a avaliação.

A avaliação heurística realizada nesta investigação foi efectuada por cinco avaliadores com formação superior nas áreas de informática e turismo, com conhecimentos de usabilidade. Pareceu-nos pertinente incluir na avaliação elementos com formação na área do turismo pois a sua percepção acerca do website poderá ser diferente da de um informático, tendo em conta a experiência que possuem em diferentes áreas do sector. Assim, o perfil dos respondentes foi o seguinte:

Quadro 5.. Perfil dos avaliadores

Avaliador	Sexo	Idade	Formação académica	Área de Formação	Perfil Profissional
Avaliador 1	M	28	Licenciatura	Engenharia de Sistemas e Informática	Engenheiro informático
Avaliador 2	M	31	Bacharelato	Informática	Técnico de Informática
Avaliador 3	M	39	Mestrado	Turismo	Académico
Avaliador 4	F	29	Mestrado	Turismo	Empresária de Turismo
Avaliador 5	F	26	Licenciatura	Turismo	Agente de Viagens

As avaliações decorreram, de forma independente, durante o mês de Junho de 2009, sendo que os avaliadores efectuaram individualmente a sua avaliação com base nas grelhas que lhe foram propostas.

Estas grelhas incluem as dez heurísticas defendidas por Nielsen [ver capítulo V] e resultaram da selecção que a autora Milheiro (2006) efectuou, com base na listagem proposta por Deniese

Pierotti, da Xerox Corporation[19], para a sua investigação sobre a usabilidade do website Portugal Insite.

Para cada heurística foi apresentado um conjunto de questões (ver grelhas em anexo) às quais cada avaliador respondeu verificando se o website dava ou não resposta, ou se esta não era aplicável. Quando o avaliador detectava um erro, foi-lhe pedido que o classificasse segundo o grau de severidade (0 a 4) defendido por Nielsen:

Quadro 6. Grau de severidade dos problemas de usabilidade

Grau de severidade	Tipo	Descrição
0	Sem importância	Não afecta a operação da interface
1	Cosmético	Não há necessidade imediata de solução
2	Simples	Problema de baixa prioridade (pode ser reparado)
3	Grave	Problema de alta prioridade (deve ser reparado)
4	Catastrófico	Muito grave, deve ser reparado de qualquer forma.

Para além desta avaliação heurística, juntou-se ao questionário uma última questão que pretendia avaliar a opinião dos avaliadores sobre alguns critérios de qualidade e factores críticos de sucesso de um website. Os parâmetros a avaliar resultaram de uma adaptação feita por nós tendo por base o trabalho da *WTO/IFITT*[20], em 2002 e Park e Gretzel, em 2007[21] [capítulo V]. Assim, solicitou-se aos avaliadores que, numa escala de 1 a 5 (1-Muito Fraco; 2.Fraco; 3.Razoável; 4. Bom; 5.Muito Bom) classificassem o *website* Douro Turismo relativamente aos seguintes aspectos: *Acessibilidade e legibilidade; Qualidade da informação; Facilidade de uso; Aparência visual; Identidade e confiança; Personalização e interactividade; Desempenho técnico; Capacidade de resposta; Localização e mecanismos de procura; Segurança/Privacidade e Satisfação.*

[19] Disponível em http://www.stcsig.org/usability/topics/articles/he-checklist.html

[20] ***Joint Project Organization of an Evaluation and Benchmarking Scheme for Destinations Websites***.

[21] ***Success Factors for Destination Marketing Websites: A qualitative Meta-Analyses***; Journal of travel Research. Disponível em [http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/1/46]

6.6.Conclusão

Ao longo deste capítulo foram expostos alguns conceitos relacionados com o processo de construção da metodologia subjacente a esta investigação.

Procedeu-se à formulação do problema de investigação e respectiva justificação da literatura revista, bem como à definição dos objectivos gerais e específicos inerentes a esta investigação. Todas as opções feitas no decorrer deste estudo bem como os métodos e técnicas estudadas encontram-se relacionadas com a definição destes objectivos.

A região do Douro foi apresentada como objecto/sujeito da pesquisa, uma vez que se tem vindo a afirmar como um destino turístico emergente no nosso país, classificado recentemente como destino de excelência, e que se encontra neste momento a ser objecto de diversos investimentos pelo que será interessante analisar, se a organização responsável por este destino incorporou algumas das técnicas de *e-business* na projecção do seu *website*.

Nos próximos capítulos, apresentar-se-á a análise efectuada aos estudos de caso para de seguida expor os resultados decorrentes da implementação da metodologia adoptada.

Capítulo VII. Estudos de caso

7.1. Introdução

Para Brandão (2007) os "*case studies, enquanto instrumento de investigação, envolvem a análise de um exemplo do fenómeno em estudo […]* sendo que o seu objectivo *[…] "reside na procura da compreensão do fenómeno através da análise de exemplos adequados. Os casos podem consistir em indivíduos, países, organizações, empresas, lugares e projectos"*.

Tendo em conta esta definição, e a recomendação da WTO (que sugere o recurso a estudos de caso como forma de se identificar quais os recursos e funções a incluir num website, bem como as limitações a evitar) optou-se por fazer uma pesquisa de forma a identificar boas práticas que estejam a ser desenvolvidas ao nível dos websites das DMO´s.

Nesse sentido, optou-se por fazer referência a três estudos de caso: o primeiro [http://www.visitsingapore.com] faz uso de um conjunto de ferramentas interessantes ao nível dos websites voltados para o consumidor; o segundo [http://www.tourismvancouver.com/visitors/] reflecte a importância de se pensar a construção dos *websites* tendo em mente não só os visitantes mas também o *trade*, a imprensa e os membros da organização responsável pela gestão turística do destino; e por último far-se-á referência a um *website* [http://www.margaretriver.com/pages.asp?code=500] de uma região cujo principal produto turístico é o mesmo do da nossa região em estudo – o vinho.

O objectivo desta análise passará por retirar um conjunto de boas práticas, que poderão, eventualmente, ser adoptadas na nossa aplicação prática.

7.2.Visitsingapore.com

O *website* http://www.visitsingapore.com é da responsabilidade da STB - *Singapore Tourism Board*, uma agência de desenvolvimento económico para o Turismo, cuja missão é promover o desenvolvimento do sector turístico da região.

A STB visa assegurar que o turismo continuará a ser um importante pilar económico para a região a longo prazo. O objectivo da STB é criar experiências empolgantes e inovadoras para os seus visitantes, em estreita parceria com o *trade*, criando na mente dos consumidores a imagem de um destino único e atraente. Para este objectivo, em muito tem contribuído o seu website, assumindo-se como uma boa ferramenta de marketing.

Tendo presente os requisitos sugeridos pela WTO, e analisados anteriormente, passaremos a analisar alguns pontos considerados pertinentes e que fazem deste um website de sucesso:

⇒ Visibilidade - O *URL* é claro e existe uma relação directa com o nome do destino sendo facilmente encontrado nos principais mecanismos de busca;

⇒ Idiomas - O *website* oferece a possibilidade de consultar a informação em 16 idiomas diferentes (adaptado às especificidades de algumas regiões ex. inglês da Índia, da Austrália, etc) ultrapassando a fasquia de três línguas, defendida por alguns autores;

Fig.7. Página de entrada no *website* http://www.visitsingapore.com

⇒ Velocidade - As páginas são carregadas relativamente rápido evitando os elevados tempos de resposta que podem ser origem de frustração;

⇒ *Design* - O design, e a forma como a informação está organizada, é bastante apelativa transmitindo uma imagem positiva do destino;

⇒ Conteúdo – tal como vimos anteriormente a informação deve reflectir o que o destino tem para oferecer ao visitante, assim como um conjunto de outras informações adicionais que o possam ajudar no seu processo de descoberta do destino. A este nível, ao consultar a *homepage* deste website o utilizador ficar com uma visão geral acerca da sua estrutura de navegação, destacando-se alguns aspectos interessantes, como é o caso de estar organizado para dois públicos diferentes: Turista (*Business Leisure*) e o sector das reuniões (*Business & Meetings*). Vejamos a organização da *Homepage* mais voltada para o turista:

Fig.8. ***Leisure Homepage*** **do** ***website*** http://www.visitsingapore.com

1. Mecanismo que permite ao utilizador, encontrar rapidamente a informação que procura, permitindo-lhe caso pretenda, fazer uma pesquisa mais aprofundada;
2. O utilizador tem ao seu dispor um menu com os principais conteúdos disponibilizados pela página, permitindo que vá directamente ao tema que pretende. O menu mantém-se em todas as páginas consultadas, facilitando a navegação;

3. Separadores que permitem que o utilizador planeie a sua própria viagem (a), aceda a um conversor de moeda, consulte e reserve online hotéis e voos (b) e subscreva a *newsletter* do destino;

Fig.9. *Itinerary Planner*

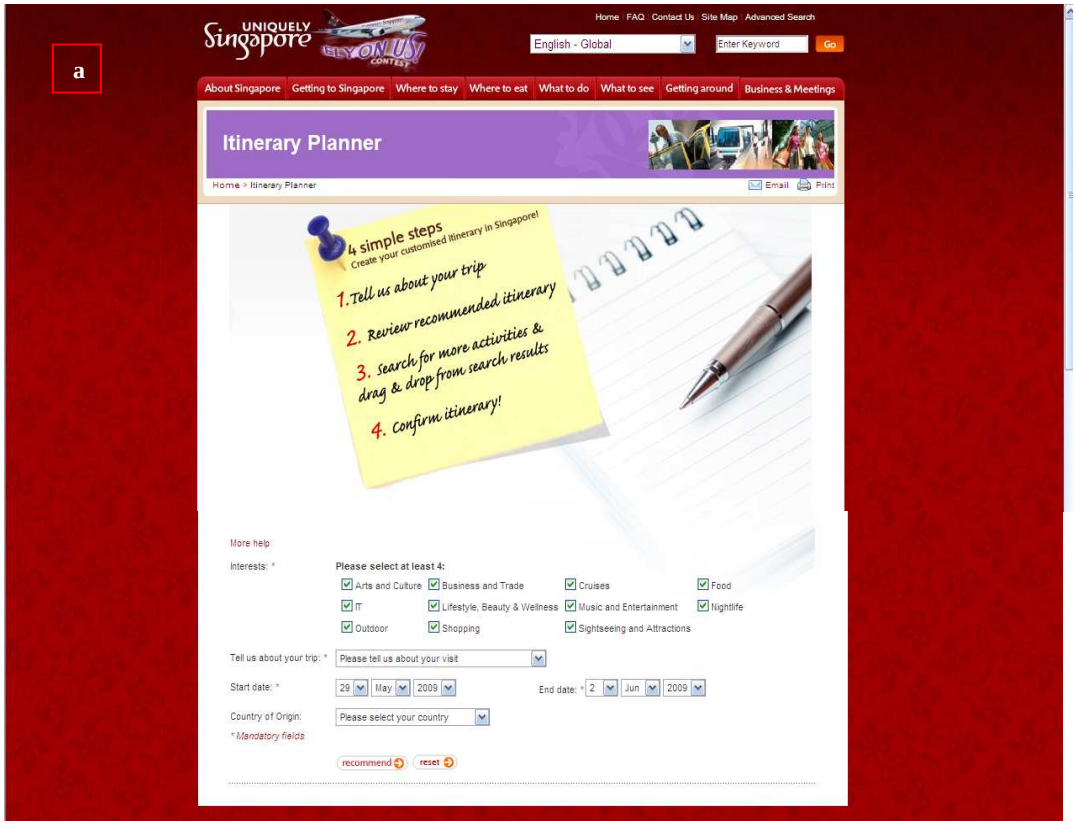
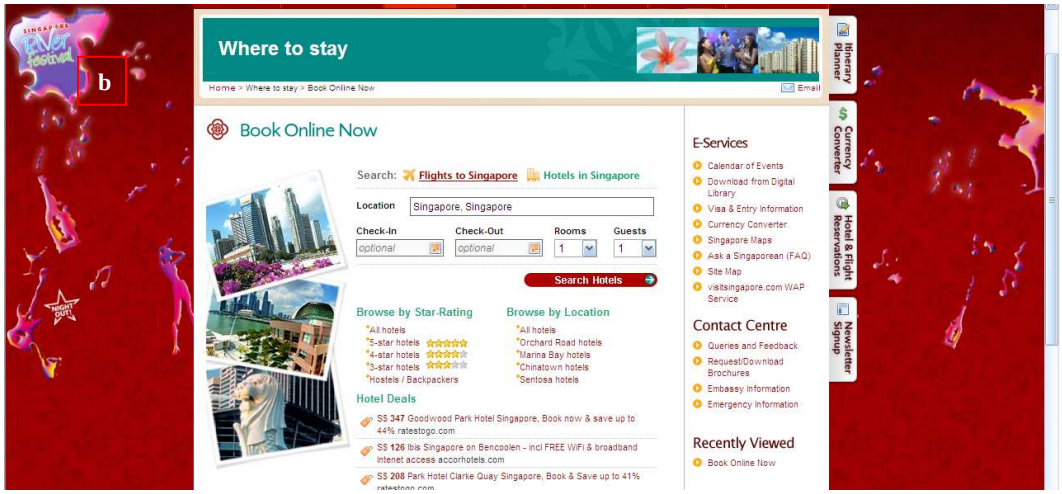


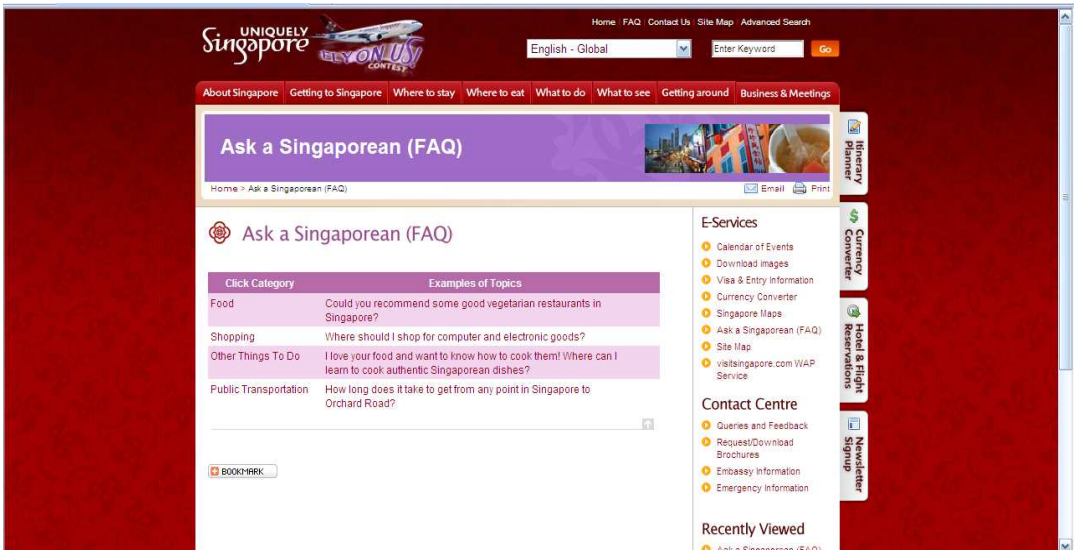
Fig.10 Reservas *online*



4. Possibilidade de consultar, no calendário; os eventos previstos para o destino;

5. Destaque para alguns assuntos que podem despertar a atenção do utilizador, como é o caso de links úteis e eventos que estejam prestes a acontecer. A possibilidade do utilizador colocar as suas dúvidas a um membro da comunidade local "*Ask a Singaporian*", é igualmente um elemento interessante, sendo ainda possível encontrar, no topo da página, uma secção de FAQs (perguntas frequentes) útil para antecipar possíveis dúvidas dos utilizadores;

Fig.11. *FAQ – Ask a Singaporean*



6. Actualização sobre assuntos que poderão interessar ao viajante (como é o caso da gripe A [H1N1]);
7. Disponibilização de material multimédia, remetendo o acesso para uma página do *Youtube* que disponibiliza vários vídeos sobre o destino;
8. Possibilidade de aceder a informações turísticas via telemóvel, o que poderá auxiliar o visitante durante a sua estadia no destino. Não descartando outras possibilidades de divulgação, o destino está igualmente presente no *Facebook* e no *Twitter*, permitindo que o visitante tome conhecimento do destino de diversas formas;
9. Tão ou mais importante do que disponibilizar informações sobre o destino é possibilitar que os visitantes manifestem a sua opinião acerca da sua experiência no destino. Para os potenciais visitantes a consulta desta informação poderá ser bastante útil;

Fig.12. Página do *Youtube* dedicada a Singapura

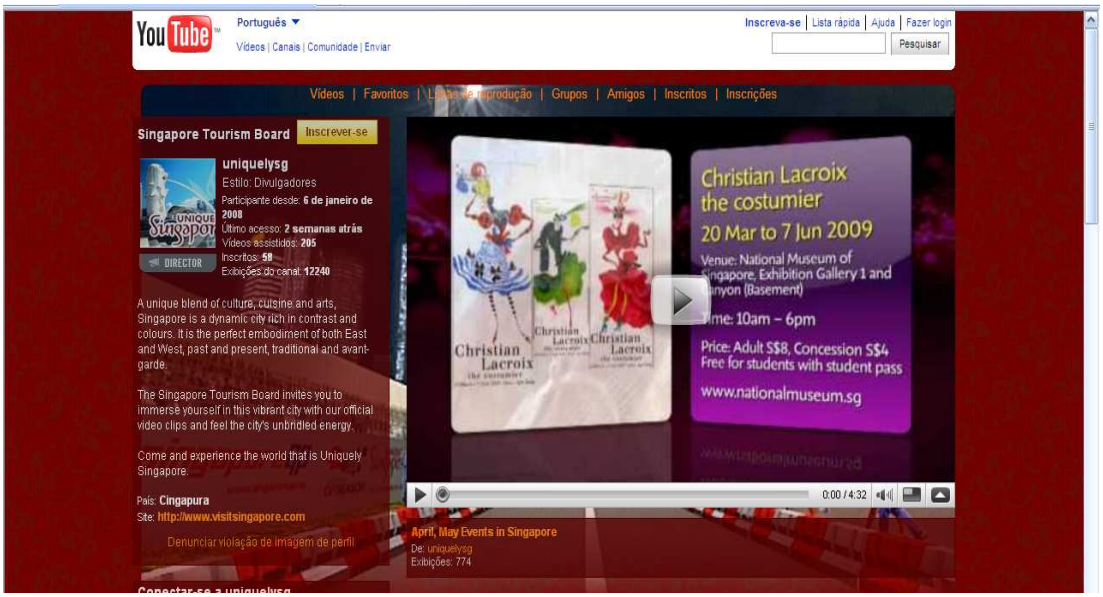
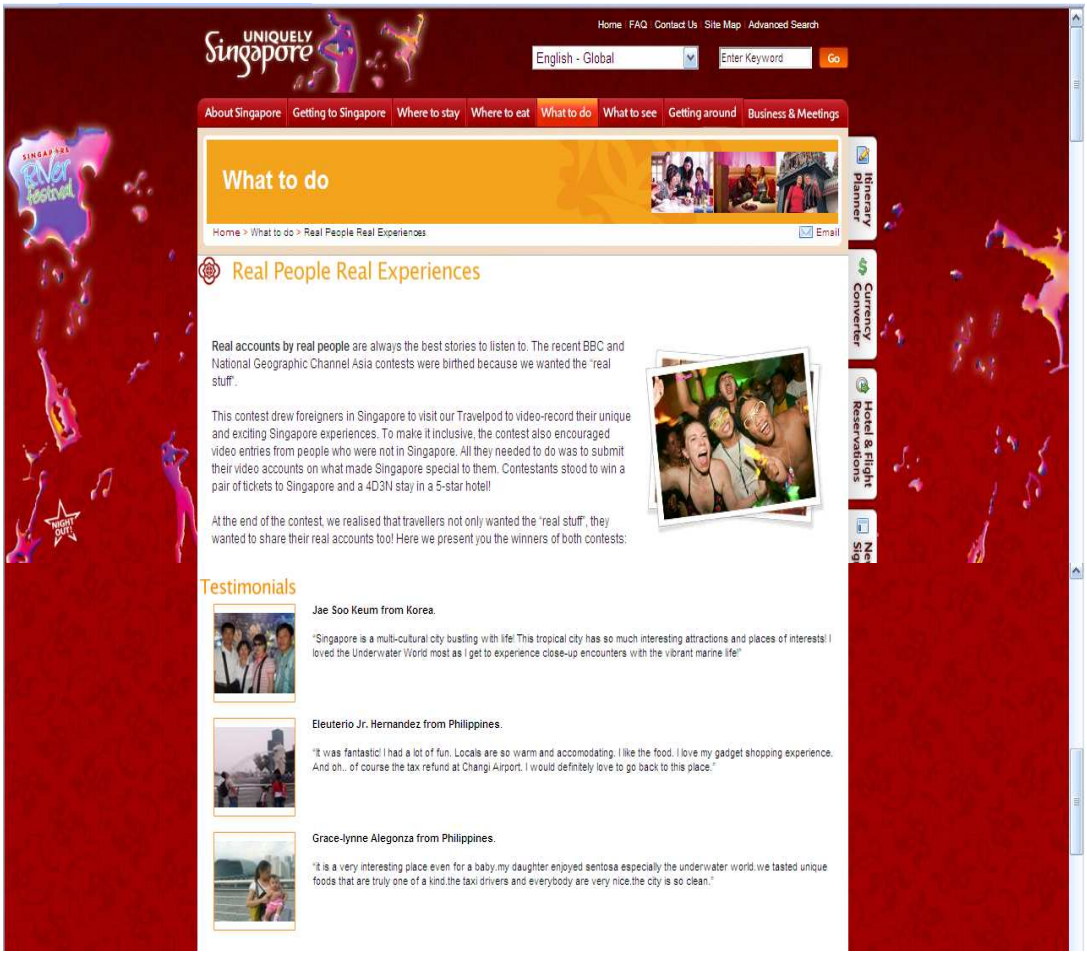


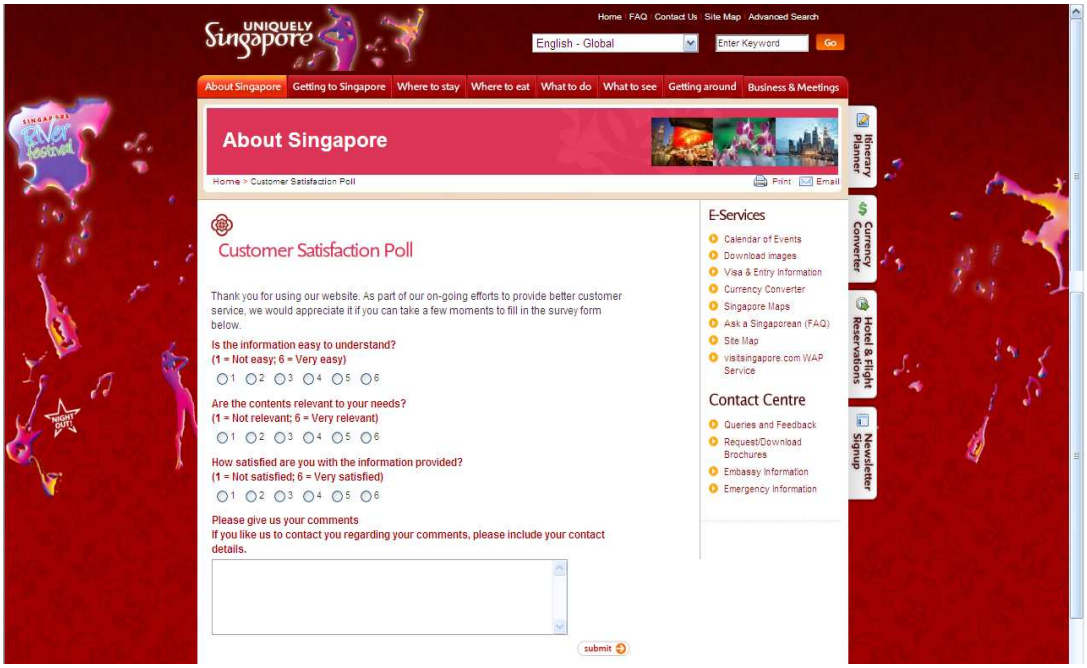
Fig.13. Experiências e testemunhos reais



10. Possibilidade do utilizador avaliar o website, permitindo que a organização responsável pela sua manutenção perceba se este satisfaz ou não as necessidades de quem o utiliza, podendo a partir dessa informação, adequar ou introduzir novos conteúdos (Fig.14);

11. Informação que permite que o utilizador contacte a entidade responsável pela gestão da informação publicada;
12. Facilidade que incentiva o utilizador a colocar questões sobre Singapura que ainda não estejam respondidas no website, permitindo uma optimização do mesmo;
13. Existência de links para outros websites relacionados com Singapura.

Fig.14. Exemplo de um Inquérito online

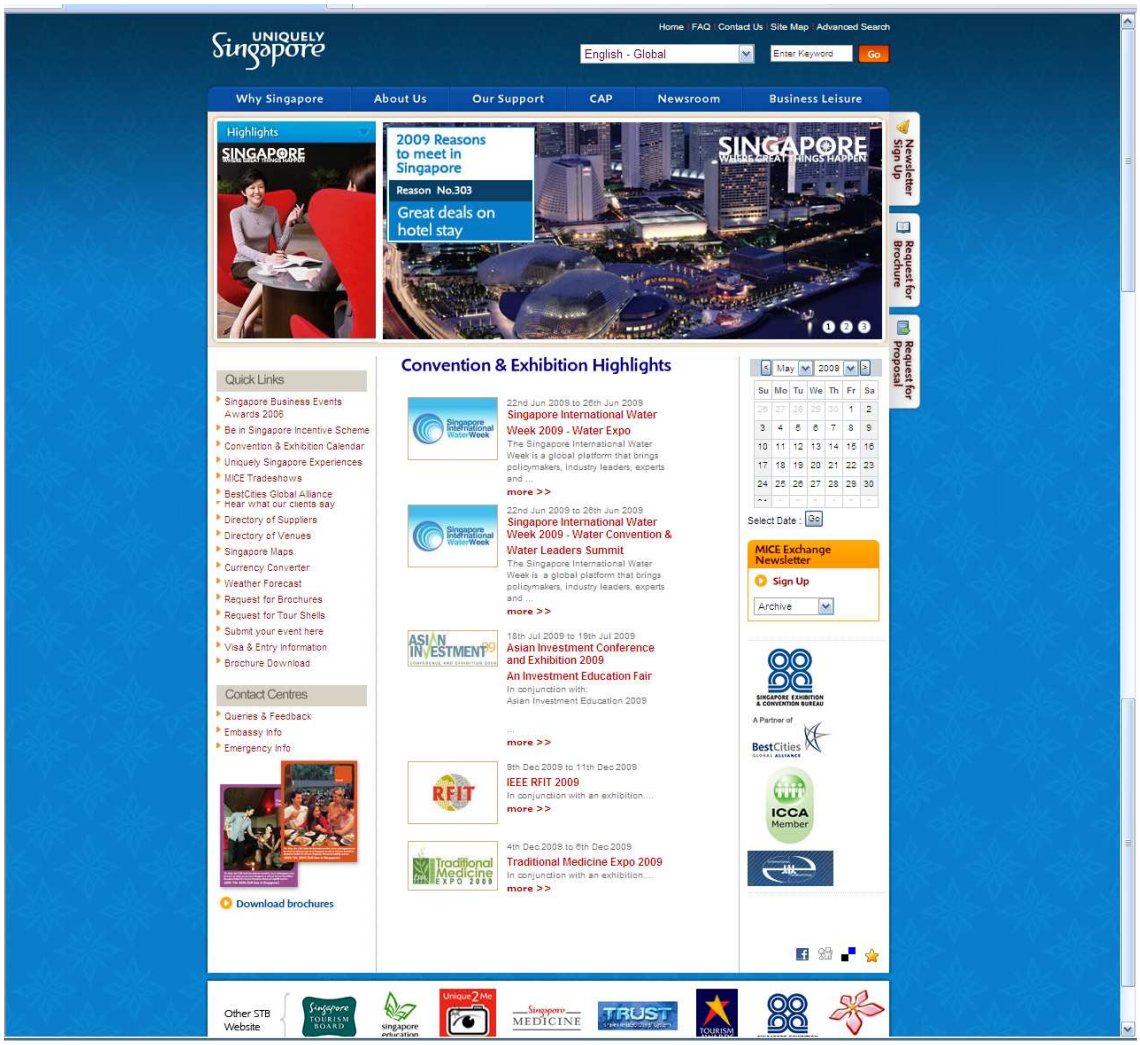


A *Homepage* relacionada com as reuniões e eventos (Fig.15) apresente-se organizada dentro do mesmo grafismo utilizado anteriormente, apresentando, contudo, uma cor diferente que permite estabelecer a distinção entre os conteúdos.

Toda a informação disponibilizada é útil e interessante para o mercado dos eventos e reuniões e procura posicionar este destino como um local agradável e que reúne todas as condições para a prática deste tipo de actividades.

Em ambas as secções é possível facilmente encontrar o link que permite ao utilizador direccionar a sua pesquisa para os conteúdos que lhe interessam. O website é bastante funcional, possuindo um link para a *homepage* em todas as páginas, o que facilita a navegação e permite que em qualquer momento da sua pesquisa o utilizador volte à página inicial. È igualmente disponibilizado um mapa do *website*, recurso que confere ao utilizador um panorama geral dos conteúdos disponíveis e a forma como estão organizados. No caso deste website e visto que a informação é de tal forma completa, a consulta deste mapa poderá ser uma mais valia para encontrar a informação que se pretende.

Fig.15. *Homepage* referente ao Business & Meetings



Para além da facilidade de navegação e qualidade da informação disponibilizada, este *website* dispõe de um conjunto de outros recursos que podem contribuir para aumentar o grau de satisfação e fidelização do utilizador do *website*, como é o caso por exemplo, das promoções e dos concursos que organiza. No momento da consulta do *website* (ver Fig.16) era possível para o potencial visitante, aceder a um vasto conjunto de informações sobre promoções (c) bem como participar num concurso (d) que pretendia eleger a melhor fotografia tirada pelos turistas durante a sua visita. Também se encontravam disponíveis os resultados de um anterior concurso, com o testemunho do vencedor (e).

Fig.16. Exemplos de funcionalidades disponibilizadas pelo *website*

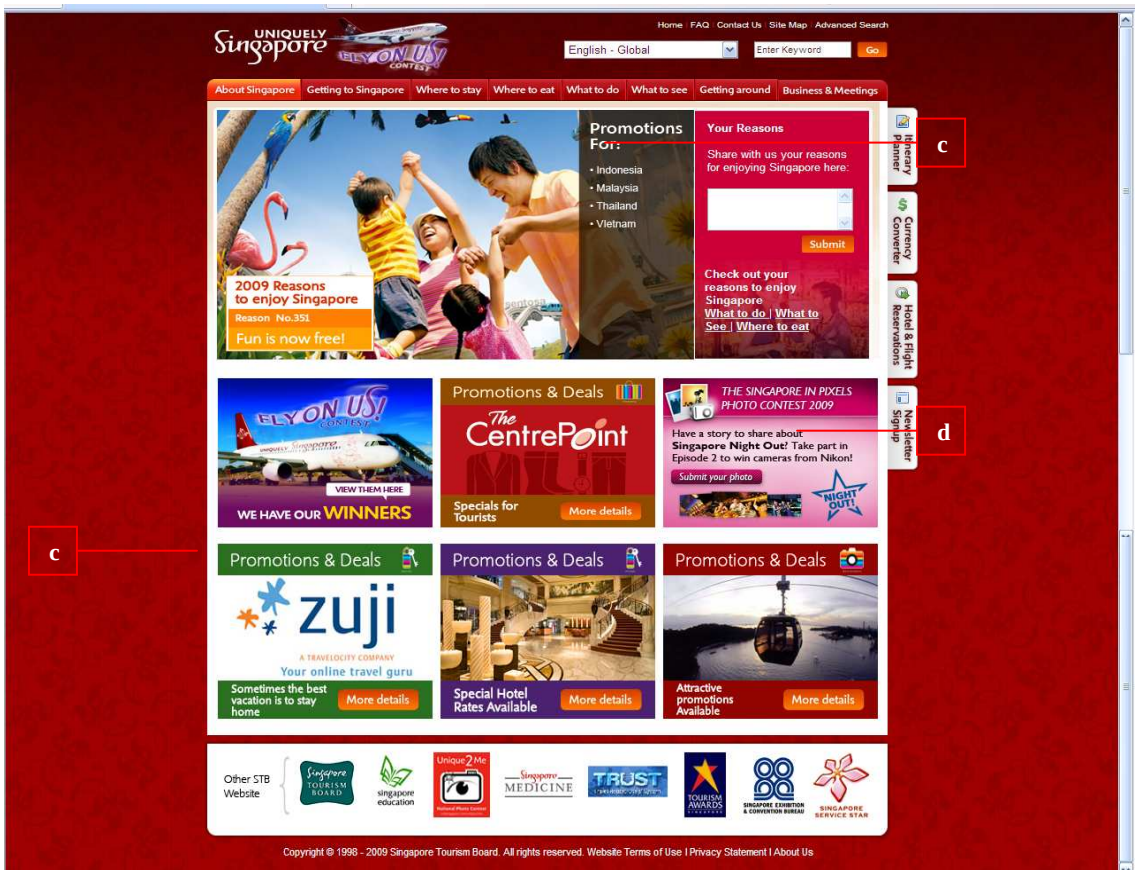
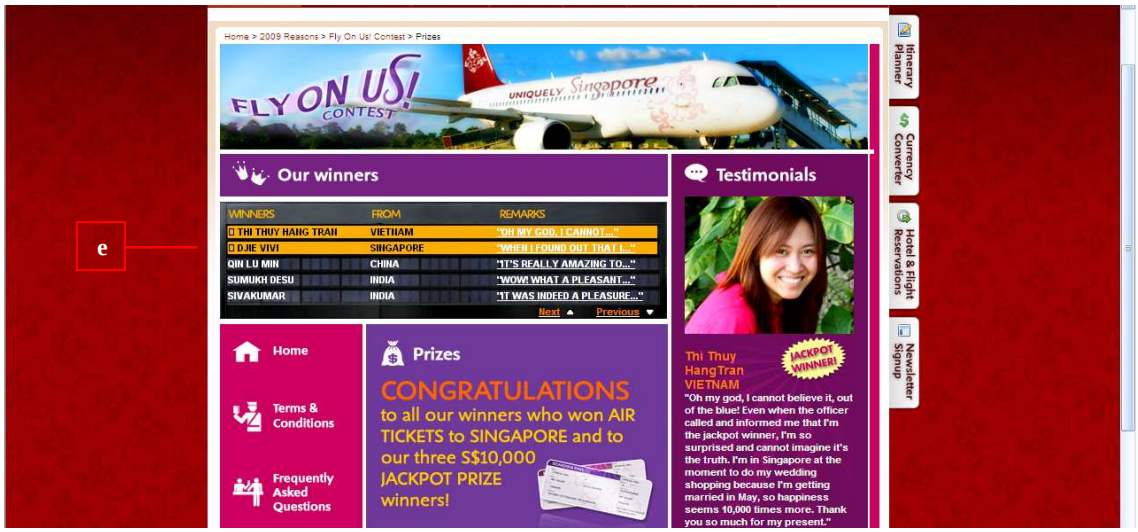
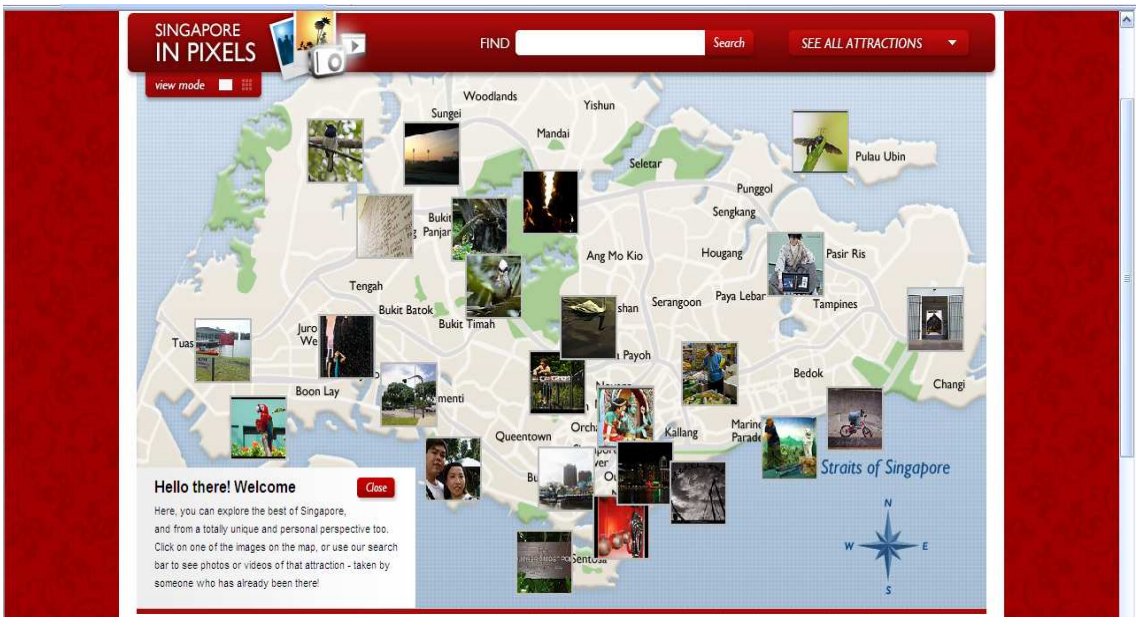


Fig.17. Concurso *Fly On Us*



Na figura seguinte é possível perceber o nível de interactividade que o *website* oferece aos seus utilizadores permitindo que estes introduzam, na página, fotos da sua experiência no destino. Este tipo de estratégia aproxima os visitantes do destino, podendo originar uma compra repetida ou um passa palavra positivo, como também, provocará nos novos utilizadores a sensação de estar a consultar informação mais real, pois esta está a ser fornecida por alguém que já vivenciou aquela experiência.

Fig.18. *Singapura em Pixels*



Em suma, analisando este *website* é possível perceber que este se assume como uma importante ferramenta de promoção do destino Singapura, podendo daqui retirar-se inúmeras boas práticas. Começando pela boa apresentação gráfica, passando pela óptima funcionalidade e navegabilidade e terminando na riqueza dos conteúdos e técnicas que visam um maior envolvimento do utilizador, este website é sem dúvida um bom exemplo daquilo que deve ser feito ao nível dos *websites* das DMO´s.

7.3.Tourismvancouver.com

A *Tourism Vancouver* é uma associação empresarial que representa cerca de 1.050 membros do sector turístico e das indústrias e/ou actividades relacionadas. O seu objectivo é posicionar a Grande Vancouver como um destino de lazer, reuniões e eventos, procurando para isso, e através de uma acção coordenada entre todos os seus membros e funcionários, atrair visitantes à região, incentivá-los a permanecer mais tempo e garantir o seu regresso.

A missão do *Tourism Vancouver* passa por criar relacionamentos excepcionais com os clientes, que são essencialmente, *meeting planners*, influenciadores de viagens, meios de comunicação e turistas independentes.

O esforço desta organização visa gerar procura para o destino, criando valor para os seus membros e *stakeholders*. Inovação, parceria, investigação e prestação de contas são a base da sua abordagem.

Para atingirem este propósito, utilizam como ferramenta, entre outros aspectos, o *website* http://www.tourismvancouver.com/. Trata-se de um website bastante completo, bem organizado e que visa atingir o seu público-alvo, criando para isso *subhomepages* especialmente direccionadas para os turistas (visitante em lazer), *meetting planners*, *trade* turístico, comunicação social e ainda para os actuais e possíveis membros da organização.

Para além desta divisão de conteúdos, tendo em conta os interesses dos diversos utilizadores do *website*, esta ferramenta apresenta alguns conceitos interessantes que importa analisar.

Tal como no estudo de caso anterior, o *URL* é claro e existe uma relação directa com o nome do destino facilitando a pesquisa nos principais mecanismos de busca. O *website* oferece a possibilidade de consultar a informação em várias línguas e as páginas são carregadas relativamente rápido.

O design é simples e coerente ao longo das várias *subhomepages*, disponibilizando conteúdos interessantes que se encontram devidamente organizados nos menus disponibilizados, permitindo que o utilizador direccione a sua pesquisa para a informação que mais lhe convier. Para marcar a diferença de conteúdos entre as várias *subhomepages*, recorre-se à utilização de cores diferentes, bem como de mensagens que esclarecem qual o propósito de cada uma destas *subhomepages*.

Vejamos, portanto, a organização da *homepage* do website http://www.tourismvancouver.com/:

Fig.19. *Homepage* do website www.tourismvancouver.com/

1. Possibilidade de seleccionar, de entre um leque de seis línguas, aquela em que o utilizador pretende consultar a informação;
2. Mecanismo de busca que permite que o utilizador pesquise a informação que pretende;

3. *Menu* de separadores que direcciona a consulta do website, consoante a natureza e o interesse do utilizador;
4. Possibilidade de consultar disponibilidades ao nível de alojamento, segundo o interesse do utilizador, direccionando-os para uma página específica que disponibiliza todas as informações acerca do alojamento e ofertas especiais a este nível. Nesta página, o *website* disponibiliza ainda a possibilidade dos utilizadores puderem participar em concursos, bastando para isso que preencham um inquérito (figs. 20 e 21). Trata-se de uma boa forma de recolher dados e opiniões do utilizador, aliciando-o, simultaneamente a visitar com mais regularidade o website.

Fig. 20. Exemplo de um concurso organizado pela *Tourism Vancouver*

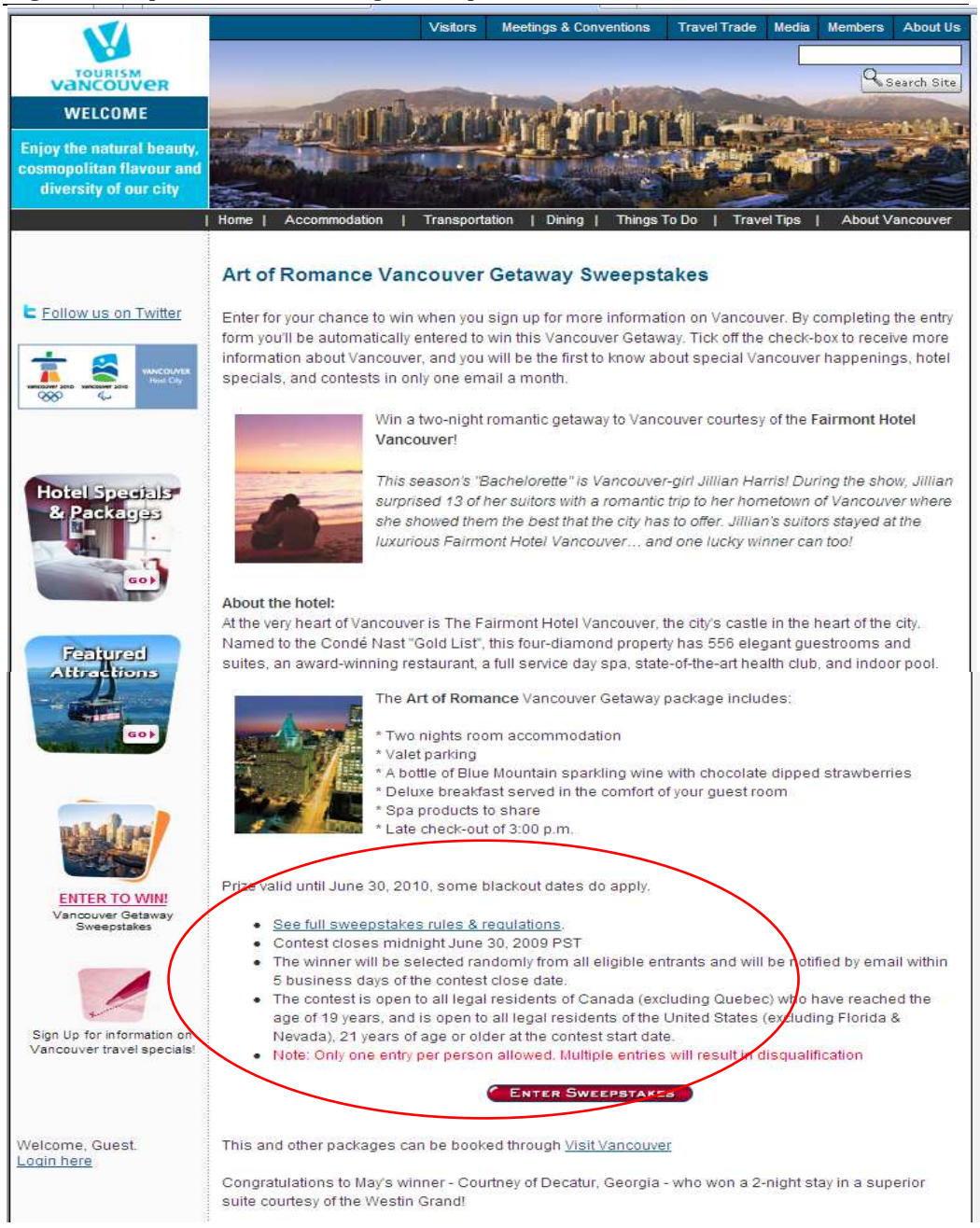
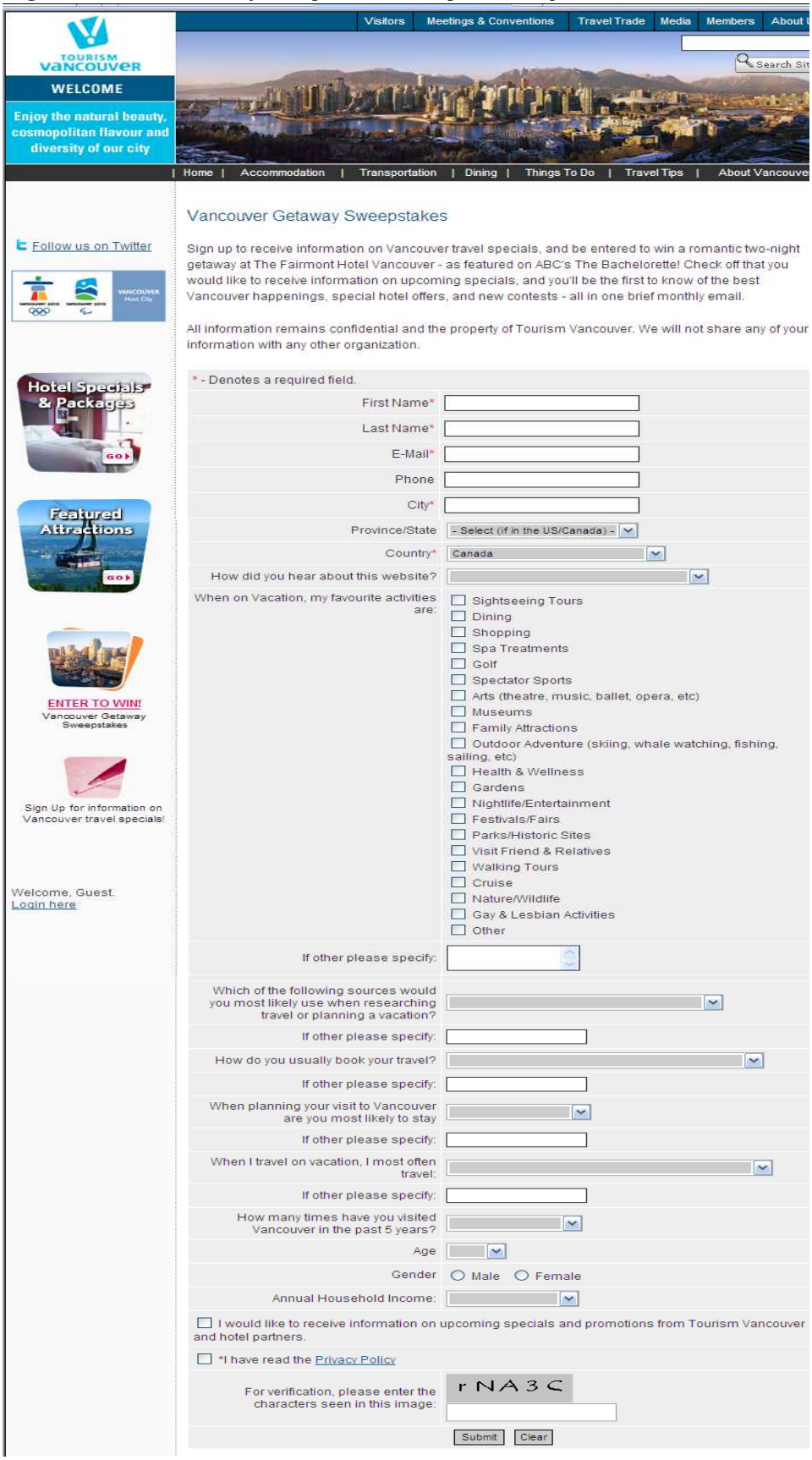


Fig.21. Vancouver *Getaway Sweepstakes* - exemplo de um questionário



5. Menu com informações úteis sobre o destino e que permitem orientar a pesquisa do utilizador;

6. Possibilidade de efectuar pedidos do Guia Oficial do Visitante de Vancouver, bem como consultar o mesmo em formato virtual e aceder a cupões de desconto;
7. Outra forma de apresentar a informação disponível e orientar a pesquisa do utilizador;
8. Notícias, informações úteis e possibilidade de enviar postais a amigos e familiares;
9. Link para outras ferramentas de divulgação do destino, como é o caso de blogues e redes de contactos;
10. Possibilidade do utilizador *postar* fotografias tiradas por si, no blogue do destino, habilitando-se a ganhar um prémio caso seja o vencedor;
11. Conjunto de links que permitem uma maior interactividade do utilizador com o website. Para além da possibilidade de enviar postais, o utilizador pode realizar uma visita virtual (fig. 22), visualizar vídeos sobre o destino (fig.23), subscrever a *newsletter* e comentar o blogue do destino.

Fig. 22. Projecto Vancouver Virtual

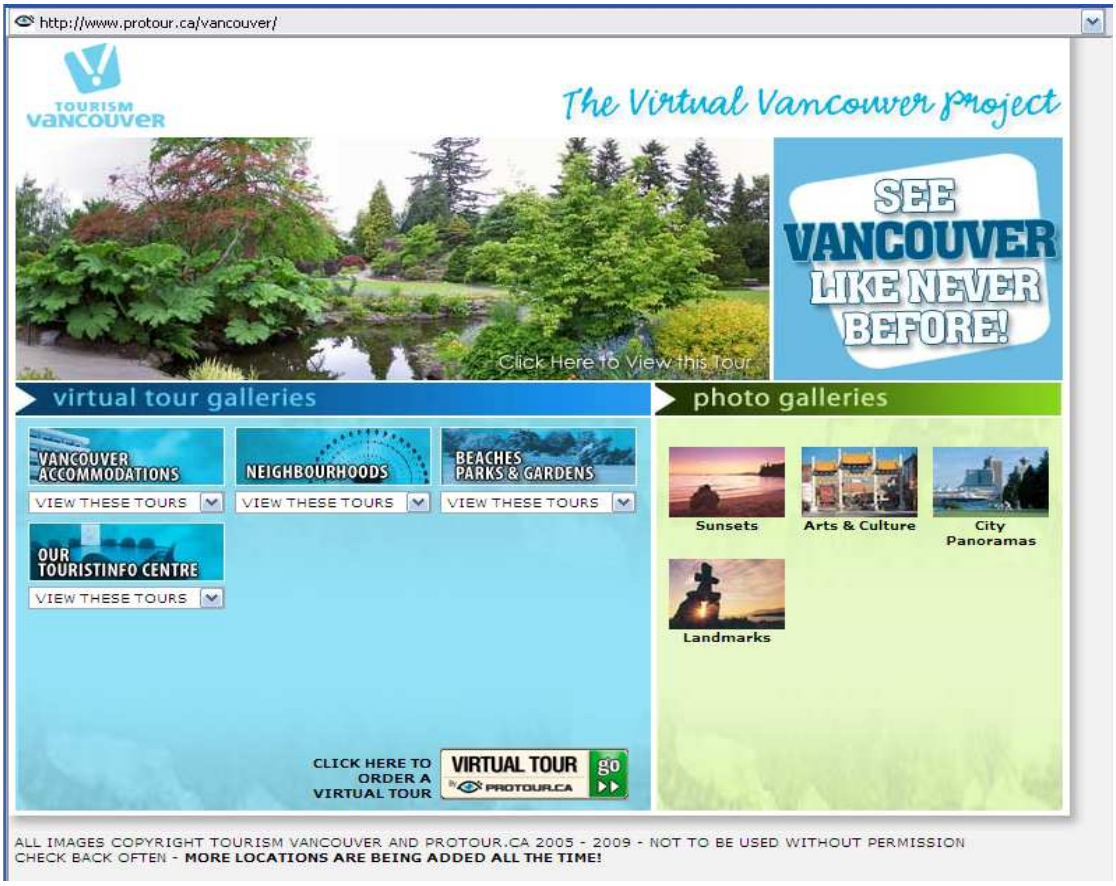
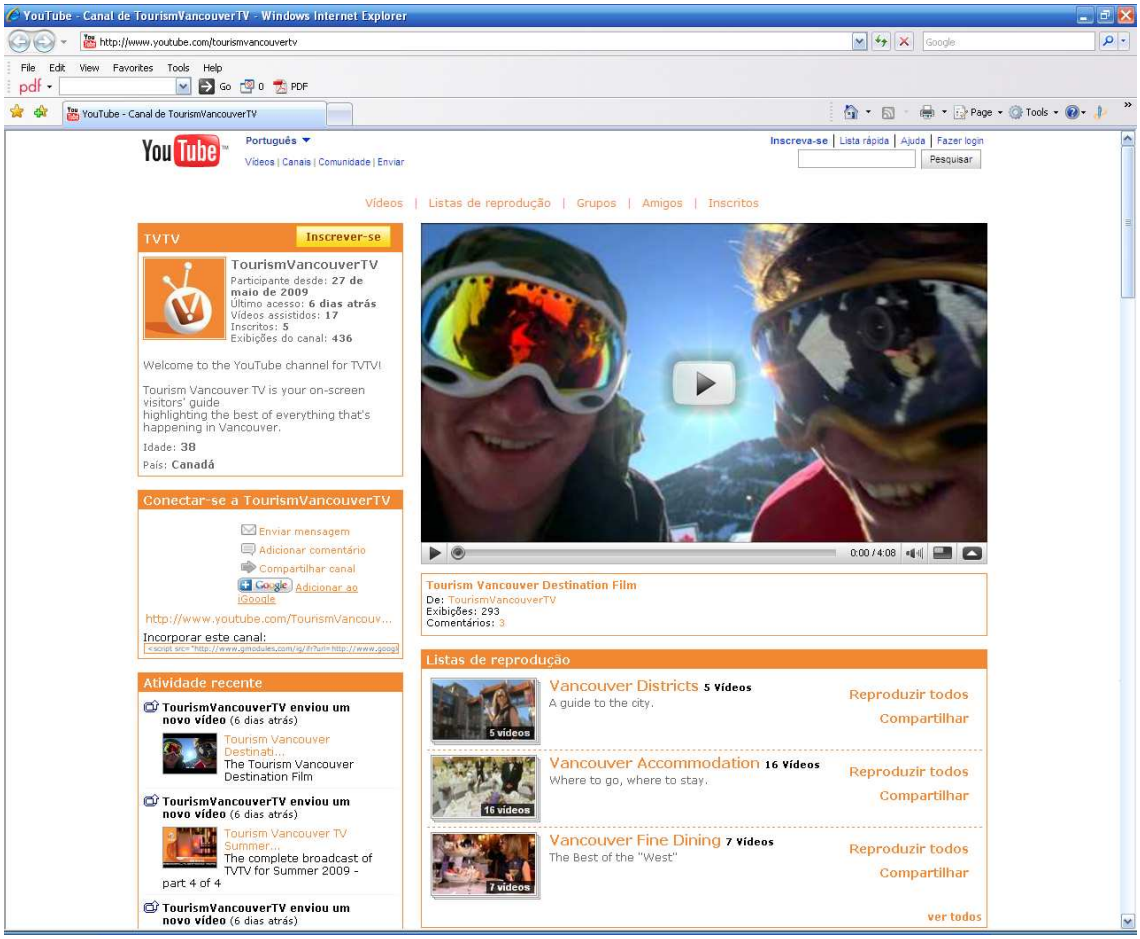


Fig. 23. Canal do *TourismVancouver* no *Youtube*



12. Lista de entidades que apoiam e patrocinam a organização.

Para além desta *homepage*, com conteúdos mais voltados para o visitante, o website também disponibiliza informações mais direccionadas para outro tipo de utilizadores, apresentando, por exemplo, uma secção mais voltada para as necessidades específicas dos organizadores de *Meetings & Conventions* (fig.24), outra mais voltada para o *trade* (fig.25), e outras duas mais direccionadas para a imprensa especializada (com o objectivo de divulgar o destino junto dos jornalistas e da *media* em geral disponibilizando informações especificas para o elementos que compõem este grupo - críticos de turismo, editores temáticos, fotógrafos, cineastas, entre outros) (fig. 26) e para os membros actuais e potencias da organização (fig.27).

Em cada uma destas secções ou *subhomepages* são disponibilizados conteúdos específicos sobre cada uma das temáticas que poderão auxiliar e interessar a estes grupos de utilizadores. É uma forma da organização responsável pela gestão do destino, através do seu website, cobrir diferentes áreas de interesse que possam ajudar no desenvolvimento deste destino turístico.

Fig. 24. *Subhomepage* direccionada para Meetings & Conventions

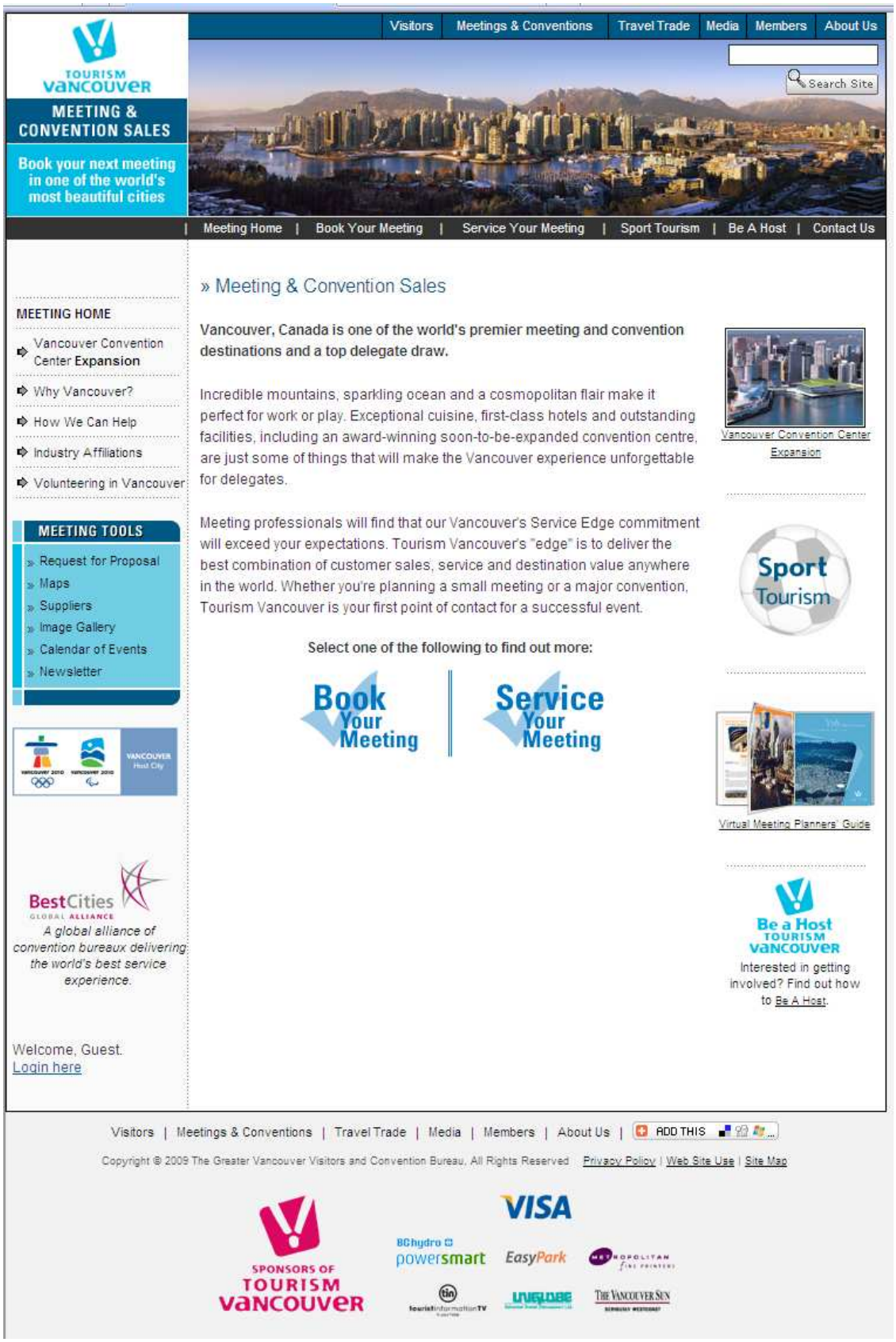


Fig.25. *Subhomepage* direccionada para o *Trade*

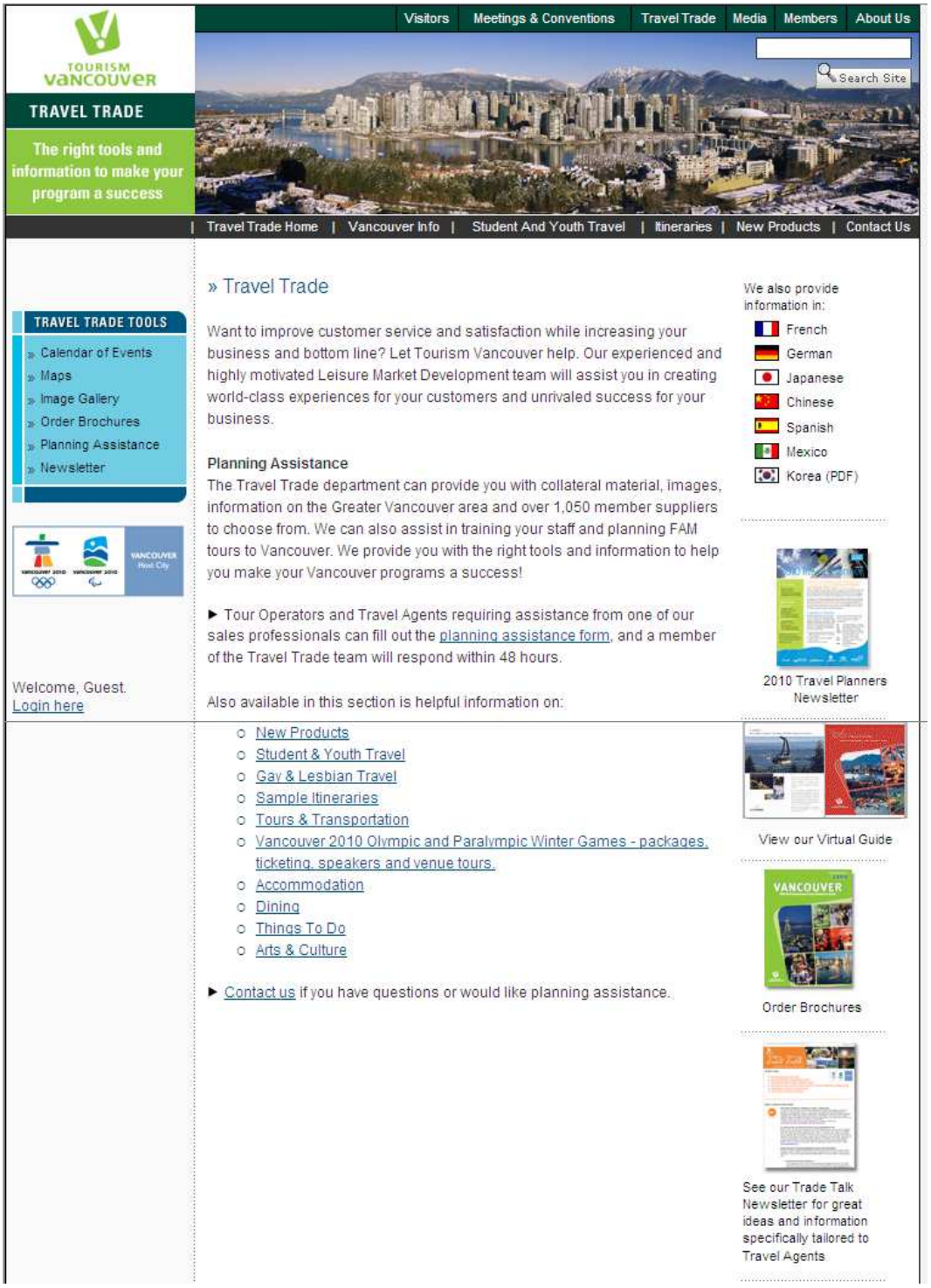


Fig. 26. *Subhomepage* direccionada para a Imprensa

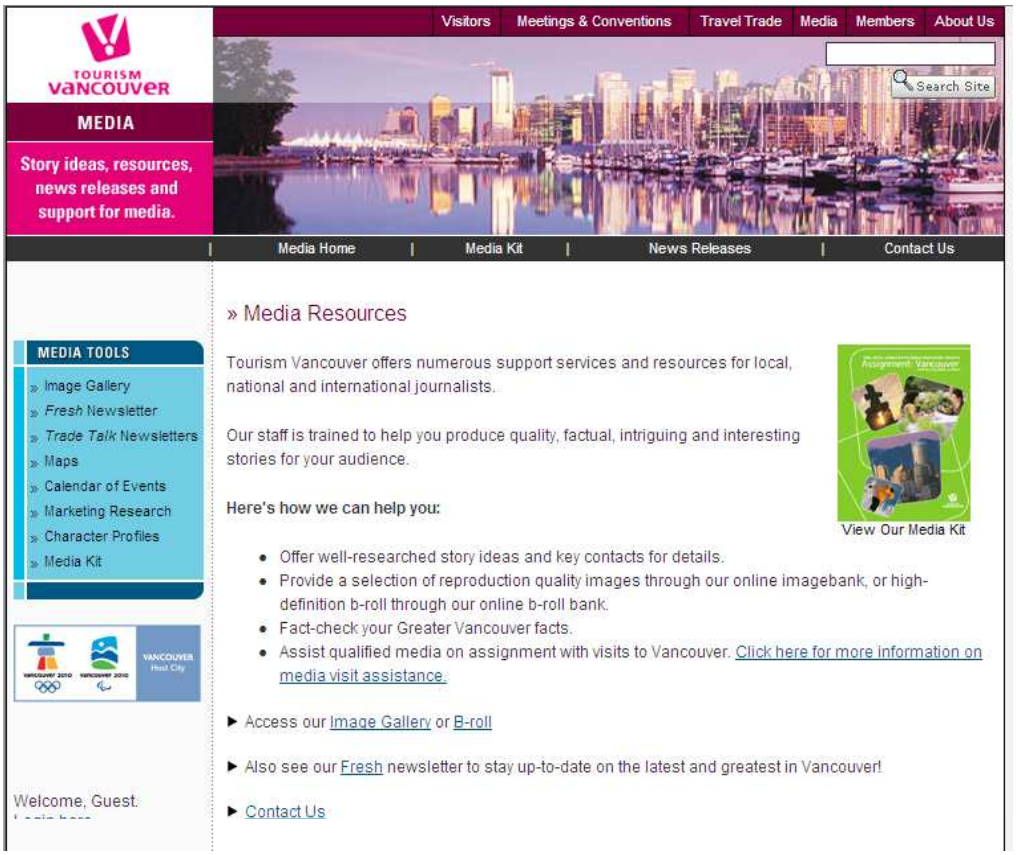
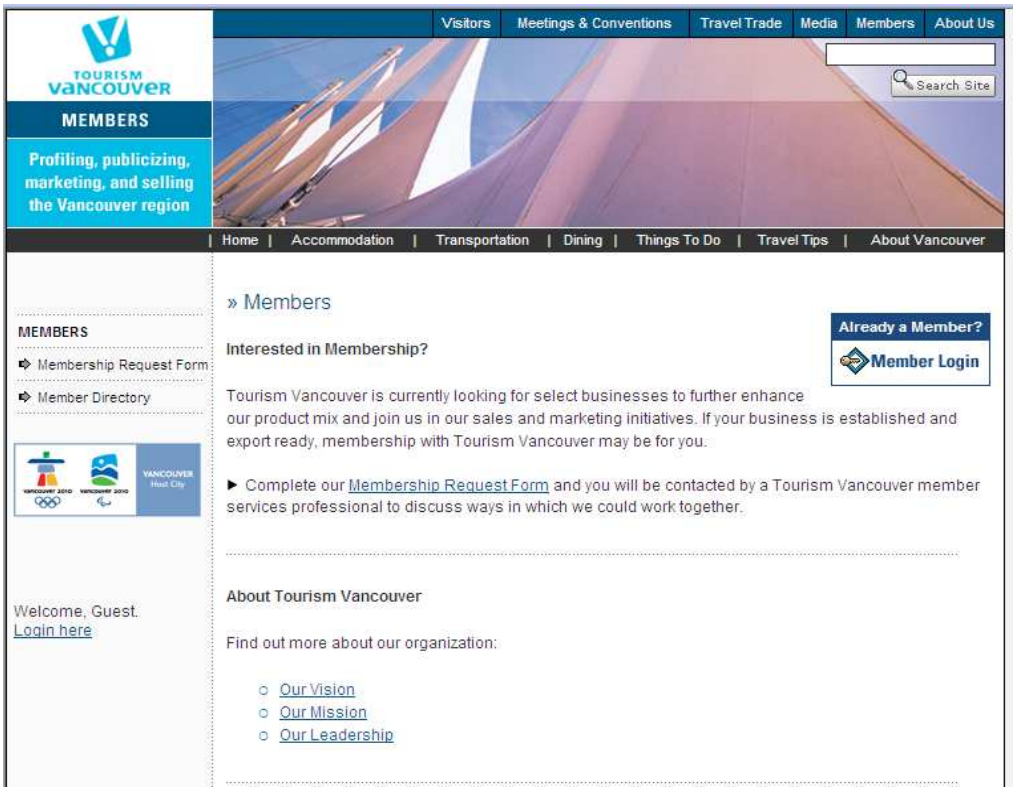


Fig.27. *Subhomepage* direccionada para os actuais e potenciais membros

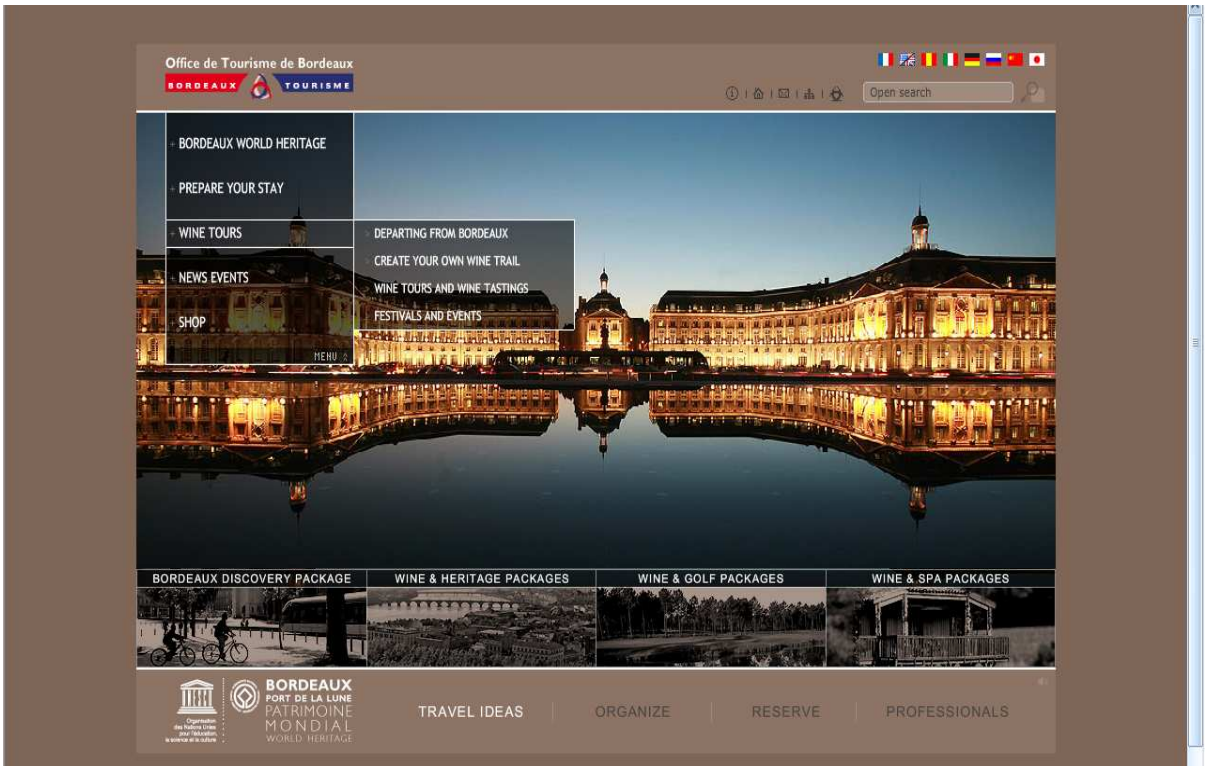


7.4. Bordeaux-tourism.com

A escolha deste último estudo de caso recaiu sobre um destino que apresenta algumas características em comum com a região escolhida para a nossa investigação – o Douro. Para além de ser uma região ligada ao vinho, Bordéus também faz parte da listagem de património Mundial da Unesco.

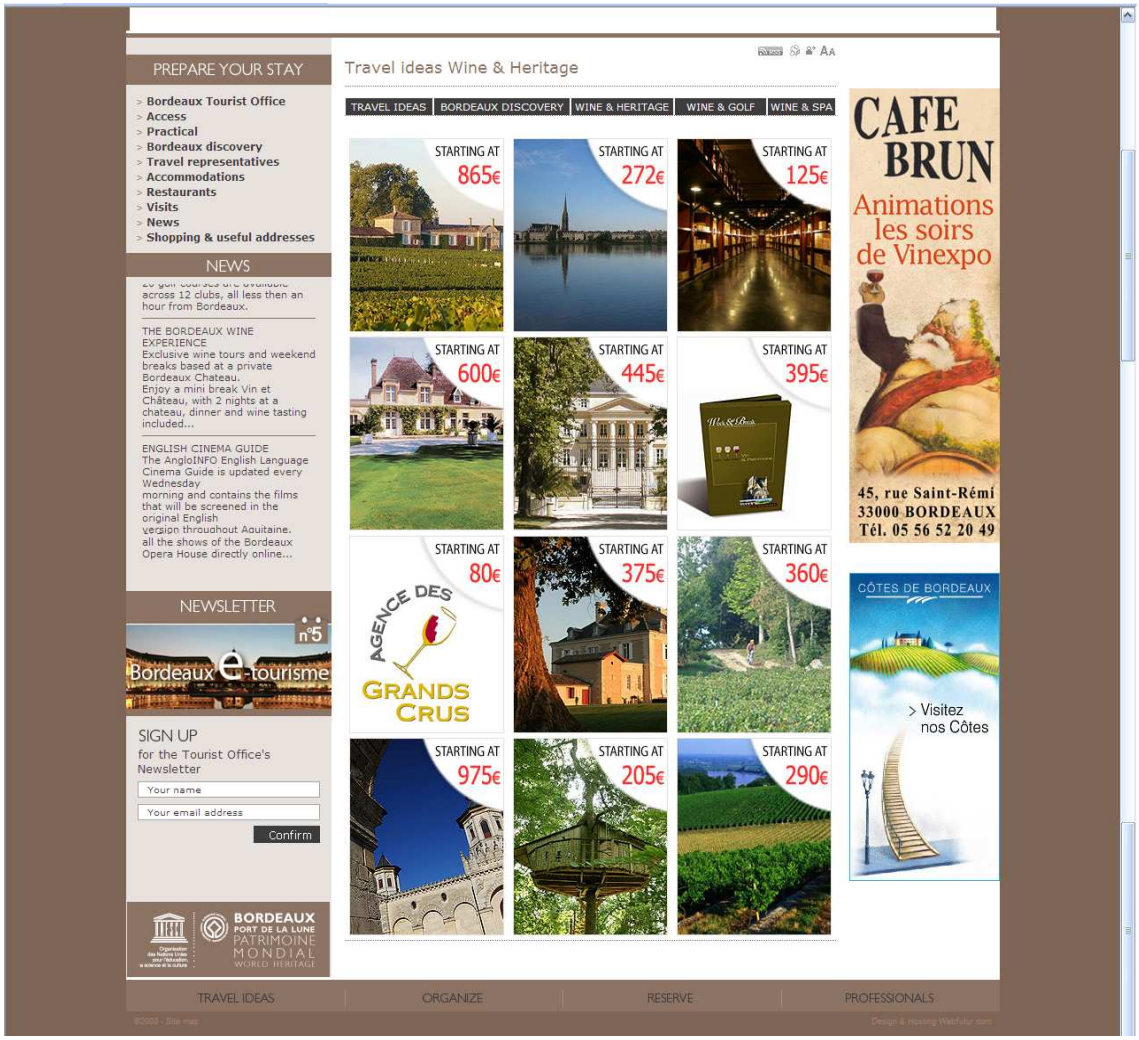
Nesse sentido, iremos apenas fazer referência a alguns aspectos que, após a revisão da literatura e análise de outros estudos de caso, consideramos positivos ao nível do seu website. Assim sendo, para além da possibilidade de escolher a língua em que gostaríamos de consultar o website, é de salientar o seu grafismo apelativo e a sua funcionalidade. A arquitectura do website permite que o utilizador consulte algumas ideias sugeridas pela organização, organize e reserve o serviço que pretender, conferindo um grau interessante de interactividade e liberdade ao utilizador.

Fig.28. *Homepage* do *website* www.bordeaux-tourisme.com/



Em termos de conteúdos é dado um claro destaque à classificação de património Mundial e ao Vinho. Relativamente a este produto, o utilizador pode consultar a oferta disponível, criar o seu próprio itinerário pelas vinhas, agendar visitas relacionas com o vinho e a gastronomia e adquirir diferentes pacotes que combinam o vinho com outros produtos: vinho & património; vinho & golfe; vinho & SPA (fig. 29).

Fig.29. Vinho & Património - exemplo de propostas



Tal como já se verificou nos outros estudos de caso analisados, também este website disponibiliza uma secção especialmente direccionada para profissionais. Aqui é possível encontrar dois links que direccionam o utilizador ou para secção com informação relevante para a imprensa e outras organizações ou para o link do *Business Tourism and Convention Bureau.* È igualmente possível consultar as *newsletters* que a organização já publicou e subscrever as seguintes, se assim se entender (fig.30).

Para além destas funcionalidades gostaríamos de realçar a possibilidade do utilizador comprar online produtos associados ao destino: t-shirts, caixas de vinho, aventais, porta-chaves, entre outros (fig.31).

Fig.30. Área para profissionais

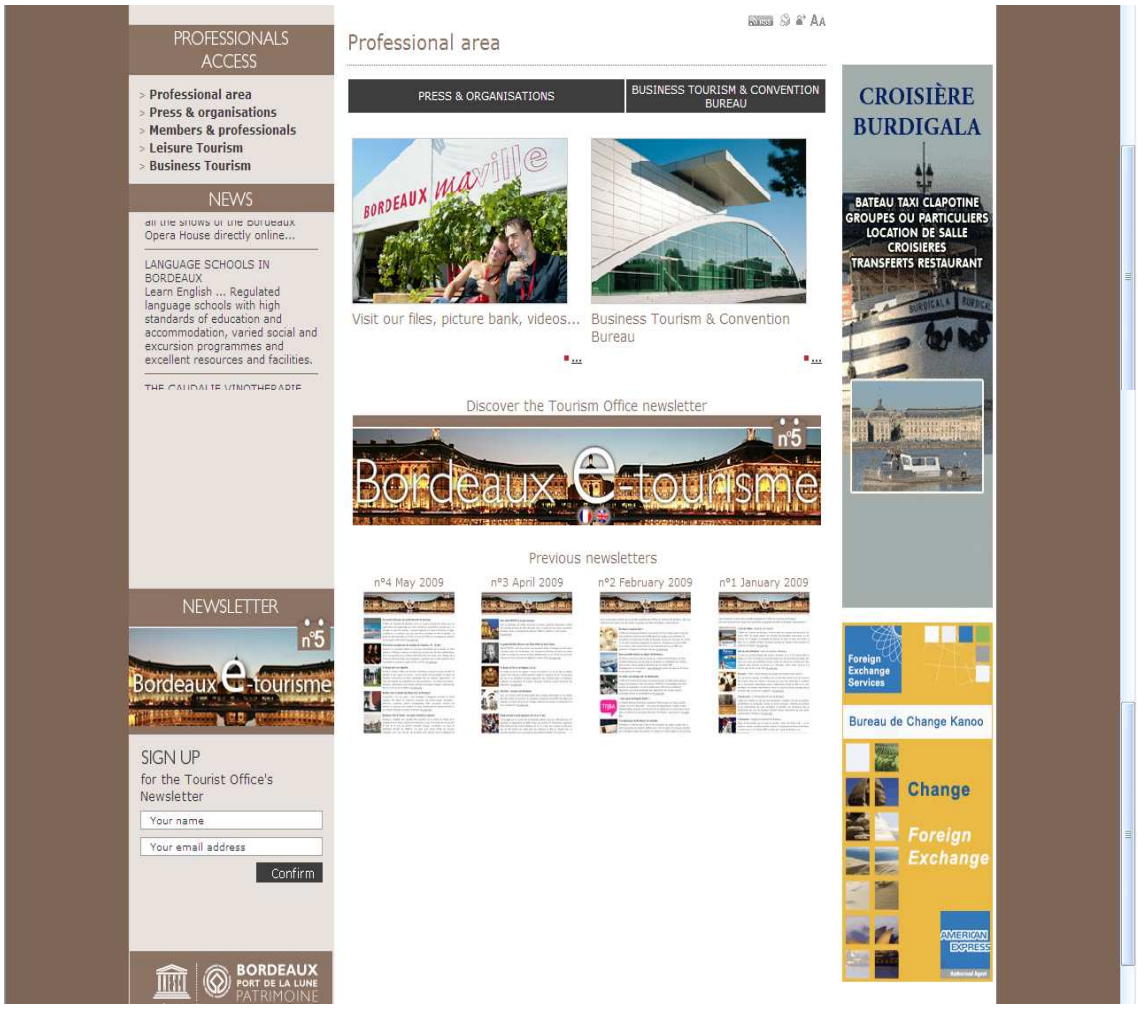
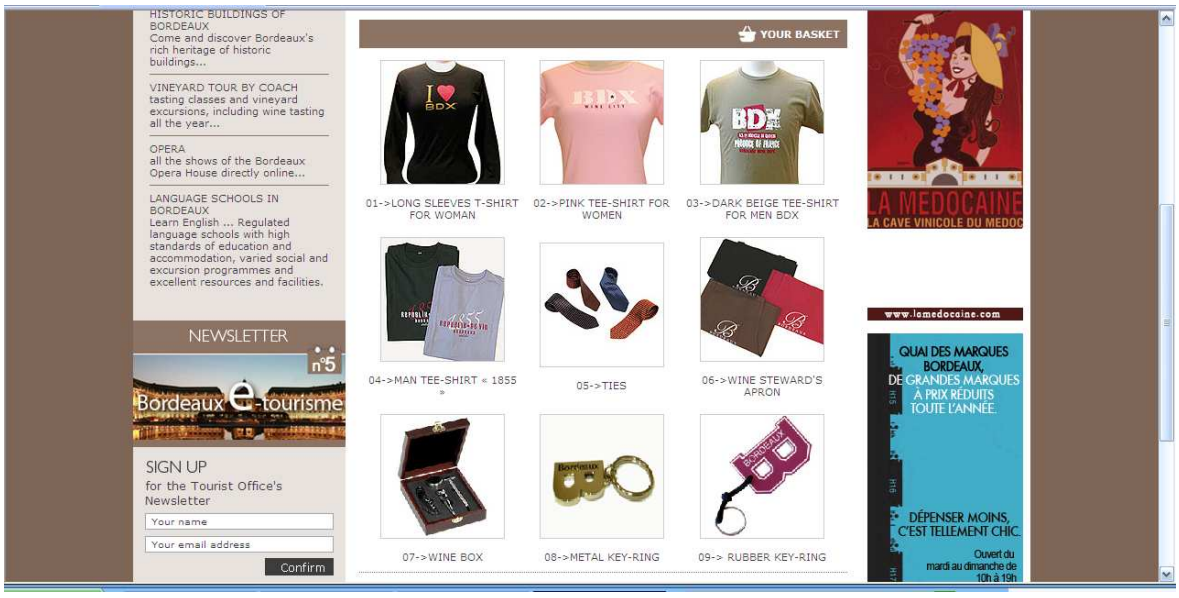


Fig.31. Merchandising do destino



Da análise destes três estudos de caso, foi possível retirar algumas ideias interessantes e que, combinados, poderão enriquecer os websites de outras DMO´s:

1. Possibilidade de consultar a informação em várias línguas;
2. Conteúdos direccionados para públicos diferentes: visitante/*trade*/imprensa/membros da organização;
3. *Menu* de separadores que direccionem a consulta do website, consoante a natureza do utilizador;
4. Mecanismos que facilitem a pesquisa de informação;
5. Planeadores de viagem;
6. Oferta de pacotes (combinação de diferentes produtos);
7. Mecanismos de reserva online;
8. Disponibilização de material multimédia, (remetendo, p.ex, o acesso para uma página do *Youtube);*
9. Possibilidade de aceder a informações turísticas via telemóvel;
10. Links para outras ferramentas de divulgação do destino (blogues e redes de contactos - *Facebook*, Hi5, *Twitter*);
11. Testemunhos reais;
12. Mecanismos que permitam que o utilizador avalie o website;
13. Promoções e concursos;
14. Visitas virtuais;
15. Compra online de *merchandising*;
16. Notícias, informações úteis e possibilidade de enviar postais a amigos e familiares;
17. Possibilidade de contactar a organização para esclarecimento de dúvidas e pedidos de documentação;
18. Secção de FAQs (perguntas frequentes);
19. Links para outros websites relacionados com o destino.

7.5. Conclusão

Ao longo deste capítulo foi possível avaliar e compreender diferentes formas de se estruturar um website de uma DMO no que diz respeito à sua organização formal, conteúdos disponibilizados, nível de interactividade e estratégias de CRM.

Os estudos apresentados, reflectem a crescente importância que as ferramentas de *e-business* estão a conquistar no mercado das organizações de gestão dos destinos. Com efeito, os negócios electrónicos assumem-se como uma grande oportunidade quer para os destinos turísticos quer para os seus *stakeholders*, pelo que é cada vez maior a preocupação com a construção dos seus websites.

A maior parte das DMOs já não negligencia esta ferramenta incorporando na arquitectura dos seus websites mecanismos relacionados com o *e-marketing (*marketing electrónico - meio de comunicação com os mercados alvo, possibilitando o trabalho conjunto entre organizações parceiras), o *e-commerce* (comércio electrónico*)* e o *e-procurement* (compras electrónicas – fácil identificação das fontes de oferta das empresas e respectivo sistema de pagamento).

Os três casos apresentados permitiram retirar, o que nos parece ser, um conjunto de boas práticas, que serão levadas em conta na análise do website da região escolhida para a nossa investigação – o Douro. No capítulo seguinte será apresentado o caso prático desta investigação.

Capítulo VIII. Apresentação do estudo de caso e análise de resultados

8.1. Introdução

Durante o processo de revisão de literatura foi possível perceber que perante uma sociedade cada vez mais dependente das tecnologias de informação a crescente adopção de ferramentas *e-business* se afigura como uma grande oportunidade quer para os destinos turísticos quer para os seus fornecedores na medida em que podem contribuir para melhorar os seus negócios e aumentar a sua rentabilidade.

Perante esta perspectiva, neste capítulo procuraremos dar resposta a um dos objectivos definidos para esta investigação, avaliando, segundo a metodologia definida, o *website* de uma organização responsável por um destino turístico português, tendo em conta os critérios que resultaram da revisão da literatura e dos estudos de caso analisados.

A nossa análise incidirá sobre a região do Douro, - pertencente à Agência Regional de Promoção Turística (ARPT) Porto e Norte e terá como objectivo avaliar a utilização das técnicas de *e-business* ao nível deste destino português, tentando perceber se o seu website respeita os critérios sugeridos pela literatura e que podem contribuir para o aumento da sua competitividade.

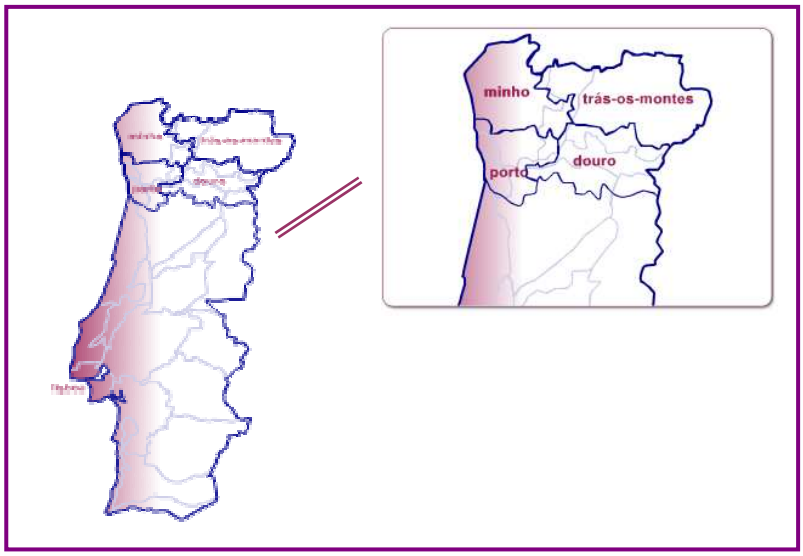
Assim, iniciaremos este capítulo com um breve enquadramento turístico da região do Douro, seguido de uma apresentação e análise ao website da OGD responsável pelo destino, terminando com a avaliação heurística realizada e respectiva apresentação dos resultados.

8.2. Enquadramento turístico da região do Douro

Considerado um " *destino único e diversificado*" a região do Douro é uma das quatro sub-regiões que compõem a região promocional Porto e Norte (fig.32).

O modelo de desenvolvimento turístico regional do Norte de Portugal assenta numa perspectiva global e integrada, pelo que, neste contexto, é encarado como uma região turística que compreende quatro destinos complementares: Porto, Minho, Trás-os-Montes e **Douro.**

Fig.32. Enquadramento geográfico da região turística Porto e Norte



Fonte: Adaptado de http://www.visitportoenorte.com

Segundo a CCDR-N (2008) "*esta abordagem dá corpo ao modelo de grandes regiões turísticas, que não sendo uma região única e homogénea, é, antes, um espaço heterogéneo e de elevada diversidade, assente em quatro destinos com atributos próprios, mas complementares entre si"*.

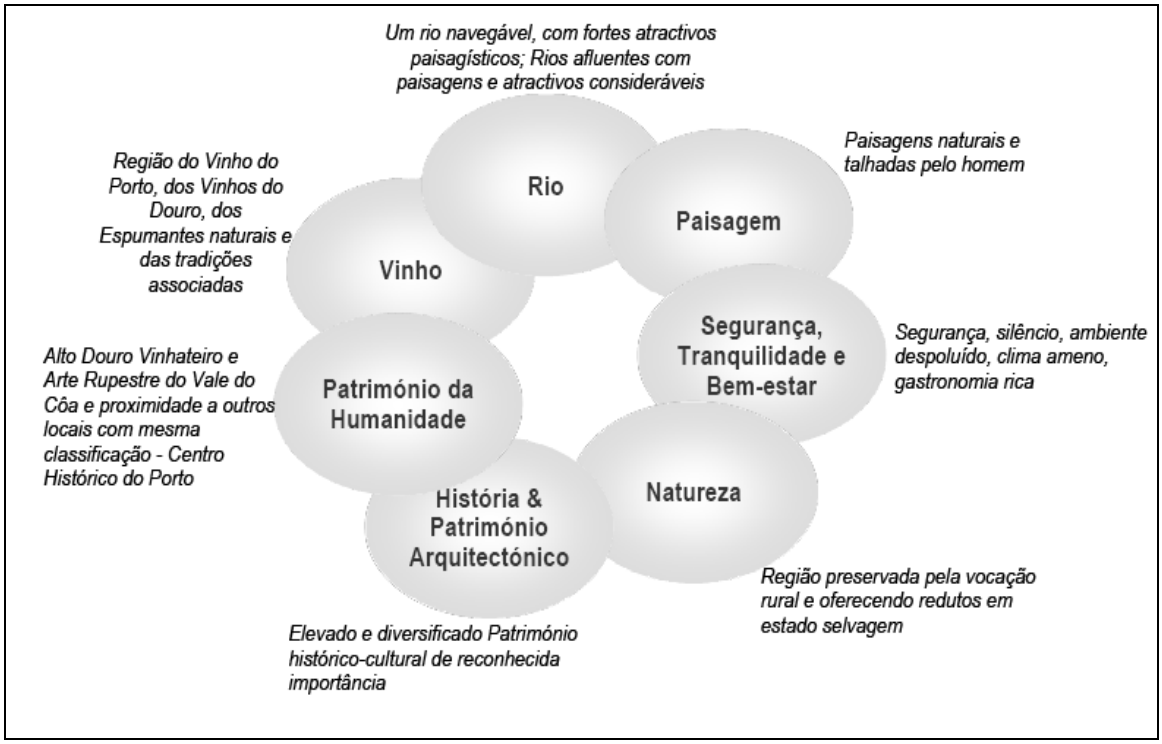
Assim, a agregação de quatro áreas com especificidades e identidades próprias implica, obrigatoriamente, que haja uma estreita articulação entre todas para que se consiga atingir o objectivo de criar "*uma Região Turística coesa, com escala e diversidade – o Norte de Portugal*".

Assumindo categoria de prioridade, a valorização turística do território no Programa Operacional da Região Norte para 2007-2013, aposta igualmente no reforço das políticas turísticas para gerar desenvolvimento a nível regional e municipal. Não será, portanto, de estranhar que, nos últimos anos, a região Norte tenha vindo a registar uma dinâmica muito positiva na área do turismo nomeadamente, no que respeita a dormidas e receitas turísticas em estabelecimentos hoteleiros (CCDR-N, 2007).

No caso particular do Douro, trata-se de uma região essencialmente rural, natural e de descoberta (conforme a classificação do ***SMED - Sistema de Medição da Excelência dos Destinos)*** que se estende ao longo de 4.108 km2 entre a cidade do Porto e Espanha.

A sua classificação como Património Mundial em 2001, projectou o Vale do Douro como destino turístico. Trata-se de um destino bastante diversificado, capaz de oferecer aos seus visitantes uma vasta panóplia de recursos turísticos (fig.33) que vão desde rios e paisagens únicas até uma cultura, gastronomia e vinhos sem igual.

Fig.33. Recursos turísticos do Douro



Fonte: CCDR-N, 2008c

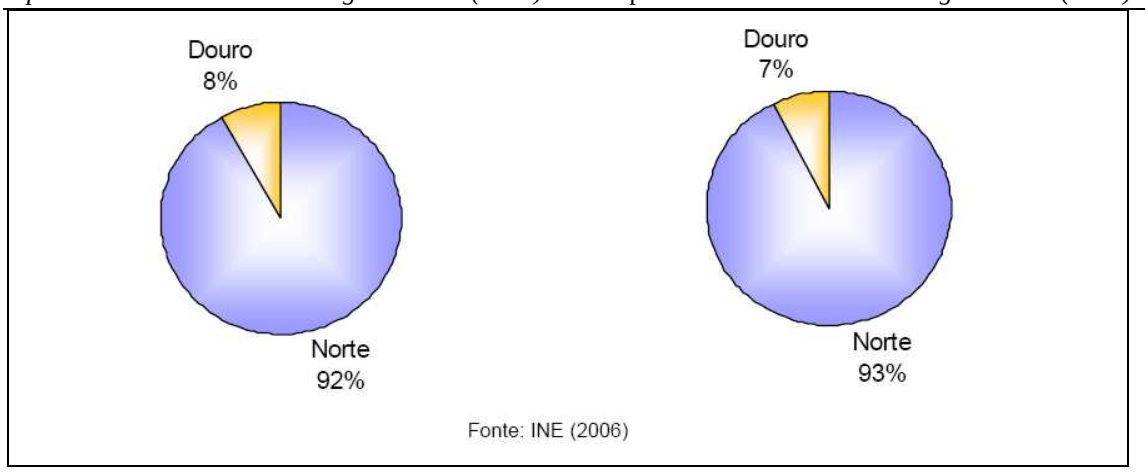
Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística -INE esta região recebe cerca de 150.000 turistas por ano, de várias nacionalidades entre as quais se destacam os espanhóis, franceses, alemães, ingleses, italianos, holandeses, belgas, suíços, americanos, brasileiros e outros provenientes da Europa de Leste (CCDR-N; 2008b).

Relativamente ás dormidas, registou-se, em 2006, um valor de 221.000 repartidas pelas 2.333 camas que preenchem um total de 36 estabelecimentos hoteleiros.

No quadro da actividade turística nacional regional, a CCDR-N (2008c) refere que o Douro dispõe de cerca de 7% da capacidade de alojamento da Região do Norte e de 1% da capacidade alojamento de Portugal, tal como pode ser verificado pelos gráficos seguintes:

Gráfico 5. Número de Estabelecimentos Hoteleiros- *o peso relativo do Douro na Região. Norte (2005)*

Gráfico 6. Capacidade de alojamento – o peso *relativo do douro na Região Norte (2005)*



Fonte: CCDR-N, 2008c

Tal como podemos verificar a oferta de alojamento hoteleiro do Douro é ainda pouco significativa, tendo em conta todas as suas potencialidades turísticas pelo que é importante fomentar um aumento do número de unidades bem como um *up-grade* assente em padrões de qualidade e sustentabilidade (CCDR-N, 2008c). No que diz respeito à localização destes estabelecimentos, verificamos, tendo por base os dados disponíveis em 2005 pelo INE que, 3 dos 19 concelhos da NUTS III Douro, concentram 64% da oferta de alojamento em estabelecimentos hoteleiros na região: Vila Real, Régua e Lamego.

Embora se tenha vindo a registar um crescimento nos últimos anos, as taxas de permanência média são ainda relativamente baixas - 1.5 noites - o que revela alguma dificuldade em fixar visitantes/ turistas pelo que esta terá que ser uma área ainda a melhorar, desenvolvendo, por exemplo, a componente ligada à animação turística.

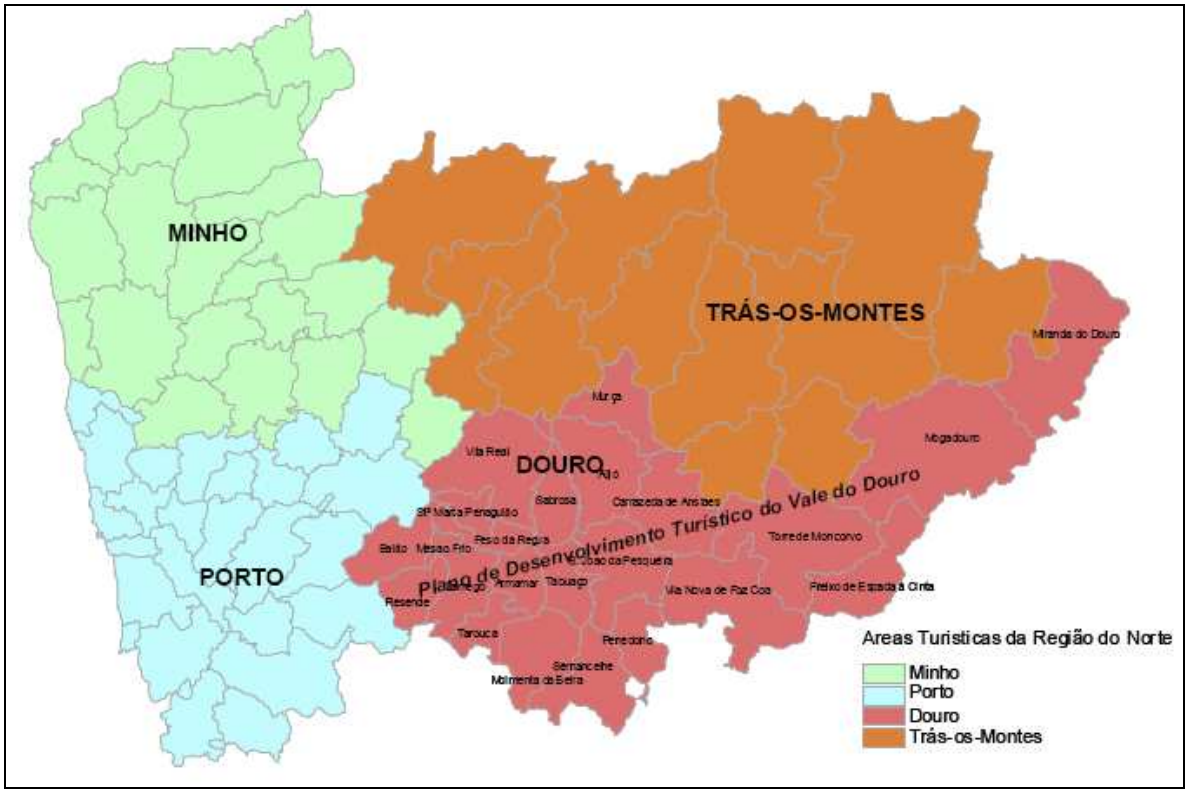
Actualmente esta região está sob a gestão da "Estrutura de Missão para a Região Turística do Douro" (Resolução de Conselho de Ministros n.º 116/2006, de 31 de Agosto), presidida pelo Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte de Portugal (CCDR-N), com o objectivo de «*dinamizar acções para o desenvolvimento integrado da Região do Douro e promover a articulação entre as entidades da administração central e local com competências na região, bem como estimular a participação e a iniciativa da sociedade civil*[22]».

[22] http://www.ccr-norte.pt/regnorte/rcm_116_2006.pdf

Tendo em conta a importância desse desenvolvimento, uma das atribuições da Estrutura de Missão é a colaboração com o Turismo de Portugal, no sentido de operacionalizar o Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro (PDTVD -2007-2013), plano esse que estabelece uma estratégia de desenvolvimento, com objectivos específicos e operacionais, materializado em diversos Programas de Acção com Medidas e Projectos.

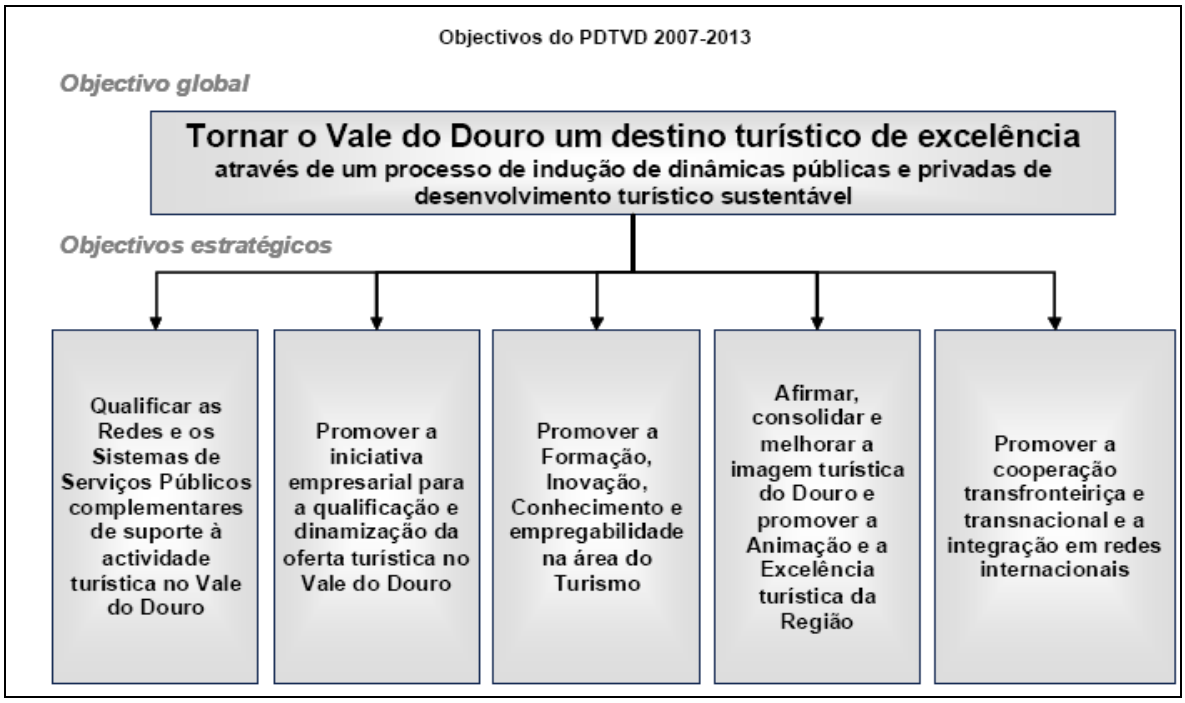
O PDVTD 2007-2013 pretende reforçar as medidas de apoio directo a projectos com claro impacto na valorização turística da região, incluindo nessa área de incidência os seguintes concelhos: Alijó, Armamar, Baião, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Miranda do Douro, Mogadouro, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Resende, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Flor, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real (ver fig.34).

Fig.34. Área de incidência do PDTVD 2007-2013



Fonte: CCDR-N, 2008c

No fundo, o que se pretende com o PDTVD 2007-2013 é atingir os seguintes objectivos estratégicos:



Fonte: CCDR-N, 2008c

Analisando este documento verificamos que um dos seus objectivos estratégicos consiste em "***afirmar, consolidar e melhorar a imagem turística do Douro"***o que poderá ser conseguido se se valorizar, por exemplo, a presença na Internet, apostando na adopção de estratégias de *e-business* como forma de aumentar a sua competitividade, fazendo do Vale do Douro um destino de relevância no mercado nacional e internacional.

Tendo presente este objectivo estratégico, iniciaremos de seguida uma análise ao *website* criado pela Organização de Gestão do Destino – OGD – responsável pela região do Douro afim de verificar o seu nível de organização e se o mesmo obedece aos princípios de *e-business* apontados na literatura.

8.3. Apresentação e análise do *Website* da Organização de Gestão do Destino (OGD) - *Douro Turismo*

8.3.1. Apresentação

Fruto da última reestruturação que o governo concretizou no sector do turismo, assistiu-se a uma redução no número das antigas regiões de turismo, que de 19, passaram a cinco Entidades Regionais de Turismo (ERT), ás quais se acrescentam ainda os pólos turísticos, com autonomia de gestão. Assim sendo, esta lei prevê as seguintes regiões turísticas: Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve (além da Madeira e Açores) e ainda os pólos turísticos Douro, Serra da Estrela, Leiria-Fátima, Oeste, Litoral Alentejano e Alqueva.

O Pólo de Desenvolvimento Turístico do Douro resulta da portaria nº 1150/2008, tendo sido criada a sua entidade regional de turismo nos termos do n.º 01 do artigo 4.º do Decreto -Lei n.º 67/2008, de 10 de Abril, adoptando a denominação ***Turismo do Douro,*** com sede em Vila Real.

A ***Turismo do Douro***, é a nova entidade que juntou as extintas regiões de turismo do Douro Sul (Lamego), Serra do Marão (Vila Real) e a Junta de Turismo das Caldas de Moledo (Peso da Régua), compreendendo assim o território abrangido pelos municípios de Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Real e Vila Nova de Foz Côa.

A esta nova entidade compete quer a valorização turística quer o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos deste território. É ainda responsável pela promoção da sua oferta turística, no mercado interno, e pela colaboração na definição da promoção da região no mercado externo, identificando e dinamizando os produtos turísticos regionais. Para além disto, a proposta de classificação de sítios e locais de interesse para o turismo e o fomento da divulgação do património natural, arquitectónico e cultural, bem como o estímulo à tradição local em matéria de artesanato, gastronomia e criação artística, são outros dos objectivos desta entidade.

A ***Turismo do Douro*** assume-se como a nova Organização de Gestão do Destino Douro. Com efeito, a Estrutura de Missão para a Região Demarcada do Douro (EMD), em colaboração com vários parceiros, tem trabalhado no sentido de criar uma OGD - "entidade regional de turismo do pólo Douro" - que promova a cooperação e a complementaridade entre as regiões que compõem este território. A par do que acontece em várias regiões do país, também a Região do Douro necessita de desenvolver estudos (de mercado e estatísticos) no sentido de apurar

informação útil para os agentes e potenciais investidores no turismo. A criação de uma OGD vai ao encontro dessa necessidade, pelo que se espera que a OGD do Douro que se está a desenvolver, desempenhe um papel importante na resolução desta debilidade.

Segundo a CCDR-N (2008c) "*formar uma OGD é o passo inicial na formação da infra-estrutura organizacional para o Vale do Douro (situação que se encontra em curso – o Pólo Douro). Uma OGD forte conferirá a liderança necessária para promover a excelência turística, estando destinada a alcançar sucesso a curto prazo (ou seja, desenvolver a capacidade para corresponder às expectativas dos visitantes), bem como sucesso a longo prazo (isto é, desenvolver uma indústria de turismo viável que seja sustentável a nível ambiental, social e económico*)".

A ***Turismo do Douro*** enquadra-se, segundo a classificação da WTO (2004), na categoria de Organizações de Gestão de Destinos Regionais (ORT), organizações responsáveis pela gestão e/ou marketing do turismo numa região geográfica definida para esse fim, por vezes, mas nem sempre, uma região de gestão administrativa ou local, como uma região ou província.

8.3.2. Análise do *Website Douro Turismo*

O website ***Douro Turismo***[23] contém várias informações sobre o Vale do Douro, disponibilizando uma breve apresentação sobre a região e os concelhos que a compõem fazendo, igualmente, referência a informações turísticas pertinentes como é o caso dos principais produtos turísticos da região e dos meios de alojamento que esta disponibiliza.

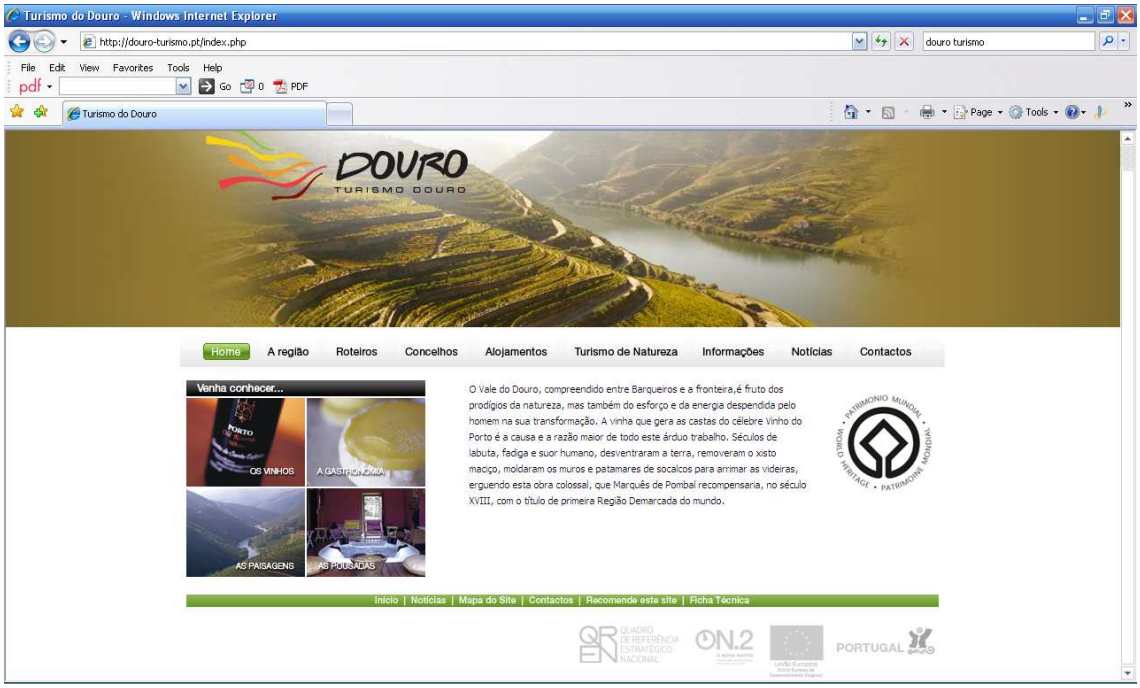
Para tentarmos avaliar a qualidade do website desta OGD, proceder-se-á a uma apresentação do mesmo, tendo em conta a forma que este apresentava em Maio de 2009, utilizando para isso os critérios que a WTO considerou relevantes para o sucesso dos websites destas organizações [ver capitulo V]. Assim, tendo por base esta metodologia, de seguida apresentar-se-á uma análise do website Douro Turismo tendo em conta os seguintes aspectos: *Homepage*, aparência das páginas, informações gerais, interactividade, recursos e características.

[23] http://douro-turismo.pt

8.3.2.1. A *Homepage*

A *Homepage* representa o primeiro contacto que o utilizador terá com o website, pelo que será bastante importante que a mesma provoque uma imagem positiva do destino transmitindo de forma clara a informação. Vimos que a WTO defendia que a informação aqui presente deveria ser apresentada de forma clara e simples, podendo conter um logótipo ou marca assim como fotografias do destino. No caso da *Homepage* da *Turismo Douro* podemos verificar que a informação é disponibilizada de forma clara e perceptível, fazendo uso do logótipo da entidade e recorrendo a imagens para motivar o visitante a consultar mais informação.

Fig. 35. Página de Rosto do *Turismo Douro*, em Maio de 2009



A *homepage* contém um breve texto que enquadra o vale do Douro e fornece uma lista dos conteúdos do website.

Esta página inicial está organizada segundo o estilo **WIMP** (*Windows, Icons, Menus and Pointers*), permitindo que o utilizador escolha a informação que pretende, utilizando para isso um dispositivo apontador. Com efeito, o utilizador pode escolher a informação que pretende consultar através do menu que é disponibilizado e que se encontra presente em todas a páginas (fig.36), permitindo assim uma fácil orientação ao longo da sua pesquisa. Este menu disponibiliza informações sobre a região, roteiros que podem ser efectuados, concelhos que a compõem, alojamento, turismo de natureza e três outros links que permitem solicitar informações, consultar notícias e os dados necessários para contactar a organização.

Fig.36. Menu ***Turismo Douro*, em Maio de 2009**

Outra das estratégias utilizadas passa pela utilização de fotografias que "convidam" o utilizador através de um apelativo ***"Venha conhecer…"***, a consultar informação sobre os principais produtos turísticos da região (fig.37).

Fig.37. Menu ***Venha Conhecer…*, em Maio de 2009**

No topo da página, imagens sobre a região vão alternando, conferindo assim, algum movimento que poderá contribuir para despertar o interesse do utilizador. Já no fundo da página, temos várias opções disponíveis que permitem que o utilizador redireccione a sua pesquisa para a informação inicial ou para os contactos, por exemplo.

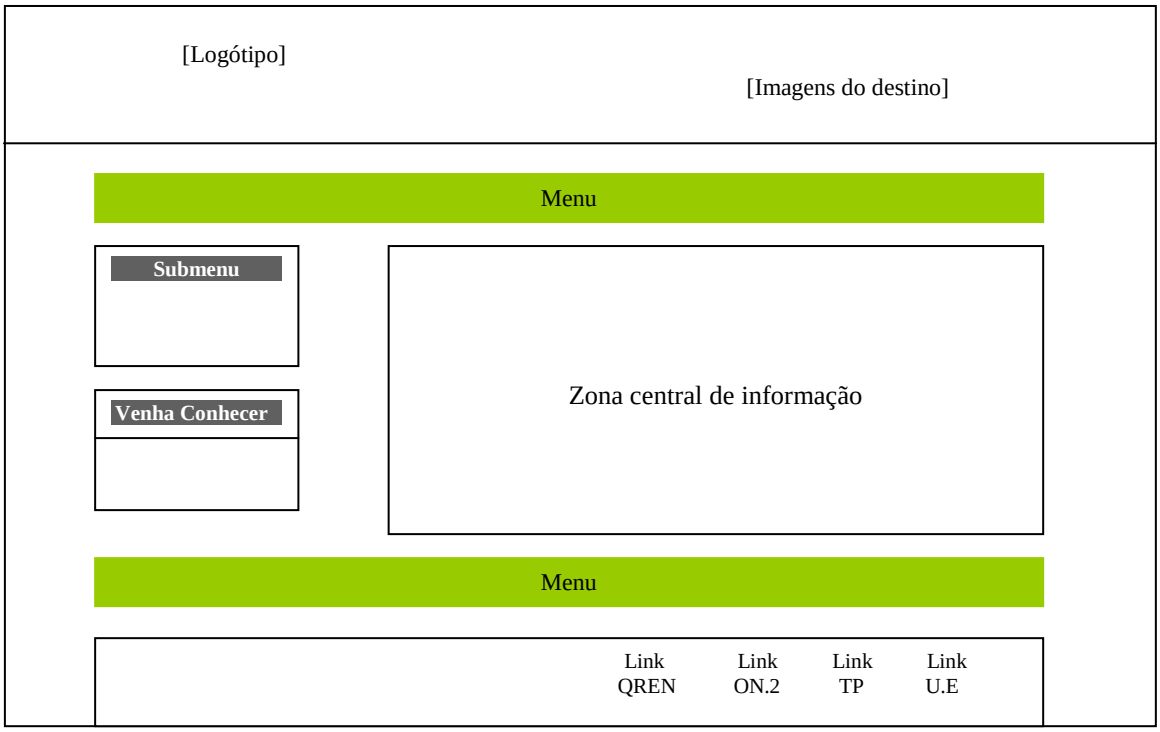
Contudo, existem alguns aspectos que não se verificam nesta *homepage* e que seriam pertinentes para facilitar a sua utilização como seja:

- possibilidade de consultar o *website* noutras línguas;
- mecanismo de busca que permita que o utilizador pesquise, por palavras-chave, a informação que pretende;

- informações sobre a organização responsável pela gestão deste destino - "Quem somos" ou "Sobre nós";
- Link sobre informações como chegar ao destino;
- informação que identifique a empresa autora do website e o respectivo contacto;
- Links externos para outros websites de interesse relacionados com a região.

8.3.2.2. Estrutura e aparência das páginas

A aparência das páginas é vista como um factor chave para o sucesso das mesmas, pelo que é fundamental que estejam organizadas de forma apelativa e inovadora para, assim, suscitar interesse ao utilizador. Vimos, anteriormente que o recurso a "*cores, imagens, mapas, gráficos, tabelas e símbolos de forma a "quebrar" blocos de texto e aumentar a leitura da informação*" eram elementos recomendados pela WTO. A este nível, a escolha de cores presente neste *website* possibilita uma fácil leitura dos conteúdos, fazendo uso de imagens para "quebrar" os blocos de texto. Ao longo da pesquisa é possível verificar que a estrutura das páginas do *website* é relativamente consistente, assumindo o seguinte esquema em quase todas as páginas:



As excepções prendem-se com os links relativos ao alojamento e turismo de natureza, onde o utilizador terá que optar pela modalidade que pretende através de uma imagem. No caso do link sobre o alojamento, ao contrário do que acontece ao longo de todo o *website*, aqui o utilizador terá que fazer *download* de um documento em pdf para consultar a informação, o que poderá limitar os utilizadores que não possuam este tipo de programa.

No que diz respeito à visualização das páginas, estas são visualizadas na totalidade sem necessidade de utilizar em demasia as scrolls (apenas pontualmente necessitamos de correr a scroll vertical para consultar informação e não se verifica a existência de scroll horizontal) o que facilita a consulta da informação.

Relativamente aos tempos de *download* necessários para disponibilizar a informação, os mesmos são bastante aceitáveis, podendo a consulta de informação ser feita de forma bastante rápida.

Os links utilizados são curtos e elucidativos da informação que lá se encontra disponibilizada e utiliza uma cor diferente para identificar, no menu, que informação está a ser mostrada naquele momento.

Em relação à apresentação da informação, podemos concluir que o arranjo gráfico das páginas segue um estilo coerente, recorrendo a algumas imagens para introduzir ou apresentar alguns conteúdos. Contudo, num website com finalidades promocionais, parece-nos importante que se disponibilize mais material deste género (por exemplo uma galeria de fotos) e que se recorra a ferramentas virtuais (vídeos, visitas virtuais, entre outros) para captar melhor atenção do utilizador, o que não se verifica neste website.

A informação baseada em texto aparece na sua grande maioria em formato *html*, permitindo que o utilizador a leia no próprio browser, à excepção, como vimos, da secção sobre alojamento, cuja informação é disponibilizada em formato pdf exigindo software especifico para a sua leitura. Nas áreas de texto, verifica-se uniformidade quer ao nível do tipo de letra quer ao nível de tamanhos e estilos utilizados. A linguagem utilizada é clara e acessível e o contraste existente entre o fundo e o texto permite uma boa leitura do mesmo.

8.3.2.3. Informação geral contida no *website*

Sobre este ponto a literatura recomenda que um website de uma OGD deve reflectir o que o destino tem para oferecer ao visitante, assim como um conjunto de outras informações adicionais que o possam ajudar no seu processo de descoberta do destino (vias de acesso, transportes, clima, eventos, alojamento, entre outros.

No caso do website Douro Turismo, é colocado em evidência alguns produtos turísticos mais marcantes daquela região (vinho, gastronomia, paisagem, pousadas) fornecendo informações sobre a região e propondo alguns roteiros que o visitante poderá realizar.

Para tentarmos perceber melhor como a informação presente se encontra agrupada, tentamos consultar o link "***Mapa do site***", contudo, à data desta pesquisa (Maio de 2009) esta opção encontrava-se "***Em desenvolvimento***" (fig.38).

Fig.38. ***Mapa do Site***, em Maio de 2009

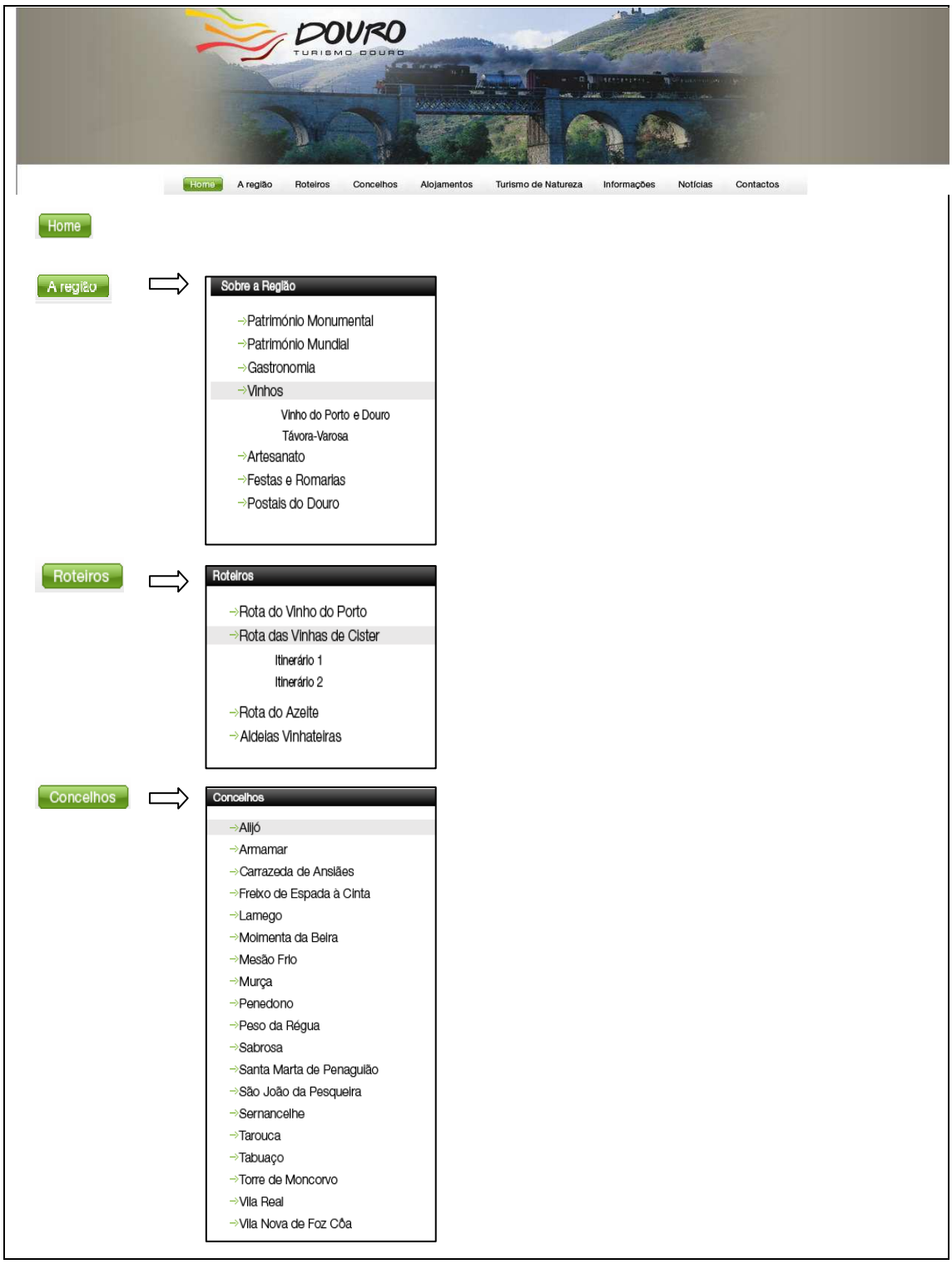
Á semelhança deste link, também a opção "***Notícias***" se encontrava em fase de desenvolvimento na altura da pesquisa (fig.39) enquanto que a opção "***Ficha Técnica***" nem sequer funcionava[24], situação que poderá ser justificada pela fase inicial de desenvolvimento em que se encontra.

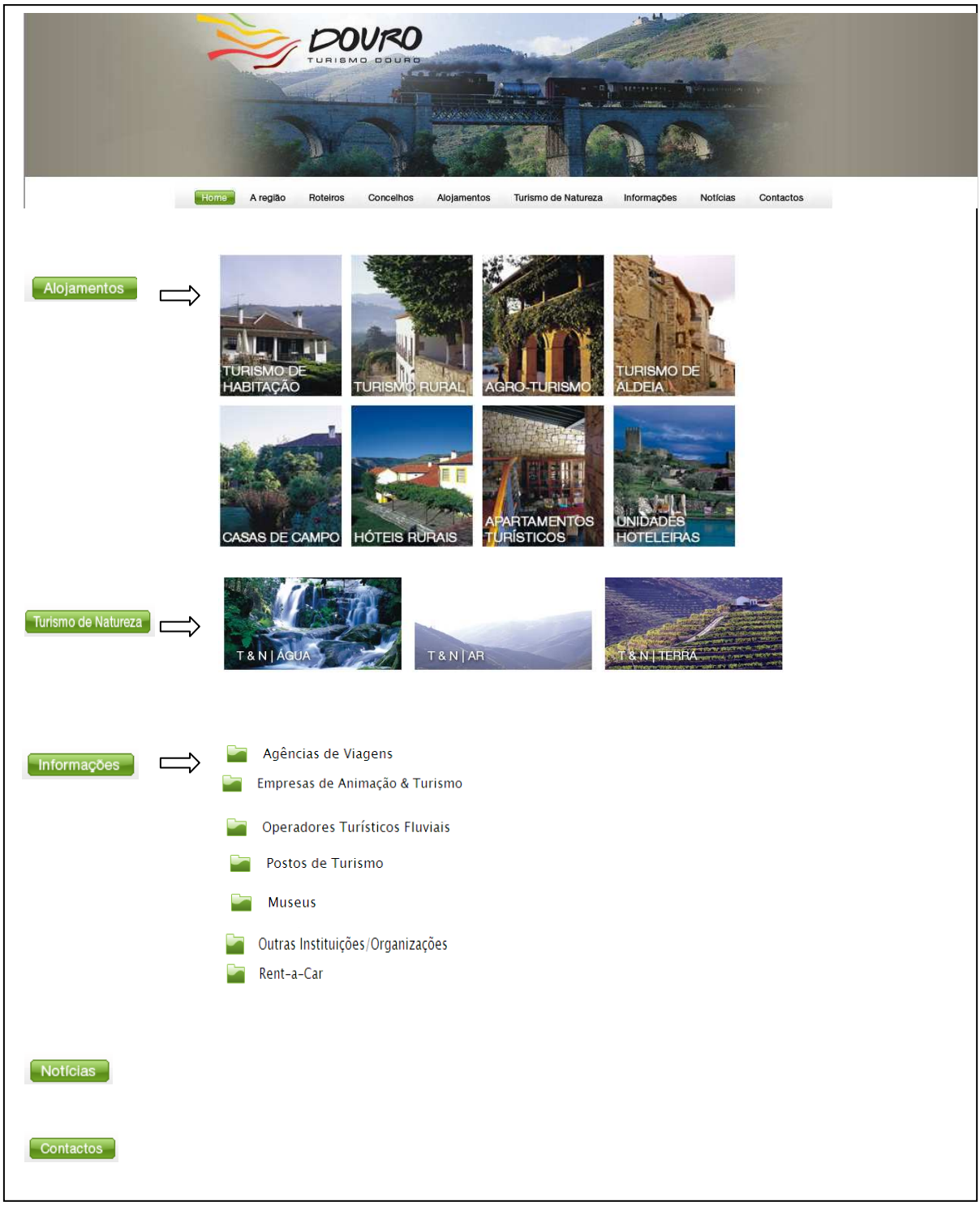
Fig.39. Página relativa ao *link* Notícias, em Maio de 2009

[24] Quando seleccionadas não executavam nenhuma acção (informação consultada em 19 Maio de 2009).

Perante a não disponibilização do ***Mapa do website***, apresentamos de seguida um esquema que resultou da consulta efectuada e que pretende demonstrar como está estruturada a informação disponibilizada.

Fig. 40. Mapa do website - esquema





- **Home**

Esta opção corresponde à página de entrada do website. Apresenta um pequeno texto sobre o Vale do Douro e destaca o símbolo que identifica que esta é uma zona classificada como património mundial pela Unesco. No lado esquerdo, surge o menu "***Venha conhecer***…" que convida o utilizador a consultar informação sobre os principais produtos turísticos da região (vinho, gastronomia, paisagens e pousadas).

- **A região**

Seleccionando a opção "A região" surge um texto que caracteriza a região acompanhada de um submenu que permite que o utilizador direccione a sua pesquisa para outros temas associados à região, como seja***: Património Monumental, Património Mundial, Gastronomia, Vinhos, Artesanato, Festas e Romarias e Postais do Douro***. Em todas estas opções é apresentado um texto, acompanhado de algumas imagens, que caracterizam a região a este nível. A última opção, referente aos postais do Douro, à data desta análise não funcionava (ao clicar sobre esta opção, éramos direccionados para a página referente ao artesanato).

- **Roteiros**

Sendo o vinho e a gastronomia um dos principais produtos desta região, o website confere-lhes algum destaque, propondo quatro roteiros que o utilizador poderá efectuar. Assim, é possível consultar informação sobre a **Rota do Vinho do Porto** (disponibilizando links externos para consulta de mais informação), **Rota das Vinhas de Cister** (com proposta de dois itinerários e com links para contactos das empresas envolvidas, bem como unidades de alojamento onde o visitante poderá ficar alojado durante a realização deste itinerário), **Rota do Azeite** e **Aldeias Vinhateiras**.

- **Concelhos**

Nesta opção é possível, através do submenu apresentado, consultar uma breve informação sobre cada um dos concelhos que compõem esta região.

- **Alojamento**

Perante um submenu que é apresentado, o utilizador pode optar por consultar informação sobre as várias modalidades de alojamento que existem nesta região. Seleccionando qualquer uma delas é aberto um documento em pdf que disponibiliza, por concelho, informações sobre essa unidade de alojamento (classificação, localização, telefone, fax, número de quartos e a sua capacidade).

- **Turismo de natureza**

Tratando-se de uma região com um cenário perfeito para os amantes da natureza em estado puro, o website dá destaque a este tipo de turismo, apresentando um texto em que é realçada a capacidade desta região para satisfazer as motivações que lhe estão associadas. Para além disto, é apresentado um submenu que combina o Turismo de Natureza com três elementos diferentes: Água, Ar e Terra. Clicando sobre estas opções, é fornecido um conjunto de sugestões de locais onde praticar desportos associados a esse elemento, bem como indicações sobre como lá chegar.

- **Informações**

Nesta opção é apresentado um directório de informações, organizado em diferentes categorias, permitindo que o utilizador seleccione o tópico no qual está interessado: Agências de viagens, Empresas de animação e Turismo, Operadores Turísticos Fluviais, postos de Turismo, Museus, Outras Instituições/Organizações e Rent-a-Car. Clicando sobre cada uma destas opções, é disponibilizada informação que permite entrar em contacto com estas empresas.

- **Notícias**

Opção não disponível à data da pesquisa (em fase de desenvolvimento).

- **Contactos**

Esta opção disponibiliza informações que permitem contactar, os três locais onde a organização Turismo do Douro está representada (Vila Real, Lamego e Régua) sendo disponibilizado um formulário de contacto para que o utilizador possa utilizar.

8.3.2.4. *Interactividade – planeadores interactivos e brochuras virtuais*

Tal como já tivemos oportunidade de analisar, uma das vantagens da utilização da internet é poder apresentar a informação de forma mais apelativa ao utilizador permitindo, através da disponibilização de um conjunto de ferramentas, que todos os intervenientes neste processo de troca de informação possam interagir e aceder à informação de forma mais interactiva.

Porém, a análise a este website não detectou nenhuma ferramenta que possa conferir esta interactividade ao utilizador. O recurso por exemplo, a bases de dados, planeadores de viagens interactivas, brochuras virtuais, mecanismos de reservas online, chats e fóruns, não estão presentes neste website, o que pode condicionar o nível de satisfação do utilizador.

8.3.2.5.*Recursos / Características do website*

A WTO refere que a existência de alguns recursos podem contribuir para aumentar a usabilidade do website. Vejamos, portanto, se os itens que esta organização defende se encontram patentes neste website:

- ***Link para a homepage em todas as páginas*** (O menu que o website disponibiliza, e que se mantém constante em todas as páginas, inclui um link para a homepage, o que

contribui para facilitar a navegação, permitindo que em qualquer momento da sua pesquisa o utilizador volte à página inicial);

- ***Lista dos principais conteúdos em cada página*** (o website apresenta um menu com os principais conteúdos disponibilizados pela página, permitindo que o utilizador vá directamente ao tema que pretende);
- ***Mapa ou índice do site*** (este recurso que permite que o utilizador fique com um panorama geral dos conteúdos disponíveis e da forma como estão organizados, existe no website, mas à data da consulta, encontrava-se em desenvolvimento);
- ***Submenus*** (ao aceder a cada um dos links existentes no menu principal, é apresentado um submenu (com excepção dos links *Noticias* e *Contacto)*, que discrimina os conteúdos que poderão ser consultados naquela secção);
- ***Facilidade de procura*** (o website não disponibiliza nenhuma ferramenta que permita fazer uma pesquisa rápida por palavras chave, condicionando assim, a consulta por parte do utilizador);
- ***Website em várias línguas*** (esta função não existe no website, o que se assume como uma grande desvantagem para um destino que se quer internacional);
- ***FAQ*** (esta funcionalidade também não se verifica no website, o que poderá aumentar a percepção de risco por parte do utilizador);
- ***Outros recursos especiais* –** outros recursos que podem contribuir para aumentar o grau de satisfação do utilizador do website passam pela disponibilização de, por exemplo: mapas de contexto e localização, mapas direccionais**,** mecanismos de conversão cambial**,** comparação de preços**,** informações sobre o clima, entre outros. Contudo, nenhuma destas estratégias foi incluída no website, havendo apenas a possibilidade de aceder a uma secção denominada "Postais do Douro" mas que não podemos ver em que consistia pois apresentava falhas ao nível do seu funcionamento (quando clicávamos éramos direccionados para a secção sobre o artesanato). A organização do website também negligencia o factor "Personalização" não disponibilizando nenhum mecanismo que permita que o utilizador crie o seu perfil ou se registe para receber informação. Também não é possível a nenhuma versão WAP do website de modo a torná-lo acessível a partir de dispositivos móveis, em qualquer momento ou em qualquer local.

Para completar esta análise criou-se uma grelha, com base na metodologia seguida pela WTO (2001) e por Milheiro (2006), com o objectivo de realizar uma análise agregada das funções e dos serviços que o website deveria disponibilizar:

Análise agregada das funções e dos serviços oferecidos pelo website da DMO Douro Turismo:	
Funções e serviços oferecidos pelo website	
Homepage	
Introdução em Flash	-
Contexto sobre o local (onde estamos?)	-
Procedimentos para *Log-in*	-
Escolha do idioma	-
Logótipo/marca	x
Menu	x
Hora local	-
Número de visitantes do website	-
Informação Geral do Website	
Informações turísticas sobre:	
História	-
Património	x
Geografia	-
Eventos e atracções	x
Clima	-
Transportes	-
Informações turísticas essenciais (Costumes, Horários, Dinheiro, Vestuário, …)	-
Itinerários e passeios	x
Seguros de viagem	-
Passaportes e vistos	-
Telecomunicações	-
Galeria de imagens	-
Mapas	-
Dicas/perguntas frequentes (FAQ)	-
Links para DMO´s regionais/locais/nacionais	x
Outras informações pertinentes (acessos para deficientes, serviços de emergência, …)	-
Informações gerais sobre:	
A empresa/organização	-
Dados para contacto	x
Oportunidades de emprego	-
Garantia de privacidade/isenção de responsabilidade/termos e condições/direitos de autor	-
Responsável pela construção do *website* (compatibilidade de navegadores, *webmaster…)*	-
A segurança de transacções *online*	-
Política de garantia de reembolso	-

Links para outros websites de empresas turísticas	x
Links externos para *websites* relacionados	x

Características do *website*	
Design e funções	
Website disponível em diferentes línguas	-
Lista de conteúdos do website em cada página	x
Link para voltar à página de entrada *(Home)* em cada página	x
Mapa do *website*	x
Estatísticas do uso do website	-
Visitas virtuais/multimédia ou câmaras ao vivo	-
Formulários que permitam o envio de brochuras	-
Formulário de registo *online*	-
Conversor de taxas de câmbio	-
Mecanismos de busca por palavra-chave	-
Mecanismos de busca por categoria	-
Serviço/Consultoria online aos clientes/utilizadores	-
Menu superior	x
Submenus	x
Explicação/guia de pesquisa	-
Versão de impressão	-
Brochuras virtuais	
Registo obrigatório para utilizadores pela primeira vez	-
Possibilidade de incluir alguma informação do *website*	-
Possibilidade de edição das brochuras	-
Mecanismos de reserva	
Preenchimento de formulário por e-mail/fax (solicitação de reserva)	-
Reserva e confirmação online em tempo real	-
Links para terceiros visando as reservas	x
Central de atendimento por telefone	-
Contratação directa de prestadores de serviços	x
Possibilidade de pesquisar na base de dados	
Como chegar ao destino	-
O que fazer no destino	x
Onde ficar	x
Atracções e/ou eventos	x
Transportes	-
Passeios	x
Operadores turísticos/agentes de viagens	x

Instalações para conferências	-
Comércio	-
Restaurantes	-
Aluguer de automóveis	x
Voos	-
Onde procurar mais informação	-
O que está incluído na lista de resultados	
Nome, endereço, telefone e fax do fornecedor de serviço	x
Fotografia do fornecedor de serviço	-
Informações sobre preços	-
Descrição textual dos serviços oferecidos	-
Link para o e-mail do fornecedor do serviço	x
Link para o URL do fornecedor do serviço	x
Informações sobre alojamento	
▪ Não interactiva	
Lista de opções de alojamento	x
Lista com base na localização	-
Lista com base no tipo de alojamento	x
Lista com base no preço	-
▪ Pesquisa interactiva com base em:	
Tipo de alojamento	-
Localização no destino	-
Preço	-
Facilidades do alojamento (ex.: ar condicionado)	-
Informação fornecida	
Endereço, fax e número de telefone	x
Fotografia do alojamento	-
Preço dos quartos	-
Descrição textual do alojamento	-
Horários de check-in e check-out	-
Serviços e equipamentos do estabelecimento	-
Serviços e equipamentos dos quartos	-
Certificado de qualidade	-
Link para o e-mail do fornecedor do alojamento	-
Link para a URL do fornecedor do alojamento	-
Reservas online através do website	-
Recursos especiais	
Comentários dos visitantes/testemunhos	-
Notícias/reportagens	-

Previsões do tempo	-
Chat	-
Cartões postais	x
Ofertas especiais	-
Loja Online	
Vestuário	-
Souvenirs	-
Livros	-
Mapas	-
Valor mínimo do pedido	-
Necessidade de registo para comprar	-
Outros websites na Web	
Websites especifico para o sector do turismo (profissionais)	-
Websites específico para o MI	-
Website para os media	-
Legenda: x possui; - não possui	

Na revisão da literatura, a WTO (2001), também sugere algumas técnicas de *e-marketing* [capítulo IV] que podem ser adoptadas pelas DMO´s. Tendo em linha de conta estes parâmetros, a nossa análise também procurou identificar se essas técnicas estavam ou não presentes no website do Douro Turismo.

Push Marketing - Marketing de incentive (*)	-
Clubes *online*	-
Homepages personalizadas	-
Envio de saudações	-
Histórias e críticas sobre o turismo	-
Quadro de avisos electrónicos e *chat rooms*	-
Formulários de avaliação	-
Recolha de dados sobre consultas e vendas (*)	-
Chat textual	-
Botões "Call me"	-
Concursos, questionários e leilões	-
*Cookies***	
Legenda: x possui; - não possui	

* Visto não haver nenhum mecanismo que permita que o utilizador se registe, será impossível quer o envio de um e-mail específico (aviso de uma oferta especial, boletim informativo, notícias, entre outros) para um determinado grupo de clientes dentro da base de dados da DMO, quer o reconhecimento dos mesmos quando estes acedem ao website.

** Dada a natureza específica deste ponto, não temos como analisar se este se verifica ou não.

Tendo em conta a análise efectuada é possível perceber que, talvez por se encontrar numa fase inicial de desenvolvimento, este website apresenta ainda várias limitações, existindo vários pontos que devem ser trabalhados por esta organização para que o seu website funcione como uma verdadeira ferramenta de *e-business*.

Embora se verifiquem alguns aspectos positivos (como a consistência, coerência e simplicidade das páginas, linguagem clara e acessível, recurso a imagens, entre outros aspectos já mencionados anteriormente) a verdade é que este website não adoptou, na nossa opinião, mecanismos que possam fazer dele uma ferramenta que contribua para o desenvolvimento do destino. Assim, destacam-se alguns pontos fracos detectados na nossa análise:

- Só permite consultar a informação em português;
- Os conteúdos são apenas direccionados para o visitante, e poderiam, na nossa opinião, ser mais completos;
- Não possui mecanismos que facilitem a pesquisa de informação;
- Não disponibiliza ferramentas que permitam planear a viagem, reservar online, realizar visitas virtuais ou aceder a uma galeria de imagens e material multimédia;
- Faltam mapas que localizem o destino Douro em Portugal, bem como informações mais específicas sobre como lá chegar;
- A adopção de tecnologias inovadoras foi completamente ignorada, pelo que não se verifica a participação em blogues e/ou redes de contactos, nem tão pouco a existência de mecanismos que permitam que, por exemplo, o visitante aceda a informações turísticas via telemóvel;
- Ao não dar a possibilidade do utilizador se registar em nenhum momento ou de avaliar o desempenho do website limita o conhecimento acerca do perfil e opiniões dos seus utilizadores;
- Não se verifica a possibilidade do visitante poder registar a sua opinião acerca do destino, nem são aplicadas nenhumas das técnicas de CRM que analisamos na revisão da literatura (chats, concursos, blogues, leilões, clubes online, páginas personalizadas, entre outros) e que poderiam contribuir para fidelizar o utilizador;
- Não existe a possibilidade do utilizador reservar qualquer serviço online, muito menos de efectuar alguma compra;
- Não apresenta informações que permitam que o utilizador identifique quem foi a empresa responsável pela construção do website, o número de visitantes que já consultaram a página, bem como a data da sua última actualização;
- Outros pontos em falta:
    - Documentação sobre o destino que possa ser descarregada pelo utilizador;
    - Secção de FAQs (perguntas frequentes);

- Mecanismos que forneçam ajuda para navegar no *website;*
- Mecanismos de conversão cambial;
- Comparação de preços;
- Informações sobre o clima e previsões da temperatura;
- Possibilidade de subscrever informação por e-mail ou via *newsletter*;
- Possibilidade de consultar, num calendário, os eventos previstos para o destino;
- Existência de links para outros websites relacionados com o Douro;

Para além destes aspectos é importante realçar também algumas falhas em termos de operacionalidade do website como é o caso de links que não funcionam correctamente (***"Ficha Técnica***") ou que quando seleccionados nos direccionam para outras páginas que não as solicitadas ("***Postais do Douro"***).

De seguida iremos analisar a perspectiva dos avaliadores inquiridos acerca do nível de usabilidade deste website para depois terminarmos este capítulo com um conjunto de recomendações que resultaram das análises efectuadas.

8.4. Avaliação Heurística - apresentação dos resultados obtidos

Na revisão da literatura verificamos que uma das formas possíveis para avaliar a usabilidade de um website era recorrendo a avaliadores com experiência no campo da usabilidade. Este tipo de avaliação parte de uma lista de heurísticas previamente estabelecidas, sobre as quais o avaliador terá que determinar o seu nível de usabilidade identificando e o classificando-o segundo um grau de severidade. Tal como foi explicado na metodologia, esta avaliação foi efectuada por cinco avaliadores com formação superior nas áreas de informática e turismo, com conhecimentos de usabilidade, durante o mês de Junho de 2009.

De seguida serão apresentados os resultados dessa avaliação, utilizando as grelhas que foram distribuídas aos avaliadores e que pretendiam avaliar cada uma das dez heurísticas apontadas por Nielsen (1993). Para cada uma das grelhas será feito um comentário tendo em conta as informações prestadas pelos avaliadores.

A primeira heurística avaliada foi a visibilidade do estado do sistema, em que se pretendia avaliar se o sistema mantinha os utilizadores informados, através de feedback apropriado em tempo útil, durante a sua consulta. Os itens a observar nesta heurística eram os seguintes:

1. VISIBILIDADE DO ESTADO DO SISTEMA
Observação
1. Cada ecrã tem um título ou cabeçalho que descrevem o seu conteúdo?
2. Existe um esquema de ícones consistente e um grafismo semelhante ao longo do *site*?
3. O site oferece *feedback* para cada acção efectuada?
4. A terminologia usada nos menus é consistente com as tarefas a efectuar?
5. Existe *feedback* visual nos menus ou caixas de diálogo sobre as opções que estão seleccionadas?
6. Existe *feedback* visual nos menus ou caixas de diálogo que permita visualizar a posição do cursor?
7. Os menus tornam óbvia a verificação de que item está seleccionado?
8. É requerida a continuidade de raciocínio e memória da informação ao longo das respostas: menos de dois segundos.
9. O *site* oferece visibilidade, ou seja, o utilizador olhando para o ecrã pode identificar o local do *site* onde está e as acções alternativas?
10.Depois do utilizador completar uma acção ou grupo de acções obtém *feedback* indicando-lhe que o próximo grupo de acções pode ser iniciado?

Cada uma destas observações foi avaliada da seguinte forma pelos avaliadores:

1. VISIBILIDADE DO ESTADO DO SISTEMA

	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	Sim	Não					N/A	Sim	Não					N/A	Sim	Não					N/A	Sim	Não					N/A	Sim	Não					N/A
		Nível de gravidade							Nível de gravidade							Nível de gravidade							Nível de gravidade							Nível de gravidade					
		0	1	2	3	4			0	1	2	3	4			0	1	2	3	4			0	1	2	3	4			0	1	2	3	4	
1.	x							x							x							x							x						
2.	x							x							x							x							x						
3.			x						x						x								x							x						
4.	x							x							x							x							x						
5.	x							x							x								x							x						
6.	x							x							x								x							x						
7.	x							x									x					x									x					
8.							x							x	x							x														x
9.	x							x							x							x							x						
10.							x			x					x									x												x

Analisando os resultados das avaliações acerca desta heurística, verificamos que, de uma forma geral, existe concordância na maior parte das observações. Contudo alguns avaliadores discordaram em alguns pontos, vejamos:

⇒ Relativamente à observação 3 em que os avaliadores eram questionados se" ***o site oferece feedback para cada acção efectuada***" à excepção do avaliador 3 todos os outros identificaram aqui um problema sendo que, para os avaliadores 2, 4 e 5, o seu nível de gravidade é 0 (não deve ser encarado

necessariamente como um problema de usabilidade) e para o avaliador 1 trata-se de um problema cosmético, que não necessita ser corrigido, a menos que haja tempo disponível (nível 1);

⇒ Os avaliadores 4 e 5 identificaram um problema de nível 0 na observação 5 que procurava aferir se existia "***feedback* visual nos menus ou caixas de diálogo sobre as opções que estão seleccionadas**";

⇒ Quando inquiridos se "***os menus tornam óbvia a verificação de que item está seleccionado***" os avaliadores 3 e 5 referiram que não, atribuindo um nível de gravidade de 1 a este problema. Neste ponto o avaliador 3 referiu que ao contrário do que acontecia com os outros itens presentes no meu horizontal, quando seleccionávamos uma opção do menu "Venha Conhecer" não era dada qualquer indicação de que item estava a ser consultado.

⇒ Sobre a observação 8 "***É requerida a continuidade de raciocínio e memória da informação ao longo das respostas: menos de dois segundos***" não se verificou consenso entre os avaliadores, sendo que para os avaliadores 3 e 4 esta observação verifica-se, enquanto que para os outros não se aplica;

⇒ Finalmente sobre a observação 10 "***Depois do utilizador completar uma acção ou grupo de acções obtém feedback indicando-lhe que o próximo grupo de acções pode ser iniciado?"*** volta a não se verificar uma unanimidade nas opiniões dos avaliadores sendo que para os avaliadores 2 e 4 este é um problema de nível 1, enquanto que para os restantes se verifica (avaliador 3) ou não se aplica (avaliadores 1 e 5).

A segunda heurística dizia respeito à relação entre o sistema e o mundo real, procurando apurar a opinião dos avaliadores sobre se este utiliza a linguagem do utilizador ou se faz uso de termos mais específicos do sistema. Os itens a observar nesta heurística eram os seguintes:

2. RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA E O MUNDO REAL
Observação
1. Os itens são familiares e concretos?
2. As opções dos menus estão ordenadas de uma forma lógica, tendo em conta o utilizador, os nomes dos itens e as variáveis das tarefas?
3. No caso de existir uma sequência natural nas escolhas do menu, ela foi utilizada?
4. As cores utilizadas correspondem ao código de cores normalmente utilizado?
5. Nos ecrãs de entradas de dados as tarefas são descritas em terminologia familiar ao utilizador?
6. As escolhas dos menus integram-se em categorias facilmente compreendidas pelo utilizador?
7. Os comandos utilizam linguagem comum e evitam a linguagem informática?
8. Os nomes dos comandos são específicos e não gerais?
9. O *site* foi desenhado de forma a que comandos com nomes idênticos não executem tarefas opostas ou potencialmente perigosas?

2. RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA E O MUNDO REAL

	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**
		Nível de gravidade							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	
1.	x							x							x							x							x						
2.				x				x										x				x										x			
3.				x				x										x				x										x			
4.	x							x							x								x						x						
5.	x							x							x							x							x						
6.	x							x							x							x							x						
7.	x							x							x								x						x						
8.	x							x							x							x							x						
9.	x							x							x								x						x						

Tal como na heurística anterior, também aqui existe concordância na maior parte das observações, verificando-se, contudo, alguns pontos em discordância:

⇒ Relativamente à observação 2 que inquiria se opções dos menus estavam ordenadas de uma forma lógica, os avaliadores 1,3 e 5 discordam, atribuindo-lhe um nível de gravidade de 2. Estes três avaliadores expressaram a ideia de que a secção “Concelhos” e “Roteiros” deveriam constar da secção “A Região” dada a ligação entre os conteúdos.

⇒ No seguimento da observação anterior, também os mesmos avaliadores (1,3 e5) discordam da sequência natural que foi utilizada nas escolhas do menu, atribuindo-lhe um nível de gravidade de 2.

⇒ Em todos as outras observações seguintes verifica-se um consenso entre os avaliadores à excepção do avaliador 3 que identificou um nível de gravidade de 0 nos pontos 4, 7 e 9, referindo que, por exemplo, não faz sentido a utilização de nomes diferentes para ícones que executam a mesma tarefa, como é o caso de "Home" e " Início".

Avançando para a terceira heurística, procurou-se inquirir os avaliadores acerca da liberdade e controlo que era conferida ao utilizador. Neste ponto identificaram-se quatro observações com o objectivo de apurar se o utilizador pode ou não anular e/ou refazer as suas acções, em virtude de erros que possa eventualmente cometer e se são providenciados meios de recuperação e anulação das acções que este possa executar.

Os itens a observar nesta heurística eram os seguintes:

3. CONTROLO E LIBERDADE DO UTILIZADOR
Observação
1.Quando uma tarefa é completada, o *site* aguarda por um sinal do utilizador antes de a processar?
2.O utilizador pode cancelar uma tarefa a decorrer?
3.Os menus são abrangentes (muitos itens por menu) em vez de profundos (vários níveis por menu)?
4.Se o utilizador puder voltar atrás no menu pode modificar a escolha feita anteriormente?

3. CONTROLO E LIBERDADE DO UTILIZADOR

	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**
		Nível de gravidade							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**					
		0	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	
1.		x												x	x							x													x
2.		x												x		x												x							x
3.	x							x							x								x						x						
4.	x							x							x							x							x						

Sobre esta heurística apenas existe concordância relativamente à observação 4 em que todos os avaliadores concordaram que o utilizador pode voltar atrás no menu e modificar a escolha feita anteriormente. Em todas as outras observações existem divergências nas opiniões:

⇒ A observação 1 inquiria se "***Quando uma tarefa é completada, o site aguarda por um sinal do utilizador antes de a processar***". Nesta observação os avaliadores 3 e 4 acham que sim, enquanto que o 2 e 5 acham que não se aplica ao website em estudo. Apenas o avaliador 1 atribuiu um nível de gravidade de 0 a esta observação referindo que o sistema não aguarda por um sinal de confirmação, mas que no entanto, entende que não faz sentido questionar o utilizador sobre a confirmação da informação introduzida antes desta ser processada, pois as únicas acções verificadas no website são a de pedidos de contactos e recomendação do website, não tendo um nível crítico alto suficiente que o justifique.

⇒ Relativamente à observação 2 sobre se o utilizador podia cancelar uma tarefa a decorrer, os avaliadores 1 e 3 acham que este é um problema de nível 0 enquanto que os outros avaliadores indicaram que esta observação não se aplica.

⇒ No que diz respeito à observação 3 que perguntava se os menus são abrangentes (muitos itens por menu) em vez de profundos (vários níveis por menu), todos os avaliadores concordaram que sim, à excepção do avaliador 3 que classificou esta observação com um nível de gravidade de 0.

A quarta heurística avalia a consistência e os "standards" de um website, procurando identificar se se verifica homogeneidade e coerência na escolha de opções durante o projecto da interface do website (denominação, localização, formato, cor, linguagem). Tal como tivemos oportunidade de verificar na revisão da literatura, um projecto consistente facilita o reconhecimento, a aprendizagem, a localização e, por fim, a utilização de um website pelos seus utilizadores, pelo que a padronização ao nível de formatos, localizações e sintaxe pode tornar o website mais previsível, diminuindo a incidência de erros e as dificuldades de aprendizagem e compreensão. Vejamos as observações incluídas nesta heurística:

4. CONSISTÊNCIA E "STANDARDS"
Observação
1. O formato é consistente e foi mantido em todas as páginas?
2. O *site* evita o uso de cabeçalhos pesados?
3. Os tipos de ícones não excedem os doze a vinte?
4. A estrutura dos menus é coincidente com a estrutura das tarefas?
5. As escolhas nos menus são apresentadas na vertical?
6. As técnicas de chamada de atenção são cuidadosamente utilizadas?
7. Existem entre 4 a 7 cores e correctamente distribuídas no espectro visual?
8. Foram evitadas cores demasiado agressivas?
9. Os tons saturados de azul foram evitados quer no texto, quer noutros símbolos com contornos finos?
10. Os nomes atribuídos aos botões são coerentes ao longo das opções?
11. Os comandos são usados da mesma forma e têm o mesmo significado em todo o *site*?
12. A estrutura de entrada de dados é consistente em todas as páginas?
13. São utilizadas cores intensas e profundas para chamar a atenção?

4. CONSISTÊNCIA E "STANDARDS"

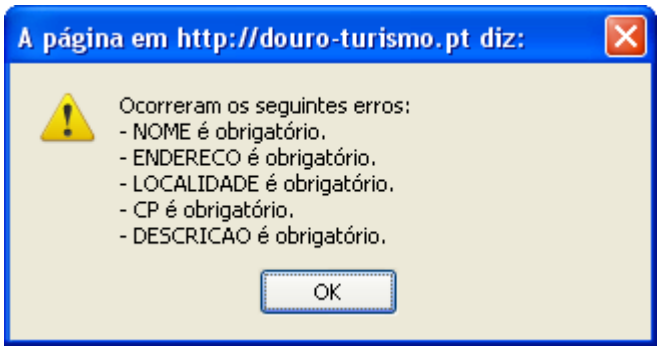
	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**
		Nível de gravidade							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	
1.	x							x								x						x							x						
2.	x							x							x							x							x						
3.	x							x							x							x							x						
4.	x							x							x							x							x						
5.	x							x							x								x						x						
6.				x				x							x							x									x				
7.	x							x							x								x						x						
8.	x							x							x							x							x						
9.	x							x							x							x							x						
10.	x							x													x	x							x						
11.	x							x								x						x							x						
12.	x							x									x					x							x						
13.			x					x							x								x						x						

A avaliação destas treze observações traduziu-se em algumas opiniões relativamente diferentes em alguns dos pontos avaliados:

⇒ Na observação 1 apenas o avaliador 3 não concorda com a ideia de que o formato é consistente e foi mantido em todas as páginas, atribuindo um nível de gravidade de 0 a esta observação;

⇒ Na observação 5 também se verifica consenso entre quatro dos avaliadores sobre o facto de as escolhas nos menus serem apresentadas na vertical, à excepção do avaliador 4 que discorda e atribui a esta observação um nível de gravidade de 0;

⇒ Quando inquiridos sobre se as técnicas de chamada de atenção eram cuidadosamente utilizadas, os avaliadores 1 e 5 discordam, classificando este problema com uma gravidade de 2. O avaliador 1 dá o exemplo da mensagem de erro que surge quando algum campo do formulário de contacto não é preenchido. Na opinião deste avaliador, a mensagem que surge tem o nome do campo em falta, quando deveria conter a descrição:



Também ao nível da linguagem o avaliador refere que o texto apresentado deveria ser corrigido, como por exemplo:

- ENDERECO deveria ser substituído por Endereço;
- CP deveria ser substituído por Código-Postal;
- DESCRICAO por Descrição.

⇒ Na observação 7 sobre a distribuição das cores no espectro visual, apenas o avaliador 4 é que identifica aqui um problema de gravidade 0, sendo que todos os outros avaliadores concordam que existe essa distribuição;

⇒ Quando inquiridos se os nomes atribuídos aos botões eram coerentes ao longo das opções, apenas o avaliador 3 acha que esta observação não se aplica a este website, sendo que todos os outros concordam com ela;

⇒ Na observação 11 e 12 que inquiria se os comandos eram usados da mesma forma e tinham o mesmo significado em todo o *website* e se a estrutura de entrada de dados era consistente em todas as páginas verificou-se apenas uma opinião divergente (avaliador 3) com um nível de gravidade de 0 e 1 respectivamente;

⇒ A última observação desta heurística também não reúne consenso entre todos os avaliadores sendo que os avaliadores 2,3 e 5 concordam com o facto de serem utilizadas cores intensas e profundas para chamar a atenção, enquanto que os avaliadores 1 e 4 discordam, classificando esta observação com os níveis de gravidade 1 e 0, respectivamente. Sobre esta questão, o avaliador 1 considera que a cor do título da secção seleccionada não chama a atenção para o tópico e que o menu lateral e as imagens retiram a atenção do texto.

A quinta heurística diz respeito à prevenção de erros, um aspecto fundamental pois, como tivemos oportunidade de verificar anteriormente, os erros são as principais fontes de frustração, ineficiência e ineficácia durante a utilização do sistema, pelo que devem ser evitados, sob pena de comprometerem o sucesso do website.

Para tentarmos avaliar esta heurística, foi pedido aos avaliadores que analisassem as seguintes observações:

5. PREVENÇÃO DE ERROS
Observação
1. As escolhas do menu são lógicas, distintas e mutuamente exclusivas?
2. O *site* evita sempre que possível que o utilizador cometa erros?
3. Os campos nas caixas de diálogo e entradas de dados contém valores por omissão quando apropriado?

5. PREVENÇÃO DE ERROS

	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**
		Nível de gravidade							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**					
		0	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	
1.	**x**							x							x							x							**x**						
2.	**x**							x							x							x							**x**						
3.		**x**												x							x						x			**x**					

Na avaliação desta heurística, os avaliadores apenas demonstraram opinião contrária na questão 3 que inquiria sobre se os campos nas caixas de diálogo e entradas de dados continham valores por omissão quando apropriado. Os avaliadores 2 e 3 acharam que este aspecto não se aplicava a este website, enquanto que os outros três avaliadores não concordam com a afirmação classificando-a com níveis de gravidade de 0 e 4.

A heurística número seis diz respeito ao reconhecimento e não lembrança, procurando avaliar se os objectos, acções e opções são sempre coerentes e estão sempre visíveis e/ou facilmente acessíveis.

Para avaliar esta heurística foi pedido aos avaliadores que classificassem dezassete observações, apresentadas de seguida:

6. RECONHECIMENTO E NÃO LEMBRANÇA
Observação
1. A visualização dos dados começa no canto superior esquerdo do ecrã?
2. Nos campos com nomes compostos por várias palavras, estas estão dispostas horizontalmente?
3. A informação necessária ao utilizador está visível em cada fase sequencial da tarefa?
4. As mensagens de erro e outras estão localizadas no ecrã em sitios para onde seja provável que o utilizador esteja a olhar?
5. As áreas de texto têm espaço não preenchido à volta?
6. Os itens foram agrupados em zonas lógicas e têm títulos que facilmente os distinguem?
7. As zonas estão separadas por espaços, linhas, cores, títulos a **bold** ou sombras?
8. Os títulos dos campos estão próximos dos respectivos campos mas separados por, pelo menos, um espaço?
9. O tamanho, o sublinhado, o **bold,** o sombreado e o tipo de letra são usados para destacar informação?
10. São usados contornos para destacar grupos significativos?
11. Foi usada a mesma cor para agrupar elementos relacionados entre si?
12. O código de cores é consistente ao longo do *site*?
13. Existe contraste de cores e brilho entre as imagens e o fundo?
14. Foram utilizadas cores claras, luminosas e intensas para enfatizar informação e cores escuras, pálidas e fracas para não a enfatizar?
15. A primeira palavra de cada escolha do menu é a mais importante?
16. Grandes séries de letras ou números foram repartidas em intervalos mais curtos?
17. Os itens dos menus, quando não activos, aparecem a cinzento ou estão omissos?

6. RECONHECIMENTO E NÃO LEMBRANÇA

	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	Sim	Não					N/A	Sim	Não					N/A	Sim	Não					N/A	Sim	Não					N/A	Sim	Não					N/A
		Nível de gravidade							Nível de gravidade							Nível de gravidade							Nível de gravidade							Nível de gravidade					
		0	1	2	3	4			0	1	2	3	4			0	1	2	3	4			0	1	2	3	4			0	1	2	3	4	
1.	x							x							x							x							x						
2.	x							x							x							x							x						
3.	x							x							x							x							x						
4.	x							x							x													x	x						
5.					x			x								x							x							x					
6.	x							x							x							x							x						
7.	x								x						x							x							x						
8.	x							x							x							x							x						
9.	x							x							x							x							x						
10.			x					x							x												x				x					
11.	x							x										x										x	x						
12.	x							x							x							x							x						
13.		x						x									x							x						x					
14.	x							x									x										x				x					
15.	x							x							x							x							x						
16.	x							x							x							x							x						
17.	x							x												x		x												x	

Na avaliação das dezassete observações que compunham esta heurística verificasse conformidade na maior parte das respostas, sendo que os avaliadores discordaram essencialmente, nos seguintes pontos:

⇒ À pergunta se as áreas de texto apresentavam espaço não preenchido à volta (observação 5), à excepção do avaliador 2, todos concordaram que este aspecto constituía um problema, contudo classificaram-no com diferentes graus de gravidade (para o avaliador 1 é um problema de grau 3 enquanto que para os outros avaliadores é de nível 0). O avaliador 1 referiu que a falta de espaço à volta do texto é um factor importante pois torna a informação muito condensada, fazendo com que a leitura da mesma seja mais difícil,

⇒ Apenas o avaliador 2 identificou a observação sete (sobre se as zonas estão separadas por espaços, linhas, cores, títulos a **bold** ou sombras) como um problema de nível 0;

⇒ Na observação 10, os avaliadores 1, 4 e 5 classificaram como um problema o facto de não serem usados contornos para destacar grupos significativos. O avaliador 4 que classifica este problema com um grau de severidade 4, refere que poderia ser dado mais destaque às principais palavras/conceitos que vão surgindo no texto;

⇒ O avaliador 3 identifica a observação onze como um problema de nível 3, enquanto que os outros avaliadores acham que isso não acontece ou que não se aplica (avaliador 4);

⇒ Com excepção do avaliador 2, todos os outros referem que a não existência de contraste de cores e brilho entre as imagens e o fundo (observação treze), constitui um problema, sendo que os graus de severidade oscilam entre os níveis 0 e 1;

⇒ Os avaliadores 3,4 e 5 consideram que não foram utilizadas cores claras, luminosas e intensas para enfatizar informação e cores escuras, pálidas e fracas para não a enfatizar (observação catorze) conferindo-lhe um grau de gravidade de 1 e 4;

⇒ Finalmente quando questionados sobre se os itens dos menus, quando não activos, aparecem a cinzento ou estão omissos, os avaliadores 3 e 5 classificaram-no como um problema de nível 4. Para justificar esta classificação, os avaliadores fizeram referência à existência de links que não estavam em funcionamento (p.ex. ***Notícias***) e que nem por isso apareciam a cinzento ou estavam omissos para que o utilizador identificasse essa situação;

A heurística número sete pretendia avaliar a flexibilidade e eficiência de utilização, pelo que foram utilizadas quatro observações para os avaliadores analisarem. Esta questão da ineficiência nas tarefas pode reduzir a eficácia do utilizador e causar-lhes frustração, pelo que o sistema deve ser adequado tanto para utilizadores inexperientes quanto experientes, permitindo que estes não tenham que repetir, por exemplo, procedimentos efectuados anteriormente.

As observações que os avaliadores tiveram que classificar foram as seguintes:

7. FLEXIBILIDADE E EFICIÊNCIA DE UTILIZAÇÃO
Observação
1.Se as listas do menu são curtas (7 itens ou menos) o utilizador pode seleccionar um item movendo o cursor?
2.Na entrada de dados no ecrã o utilizador tem a opção de clicar directamente no campo pretendido ou utilizar um atalho no teclado?
3.Nos menus o utilizador tem a opção de clicar directamente no menu ou utilizar um atalho no teclado
4.O *site* dispõe de teclas funcionais para comandos frequentes?

Tal como é possível verificar na tabela abaixo representada, apenas nas observações 3 e 4 é que os avaliadores identificaram algum problema, sendo que nas anteriores ou concordavam com a afirmação ou achavam que não se aplicava (Observação um – avaliador 1 e observação dois – avaliadores 2 e 4).

Assim, quando questionados sobre se concordavam que nos menus o utilizador tinha a opção de clicar directamente no menu ou utilizar um atalho no teclado, o avaliador 1 classificou esta observação como um problema de nível 1 enquanto que os avaliadores 2 e 4 referiram que esta questão não se aplicava ao website em análise.

Sobre a última observação também não se verifica consenso, com o avaliador 1 a classifica-la como um problema de nível 0 enquanto que para os avaliadores 3,4 e 5 a questão não se aplica.

7. FLEXIBILIDADE E EFICIÊNCIA DE UTILIZAÇÃO

	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**
		Nível de gravidade							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**					
		0	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	
1.							x	x							x							x							x						
2.	x													x	x													x	x						
3.	x													x			x											x	x						
4.		x						x													x							x							x

A heurística número oito procura avaliar a estética e "design" minimalista ao longo de nove observações. Aqui o que se pretendia apurar era se os diálogos continham ou não informações irrelevantes ou raramente necessárias, pois este tipo de questões pode retirar visibilidade à informação que realmente interessa. Vejamos as observações que foram avaliadas:

8. ESTÉTICA E "DESIGN" MINIMALISTA	
Observações	
1. Disponível no ecrã está apenas (mas toda) a informação necessária para a tomada de decisão?	6. Os nomes dos campos são breves, familiares e descritivos?
2. Todos os ícones relativos a um dado grupo estão visíveis e são conceptualmente distintos?	7. Cada submenu está associado a apenas um menu principal?
3. Cada item destaca-se do seu fundo?	8. Os títulos dos menus são curtos e elucidativos?
4. Os grupos significativos de itens estão separados por um espaço em branco?	9. Existem menus *pop-up* e *pull-down* dentro dos campos que tenham muitas, mas bem definidas, opções de entrada?
5. Cada entrada de dados tem um título pequeno, simples, claro e distinto?	

8. ESTÉTICA E "DESIGN" MINIMALISTA

	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**
		Nível de gravidade							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	
1.	x							x							x										x				x						
2.	x							x							x							x							x						
3.	x							x							x							x							x						
4.	x							x								x						x							x						
5.	x							x							x								x						x						
6.	x							x							x							x							x						
7.	x										x						x					x							x						
8.	x							x							x							x							x						
9.							x	x							x													x							x

Relativamente a esta heurística foram apenas sinalizados problemas relativamente às observações um, quatro e sete, sendo que em todos os outros aspectos se verificou um significativo nível de consenso entre os avaliadores. Com efeito, apenas o avaliador 4 considerou que não estava disponível no ecrã toda a informação necessária para a tomada de decisão (observação 1), atribuindo-lhe um nível de gravidade de 2.

Na observação quatro que questionava se os grupos significativos de itens estavam separados por um espaço em branco, apenas o avaliador 3 considerou que isso não acontecia e que constituía um problema de nível 0.

Por fim, relativamente à observação número sete, os avaliadores 2 e 3 não concordaram com a afirmação de que cada submenu estava associado a apenas um menu principal, atribuindo-lhe um nível de gravidade de 2 e 1 respectivamente. O avaliador 3 deu como exemplo a menu "Venha Conhecer" para justificar a sua avaliação.

A penúltima heurística dizia respeito à ajuda ao reconhecimento, diagnóstico e correcção dos erros do utilizador. Procurava-se avaliar, através de três observações, se as mensagens de erro eram expressas em linguagem comum (sem códigos), se indicavam precisamente o erro e se sugeriam uma solução.

Os itens avaliados foram os seguintes:

9. AJUDA AO RECONHECIMENTO, DIAGNÓSTICO E CORRECÇÃO DOS ERROS DO UTILIZADOR
Observação
1.As mensagens de erro são construtivas sem implicarem críticas ao utilizador?
2.As mensagens de erro subentendem que o utilizador detém o controle?
3.As mensagens de erro são breves e precisas?

Enquanto que o avaliador 1 menciona que todas as observações se verificam neste website, os avaliadores 2 e 4 consideram que estas questões não se colocam ao nível desta análise.

Na opinião dos avaliadores 3 e 5 existem alguns problemas ao nível das mensagens de erro, sendo que o avaliador 3 não considera que elas dêem a entender que o utilizador é que detém o controle. Os exemplos referidos pelos avaliadores reportam-se à mensagem de erro relacionada com o preenchimento do formulário de contacto.

9. AJUDA AO RECONHECIMENTO, DIAGNÓSTICO E CORRECÇÃO DOS ERROS DO UTILIZADOR

	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**
		Nível de gravidade							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**					
		0	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	
1.	x													x				x										x				x			
2.	x													x				x										x	x						
3.	x													x	x													x	x						

A última heurística analisada diz respeito à ajuda e documentação e embora o ideal seja utilizar o sistema sem recorrer a nenhuma documentação, a verdade é que se ela existir pode ser útil para alguns utilizadores. Neste ponto, procurou-se, portanto avaliar se a ajuda existia e se era facilmente acessível. As observações avaliadas foram as seguintes:

10. AJUDA E DOCUMENTAÇÃO	
Observações	
1. As instruções *online* são visualmente distintas? 2. As instruções seguem a sequência das acções do utilizador? 3. Se os itens do menu são ambíguos o sistema oferece informação adicional e explicativa quando o item é seleccionado? 4. Navegação: a informação é fácil de encontrar?	5. Apresentação: o *layout* visual foi bem desenhado? 6. Conversação: a informação é precisa, completa e compreensível? 7. A informação é relevante? 8. Descritiva: (para que é isto?) 9. O utilizador pode modificar o grau de detalhe disponível?

10. AJUDA E DOCUMENTAÇÃO

	Avaliador 1							Avaliador 2							Avaliador 3							Avaliador 4							Avaliador 5						
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Sim**	**Não**					**N/A**
		Nível de gravidade							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**							**Nível de gravidade**					
		0	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**			**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	
1.							x	x													x						x							x
2.							x	x							x												x							x
3.							x							x				x									x							x
4.	x							x							x											x						x		
5.	x							x								x						x						x							
6.	x							x							x											x						x		
7.	x							x							x							x						x							
8.	x							x							x									x				x							
9.		x												x			x									x									x

Na avaliação desta ultima heurística alguns avaliadores referiram o facto de não terem identificado secções de ajuda para as acções disponíveis. No que diz respeito aos problemas detectados, destacam-se as observações 3, 5, 8 e 9.

As questões relacionadas com a facilidade de encontrar a informação (observação 4) e com o nível de conversação (observação 6) foram avaliadas com o grau de gravidade mais alto pelos avaliadores 4 e 5. Os comentários elaborados pelos avaliadores acerca destes dois pontos, referem que apenas são facultadas as informações centrais, sendo que para obter outro tipo de informação é necessário ler todo o texto.

No final do preenchimento das grelhas relativas às dez heurísticas de Nielsen, foi dada a possibilidade dos avaliadores deixarem um comentário final sobre a avaliação que tinham efectuado ao *website* em análise. Nem todos os avaliadores utilizaram este espaço, mas os que o fizeram aproveitaram para referir que:

- ⇒ Determinadas acções nem sempre funcionam no browser, principalmente na abertura de janelas de *pop-up* (avaliadores 1 e 5);
- ⇒ na funcionalidade de recomendação do website a um conhecido, caso sejam introduzidos emails com formato inválido ou inexistente, o website informa sempre o utilizador de que o email foi enviado com sucesso (avaliador 1);
- ⇒ o *website* tem muitas informações, no entanto, o texto de cada item é muito grande e como não há submenus, fica difícil ir directo ao assunto pretendido (avaliador 4);
- ⇒ sequência pouco lógica das opções dos menus (avaliador 5);
- ⇒ conteúdos poderiam ser mais enriquecidos (avaliador 5);
- ⇒ mensagens de erro pouco elucidativas (avaliador 5);
- ⇒ interactividade nula (avaliador 5).

Embora não se tenha verificado consenso em todas as avaliações, é possível identificar alguns problemas de usabilidade que deverão ser corrigidos para melhorar a experiência do utilizador durante a sua consulta. Assim, será pertinente:

- melhorar o nível de feedback dado pelo sistema;
- aumentar a consistência e coerência entre todas as opções ao longo das páginas;
- melhorar a sequência lógica das opções no menu;
- disponibilizar mecanismos que permitam efectuar pesquisas;
- melhorar as técnicas de chamada de atenção;
- evitar comandos com designações diferentes mas com funções iguais;
- melhorar a utilização das cores para dar maior ou menor realce a determinada informação;
- omitir ou utilizar a cor cinzenta em ícones que não estejam a funcionar;
- aumentar a qualidade da informação necessária para a tomada de decisão;
- disponibilizar teclas funcionais para comandos frequentes;
- tornar as mensagens de erro mais elucidativas e com sugestões para a correcção dos mesmos;
- facultar secções de ajuda para as acções disponíveis.

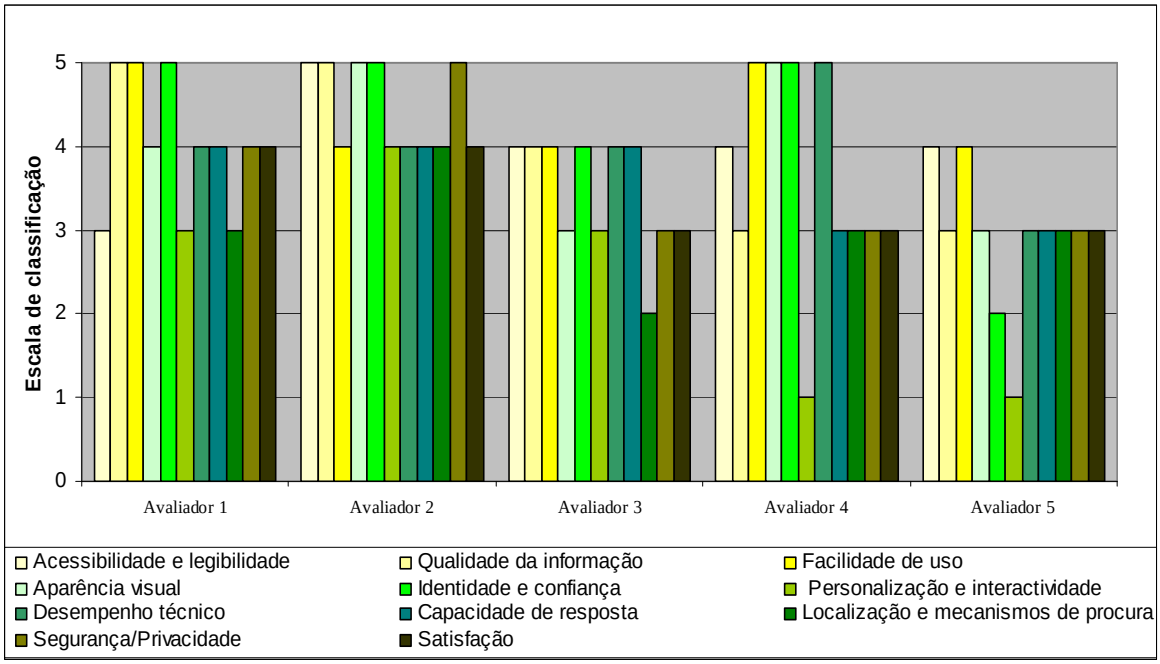
Para além da avaliação heurística analisada anteriormente, o questionário passado aos cinco avaliadores possuía uma última questão que pretendia avaliar a sua opinião sobre alguns critérios de qualidade e factores críticos de sucesso que resultaram da revisão da literatura.

Assim, foi pedido aos avaliadores que numa escala de 1 a 5, classificassem o website Douro Turismo relativamente aos seguintes aspectos:

1. Acessibilidade e legibilidade
2. Qualidade da informação
3. Facilidade de uso
4. Aparência visual
5. Identidade e confiança
6. Personalização e interactividade
7. Desempenho técnico
8. Capacidade de resposta
9. Localização e mecanismos de procura
10. Segurança/Privacidade
11. Satisfação

As respostas dadas a esta questão demonstram que, em termos gerais, entre os cinco avaliadores não se registou uma opinião unânime, relativamente a todos os critérios em análise (gráfico 7).

Gráfico 7. Análise dos critérios de qualidade e factores de sucesso de um website, por avaliador

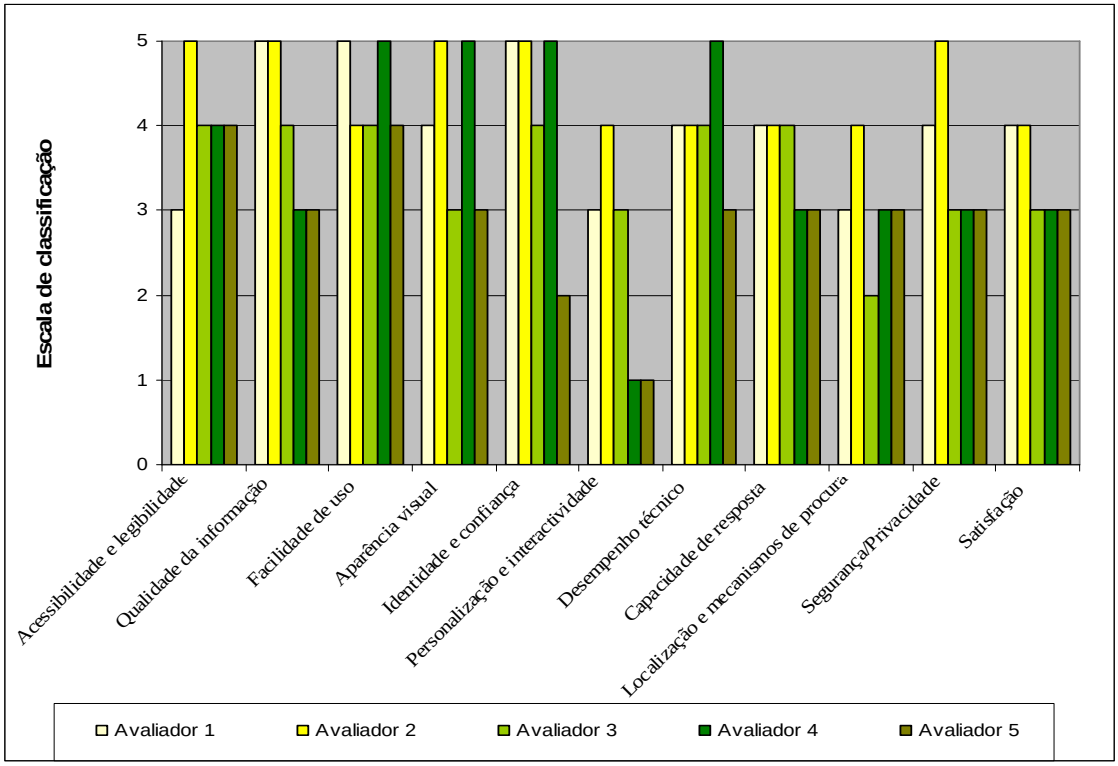


Fonte: Elaboração própria

Para tentarmos perceber a importância que cada um destes aspectos assumia no *website* Douro turismo na opinião dos avaliadores, realizou-se uma análise por variável (gráfico 8), que nos permite retirar algumas conclusões:

- O critério melhor classificado, com uma média de 4,4, diz respeito à "***Facilidade de uso***", sendo que todos os avaliadores concordam com o facto de que se trata de um website bastante simples ao nível de funcionamento;

Gráfico 8. Importância dada a cada um dos critérios em análise



Fonte: Elaboração própria

- A "***Identidade e Confiança***" transmitida pelo website também agradou aos avaliadores que classificaram este factor com uma média de 4,2;
- As variáveis "***Acessibilidade e legibilidade***" "***Qualidade da informação***" "***Aparência visual***" e "***Desempenho técnico***", foram critérios igualmente bem classificados com uma média de 4, o que corresponde a uma nível de satisfação de Bom;
- Com a classificação de razoável surgem as variáveis "***Capacidade de resposta***" e "***Segurança/Privacidade***" (média de 3,6), "***Satisfação***" (média de 3,4) e "***Localização e mecanismos de procura***" (média de 3);
- O único factor com média negativa, diz respeito à "***Personalização e Interactividade***", com dois dos avaliadores a classificar este critério como Fraco.

De uma forma geral o *website* recebe uma avaliação positiva (média de 3,6) muito embora, existam na nossa perspectiva vários aspectos que poderão ser melhorados para que este funcione verdadeiramente como uma ferramenta ao serviço do desenvolvimento do destino. Essas conclusões e recomendações são apresentadas no próximo capítulo.

8.5. Conclusão

Perante o acréscimo do número de utilizadores de internet em todo o mundo, o website da região do Douro, deve procurar funcionar como janela de promoção nos mercados nacional e internacional.

No final da avaliação deste website, tendo em conta as análises efectuadas e os resultados da avaliação heurística, é possível perceber que este website apresenta ainda algumas debilidades enquanto instrumento eficaz e eficiente e que contribua para o desenvolvimento do destino. Contudo, constitui um passo importante para assegurar maior visibilidade ao Vale do Douro.

Embora não se tenha verificado consenso em todas as avaliações, foi possível identificar alguns problemas de usabilidade que deverão ser corrigidos para melhorar a experiência do utilizador durante a sua consulta.

O próximo capítulo será dedicado às conclusões que retiramos desta investigação e aproveitar-se-á todos os conhecimentos adquiridos para sugerir um conjunto de recomendações a serem adoptadas pela OGD do Douro, no sentido de maximizar as vantagens que esta pode retirar da utilização do seu *website*.

Capítulo IX. Síntese e Recomendações

9.1. Introdução

A presente investigação, assumindo o pressuposto de que a crescente utilização da Internet se assume como uma forte oportunidade de mercado para os destinos turísticos e de que as organizações responsáveis pelo seu desenvolvimento estão a adoptar cada vez mais técnicas que as auxiliem na sua gestão e aumentem a sua competitividade, pretendeu avaliar de que forma é que os *websites* dos destinos devem estar estruturados para contribuírem para estas mais valias.

As conclusões e recomendações apresentadas neste capítulo decorrem da revisão da literatura e da análise empírica realizada. Com efeito, para responder aos objectivos gerais e específicos desta investigação procedeu-se a uma revisão da literatura que procurou abordar temáticas que auxiliassem na compreensão deste fenómeno. Após esta abordagem, utilizaram-se todos os conhecimentos adquiridos para analisar um caso em particular no nosso país, procedendo-se à avaliação do *website* da organização responsável pela gestão do destino Douro.

Neste capítulo pretende-se, fundamentalmente, sintetizar as conclusões retiradas não apenas do estudo empírico conduzido, mas também da sua ligação com a revisão bibliográfica.

9.2.Conclusões da investigação

A revisão da literatura e a investigação elaborada permitiu-nos chegar à conclusão de que a competência de desempenhar da melhor forma a gestão do destino será determinada pela capacidade da DMO em incorporar técnicas de *e-business.*

O desenvolvimento de um destino competitivo e sustentável exige mais do que uma simples prestação de serviços ao visitante, pelo que a DMO deverá desenvolver todos os esforços necessários para maximizar essa experiência.

A utilização de *websites,* se devidamente estruturados e ajustados às especificidades dos seus públicos alvo, podem constituir uma excelente ferramenta nesse sentido, na medida em que podem assumir-se como um mercado extremamente importante, não só por serem cada vez mais utilizados pelos potenciais visitantes e intermediários mas também porque se constituem como uma fonte privilegiada para troca de informações e realização de transacções sobre o destino.

Para que cumpram a sua missão na íntegra, os websites devem considerar alguns elementos fundamentais para que a sua qualidade seja percebida tais como, a facilidade de navegação,

criatividade tecnológica, acessibilidade, qualidade do conteúdo, grafismo e a presença de sistemas interactivos. Compreender a forma como os utilizadores do website do destino percebem esses elementos e se a qualidade geral do website os está a atrair a visitar o destino, é igualmente um factor chave para o seu sucesso.

Tal como referimos inicialmente neste estudo, a revisão da literatura foi efectuada tendo em conta os objectivos previstos para esta investigação, pelo que no final deste trabalho é possível responder da seguinte forma a essas questões:

Objectivos específicos:

Objectivo 1. Compreender o papel que as novas tecnologias, nomeadamente a Internet, têm assumido na indústria turística;

O recurso às tecnologias de informação é uma realidade cada vez mais presente na indústria turística, sendo que a sua adopção provocou uma série de alterações a vários níveis. A Internet surge como uma ferramenta estratégica para distribuir, em tempo real, a informação que o consumidor procura, sendo cada vez mais utilizada, quer como veículo de divulgação de informação e venda de produtos e/ou serviços on-line, quer no fornecimento de serviços de informação personalizados ou na obtenção de conhecimento sobre o mercado e concorrência.

São várias as vantagens que os prestadores de serviços turísticos podem obter da utilização da Internet, na medida em que esta:

- oferece uma infra-estrutura para a distribuição global de informação de natureza turística;
- confere poder ao consumidor através do fornecimento dirigido de produtos que atendem às suas necessidades individuais, diminuindo assim, a distância entre o destino/oferta, de uma forma interactiva e flexível;
- fortalece as funções do marketing e comunicações dos diferentes destinos bem como de empreendimentos turísticos de pequena ou média dimensão, ao possibilitar a comunicação directa com consumidores potenciais.

Podemos então sintetizar as implicações que a crescente utilização das novas tecnologias têm originado na indústria turística da seguinte forma:

- transformação da posição estratégica das organizações alterando a sua eficiência, diferenciação, custos operacionais e tempo de resposta, estimulando, igualmente, mudanças radicais no modo de operar e de distribuir os produtos na indústria turística;

- promoção da introdução de novas tecnologias, assistindo-se ao surgimento de novos sistemas computorizados desenhados para facilitar a gestão e comunicação entre os diferentes actores da indústria turística;
- disponibilização de informação aos clientes, de forma mais simples e económica, permitindo que as organizações reduzissem toda a burocracia e papelada associada à venda do produto;
- aumento da eficiência da produção, da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes;
- constituição de redes globais de comunicação e criação de valor;
- maior divulgação da oferta turística disponível, fornecendo, simultaneamente, um instrumento adicional para melhorar a gestão empresarial e a informação relativamente ao mercado;
- alargamento do campo de acção por parte das empresas, permitindo que estas atinjam novos clientes e aumentem o seu grau de flexibilidade;
- introdução de mudanças na forma como se processa a distribuição dos produtos turísticos;
- aproximação entre os fornecedores e consumidores;
- melhorias ao nível do relacionamento com os sistemas externos de distribuição global;
- aperfeiçoamento de aspectos relativos à eficiência operacional e financeira;
- constituição de novas oportunidades para os diferentes actores da indústria turística, simplificando e agilizando muitos dos procedimentos inerentes às suas actividade:
- utilização enquanto ferramenta de monitorização e controlo do uso das actividades, criação e optimização das experiências e como veículo privilegiado de divulgação de informação promocional.

Em suma, e citando Poon (2002) podemos concluir que a rápida difusão dos sistemas de tecnologias de informação na indústria das viagens e turismo terá impactos chave, na medida em que contribuirá para aumentar a eficiência da produção, a qualidade dos serviços prestados aos clientes, conduzirá a uma geração de novos serviços e por fim induzirá à criação de uma nova indústria mais consistente e mais eficiente.

O segundo objectivo específico desta investigação procurava perceber o tipo de relação que se está a estabelecer entre a internet e aos destinos turísticos:

Objectivo 2. Salientar a crescente importância da Internet como uma ferramenta não só de marketing mas cada vez mais de gestão ao nível dos destinos turísticos;

A revisão da literatura permitiu concluir que os destinos já interiorizaram a importância da Internet enquanto ferramenta de marketing embora sejam cada vez mais os destinos que estão a alargar a sua aplicação para a área da gestão.

Enquanto ferramenta privilegiada de marketing, a Internet provoca uma série de oportunidades para os destinos:

- aumento do conhecimento disponível do sector;
- canal privilegiado de promoção e divulgação de informação;
- monitorização da actividade turística;
- aprofundamento da informação dos mercados/segmentos de origem e do seu respectivo posicionamento;
- permite, a baixos custos, alcançar um grande número de consumidores;
- oferece ao consumidor uma vasta informação de melhor qualidade e mais completa do que a informação impressa;
- forma eficaz de ultrapassar as elevadas despesas associadas à necessidade de imprimir uma grande quantidade de informação, permitindo uma poupança significativa quer ao nível da produção, quer ao nível da distribuição;
- permite que os consumidores efectuem reservas de forma rápida e simples;
- novo canal de comunicação entre negócios (B2B) e entre negócios e consumidores (B2C);
- influenciador das comunicações de marketing e estratégias de marca;
- acesso à informação 24h por dia.

Contudo, nos últimos anos, tem vindo a verificar-se que apesar do marketing continuar a assumir um papel de destaque, as organizações de gestão dos destinos têm utilizado a internet numa perspectiva mais orientada para a gestão. A sua utilização está a ser conduzida de modo a funcionar como catalisadora e facilitadora do desenvolvimento turístico, segundo uma perspectiva competitiva e sustentável.

O desafio passa por desenvolver/promover a cooperação entre todos os intervenientes na indústria turística desse destino, para que seja significativa a sua expressão ao nível do comércio electrónico. Nesse sentido, nota-se uma crescente preocupação ao nível do reforço da posição turística dos destinos, procurando contribuir para o aumento do valor acrescentado dessa região.

No seguimento dos objectivos anteriores, considerou-se pertinente perceber que cuidados é que as organizações de gestão dos destinos deveriam ter quando decidem apostar na internet, através da criação de um website, como uma estratégia de desenvolvimento do mesmo. Nesse sentido, estabelecemos o terceiro objectivo especifico desta investigação:

Objectivo 3. Averiguar de que forma é que os websites dos destinos devem estar estruturados para que contribuam para o aumento da sua competitividade;

A revisão da literatura e os estudos de caso analisados, permitem-nos concluir que numa altura em que as novas tecnologias e a utilização da internet se generalizam, a criação de um website assume-se como uma importante ferramenta para comunicar, de forma eficaz e eficiente, as principais características de um destino. Porém, para que se atinjam os resultados desejados, é necessário que a sua criação obedeça a um conjunto de regras que o tornem mais eficaz, tais como:

- definir o seu papel de acordo com a estratégia de Marketing da organização, preparando a sua estrutura e especificando quais as suas funções;
- disponibilizar informações relevantes e direccionados para públicos diferentes (visitante/*trade*/imprensa/membros da organização);
- possuir um design apelativo e conteúdos actuais e precisos;
- assegurar a operacionalidade, funcionalidade, navegabilidade e usabilidade;
- incorporar politicas de CRM que visem um bom relacionamento com os clientes;
- Desenvolver o aspecto transaccional;
- apostar numa boa promoção, de modo a aumentar a consciência da sua existência e alargar a divulgação do destino;

Depois de implementado a avaliação e monitorização constantes do seu funcionamento é fundamental para se tentar perceber se os objectivos subjacentes à sua criação estão a ser ou não atingidos.

Finalmente, propusemo-nos atingir um último objectivo específico que se traduzia da seguinte forma:

Objectivo 4. Avaliar o *website* de uma organização responsável por um destino turístico português, tendo em conta os critérios que resultaram da revisão da literatura e dos estudos de caso analisados.

Este quarto objectivo específico pretendia avaliar a utilização das técnicas de *e-business* ao nível de um destino português, tendo para esse efeito sido seleccionado o Douro, enquanto destino turístico emergente e pólo de desenvolvimento turístico prioritário do nosso país. Pareceu-nos interessante analisar se, numa zona que se encontra neste momento a ser objecto de diversos investimentos, a internet estava a ser devidamente utilizada como uma ferramenta capaz de criar oportunidades e desafios estratégicos para o destino.

Da análise efectuada ao seu website, tendo em conta a metodologia definida, podemos concluir que ainda não foram feitos todos os esforços e incorporados todos os recursos, relacionados com o *e-marketing*, o *e-commerce* e o *e-procurement* que possam fazer deste website uma importante ferramenta ao nível da gestão do destino.

Com efeito, são ainda várias as lacunas detectadas ao nível da adopção de técnicas de *e-business* pelo que, de seguida, e com base nos critérios de qualidade e factores críticos de sucesso analisados nesta investigação (quadro 7), sugerimos um conjunto de recomendações que vão de encontro a alguns destes critérios (assinalados a verde no quadro) e que nos parecem pertinentes para melhorar o desempenho do website da OGD do Douro (quadro 8):

Quadro.7 Critérios de qualidade e factores críticos de sucesso

1. Acessibilidade e legibilidade
2. Qualidade da informação
3. Facilidade de uso
4. Aparência visual
5. Identidade e confiança
6. Personalização e interactividade
7. Desempenho técnico
8. Capacidade de resposta
9. Localização e mecanismos de procura
10. Segurança/Privacidade
11. Satisfação

Quadro 8. Recomendações

	Critérios de qualidade e factores críticos de sucesso										
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
1. Embora exista uma relação directa entre o URL e o nome do destino (www.douro-turismo.pt), a visibilidade será maior se o mesmo seguir a lógica dos outros destinos em Portugal e adoptar o URL www.visitdouro.com;	■		■		■				■		■
2. Conferir um lugar de maior destaque ao destino Douro no sítio da Internet do Turismo de Portugal (www.visitportugal.com). Sugere-se que na secção "DESTINOS", o Douro apareça como um destino específico tal como já acontece, por exemplo no website http://www.descubraportugal.com.pt/;	■								■		■
3. Melhorar a posição do *website* na classificação dos mecanismos de busca, desenvolvendo estratégias para que o Douro surja entre as primeiras opções nos motores de busca aquando da pesquisa do turismo relacionado com Portugal (revendo, por exemplo, as palavras-chave actuais para que a sua visibilidade aumente);	■								■		■
4. Adopção dos 9 idiomas adoptados pelo Turismo de Portugal a fim de alargar o seu mercado de acção;	■		■			■		■			■
5. Disponibilizar informações sobre a equipe da OGD responsável pelo destino, sobre a sua missão, valores, objectivos, projectos e iniciativas futuras para que o utilizador compreenda melhor a sua função;					■					■	■
6. Promover a cooperação entre todos os intervenientes da indústria turística do Douro, para que seja significativa a sua expressão ao nível do comércio electrónico. Para isso, sugere-se a reestruturação do website de modo a relacionar-se *online* com os diferentes intermediários turísticos (operadores, agências de viagens, organizadores de eventos e de viagens de incentivo, *media*, entre outros);							■	■			■
7. Desenvolver um estudo sobre o comportamento dos principais mercados de consumo a fim de personalizar a pesquisa com base nos interesses dos visitantes e adaptada às necessidades e exigências dos utilizadores, de forma a aumentar a acessibilidade e utilidade;	■	■				■		■			■

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8. Disponibilizar conteúdos mais enriquecedores e completos sobre a região fornecendo informações que possam ser úteis para o viajante (como chegar, clima, câmbio, idioma, costumes, religião, dinheiro, documentos, entre outros).		■									■
9. Desenvolver bases de dados mais completas sobre produtos, hospedagem, atracções, eventos, entre outros, podendo incluir preços;		■									■
10. Desenvolver uma base de dados sobre os clientes e recolher a maior quantidade possível de informações sobre os seus estilos de vida, hábitos de viagem e compra, estimulando um relacionamento personalizado com os mesmos, procurando adaptar o produto às suas necessidades.		■				■					■
11. Apostar na adopção de políticas de CRM, com o objectivo de melhorar o relacionamento com o cliente antes, durante e após a visita, pois desta forma a probabilidade do destino alcançar o sucesso que pretende será maior;					■	■					■
12. Desenvolver o aspecto transaccional do website de forma a facilitar o processo de localização de informação, incorporando mecanismos que permitam que se efectuem reservas e compras online providenciando recursos que permitam pesquisar por disponibilidade, reservar e pagar online de forma segura;			■			■	■	■		■	■
13. Adoptar como objectivo a criação de experiências empolgantes e inovadoras para os visitantes do *website*, em estreita parceria com o *trade*, criando na mente dos consumidores a imagem de um destino único e atraente.		■		■			■				■
14. Aumentar o nível de conhecimento do website, devendo para isso apostar-se numa correcta publicitação (através por exemplo, da existência *Links* recíprocos ou pagos, em outros web*sites*; referência ao seu URL em todos os materiais impressos, entre outros) para que o potencial visitante tome consciência da sua existência e consulte a sua informação, podendo igualmente, ser estabelecidas parcerias com terceiros para alargar a divulgação do destino;	■								■		■

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
15. Desenvolver mecanismos que permitam que o utilizador se registe e/ou solicite informação aumentando assim o conhecimento sobre o seu comportamento e preferências;											
16. Promover a existência de informação que ajude os membros do seu sector turístico na tomada de decisão, através da produção e recolha de diversas informações e recursos, que devidamente organizada, possa ser bastante útil para o sector e suscitar potenciais investimentos na indústria do turismo local;											
17. Disponibilizar online informações produzidas pela OGD (como relatórios de pesquisa, relatórios escolares, imagens sujeitas a direitos de autor) que possam interessar a visitantes, investidores, académicos entre outros, podendo alguma dessa informação estar sujeita a compra *online* ou solicitação por correio electrónico;											
18. Estabelecer parcerias com empresas online, em posição de liderança no mercado doméstico, bem como com canais alternativos de distribuição globais (Travelocity, Expedia, entre outros) para atrair visitantes internacionais;											
19. Desenvolver técnicas de *Push Marketing* (envio de um e-mail especifico, aviso de uma oferta especial, boletim informativo, notícias, entre outros) de forma a manter o potencial visitante informado e motivá-lo a consultar a página;											
20. Aumentar o grau de personalização do *website*, criando mecanismos que permitam que o utilizador personalize a sua *Homepage* de forma a que esta se adapte melhor às suas necessidades;											
21. Disponibilizar funcionalidades que permitam que os utilizadores avaliem o desempenho do *website* (através por exemplo, do preenchimento de formulários de avaliação) e forneçam mais informações sobre o seu comportamento no *website* e necessidades que queiram ver satisfeitas;											

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
22. Aumentar o nível de interactividade/sofisticação do *website* criando mecanismos que apelem a uma maior participação do utilizador/visitante: ▪ Participação em fóruns, chats ou grupos de discussão; ▪ *Upload* de fotografias; ▪ Comentários acerca da sua experiência no destino; ▪ Concursos, questionários e leilões						■	■				■
23.Disponibilizar recursos que permitam que o utilizador entre em contacto com um agente no destino utilizando para isso um editor de texto *online* ou botões que permitam solicitar um telefonema por parte de um operador do centro de contacto da OGD podendo especificar a hora em que gostaria de ser contactado e a língua da sua preferência;							■	■		■	■
24.Atrair patrocínios, criando espaços para publicidade como forma de gerar receitas para a organização;							■				
25. Facultar a disponibilização de links que permitam que o consumidor aceda quer a outras organizações de interesse quer a informações empresariais;	■	■					■				■
26. Incorporar ferramentas de pesquisa (disponibilizar recursos que permitam que o utilizador, fácil e rapidamente encontre a informação que procura) de modo a melhorar a sua usabilidade;							■		■		
27. Criação de uma comunidade online disponibilizando uma *chat room*, onde os utilizadores possam conversar e responder a questões sobre tópicos específicos relacionados com o destino;						■					■
28.Criação de um clube *online*, permitindo que os seus membros usufruam de benefícios extra;						■					■

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
29.Incluir ferramentas que permitam que o consumidor consulte a oferta disponível, planeie o seu próprio itinerário, agende visitas e adquira pacotes que combinem o vinho com outros produtos, por exemplo: vinho & património; vinho & golfe; vinho & SPA;											
30.Adoptar tecnologias inovadoras: ▪ ***Podcasts*** - possibilidade de transferir guias, comentários, mapas, canções e outras informações para o formato MP3 ou para outros dispositivos electrónicos pessoais de forma a conhecerem melhor o Vale do Douro. ▪ **Visitas interactivas** – que permitam que o visitante descubra o Vale do Douro através de experiências virtuais; ▪ **Outras tecnologias** – reforçar a presença na Internet, recorrendo a opções que são disponibilizadas gratuitamente, como por exemplo, nas diversas redes que estão a surgir pela Internet (Facebook, Hi5), disponibilizar vídeos no *YouTube*, disponibilizar informações no *Tripadvisor* ou na *Wikipédia*, entre outros.										

No fim desta investigação, resta referir que a revisão bibliográfica e o estudo empírico realizado permitiram retirar conclusões que ajudaram a clarificar o objectivo geral definido no início deste trabalho:

Objectivo geral

Avaliar as oportunidades que a adopção de técnicas de *e-business* podem suscitar para as organizações de gestão dos destinos;

A revisão da literatura e os estudos de caso analisados, permitiram perceber que a adopção de técnicas de *e-business* podem traduzir-se efectivamente em vantagens interessantes para a gestão dos destinos turísticos na medida em que:

- Permitem atingir um público mais alargado e transnacional;
- Constituem-se como uma boa estratégia para atingir potenciais clientes, a um baixo custo e num curto espaço de tempo;
- Conferem uma melhor relação de custos de comunicação com os mercados alvo;
- Possibilitam compras mais rápidas e mais fáceis por parte dos clientes;
- Acrescentam valor quer nas relações com o consumidor quer com os fornecedores do sector turístico;
- Proporcionam políticas de CRM mais eficazes e eficientes;
- Melhoram o serviço e promovem a retenção dos clientes;
- Provocam uma transformação ao nível do funcionamento da organização, permitindo que esta trabalhe de forma totalmente integrada (funcionamento em rede ao nível da comunicação interna e externa);
- Originam uma redução de custos através de operações internas e processos de compra mais eficientes;
- Perante a ameaça da desintermediação assumem-se como uma estratégia para responder de forma pró-activa e com mais qualidade ao nível dos produtos e serviços;
- Permitem distribuir produtos através de canais alternativos de distribuição;
- Conferem à OGD um maior envolvimento nas transacções turísticas.

Em suma, o *e-business* deve ser entendido como mais do que simples marketing na Web, na medida em que as suas repercussões estão patentes em todos os tipos de processos empresariais e de comunicação, exigindo que se adoptem novas formas de pensar e trabalhar.

Apesar da presença dos destinos turísticos *online* ser já significativa, algumas DMO´s ainda não reconheceram totalmente a importância do marketing electrónico o que se traduz, em muitos casos, na não adopção de factores chave que configurem qualidade ao seu *website*.

Embora ainda se verifiquem algumas limitações no que respeita à total adopção de uma política de *e-business* por parte de algumas DMOs, é fundamental que estas explorem ao máximo as vantagens que daí podem advir, reconhecendo, porém os seus limites.

Referências Bibliográficas

AVLONITIS, G.; KARAYANNI, D. (2003). ***The use of Internet in Business marketing: some evidence from American and European companies***, Working Progress Paper, Athens University of Economics and Business.

BOVAGNET, François-Carlos (2005). ***ICT in the tourism sector***; in *Statistics In Focus: Industry, Trade and Services; Population And Social Conditions; Science And Technology*, 34/2005, European Communities.

BRANDÃO, Ana (2007). ***Os observatórios do turismo como meios de apoio à gestão e à competitividade*.** Tese de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

BRIGS, Susan. (1997) ***Marketing para o turismo no século XXI***. Lisboa: Edições CETOP.

BUHALIS, D. (1997). ***Information Technology as a strategic Tool for Economic, Social, Cultural and Environmental Benefits Enhancement of Tourism at Destination Regions***. Progress in Tourism and Hospitality Research, *3*, 71-93.

BUHALIS, D. (1998). ***Strategic use of information technologies in the tourism industry.*** Tourism Management*;* Elsevier Science Ltd Vol. 19, No. 5, pp. 409-421.

BUHALIS, D. (2003). ***E-tourism Information Technology for Strategic Tourism Management;*** Prentice Hall;UK.

BUHALIS, D., LICATA, M.C. (2002), ***"The future etourism intermediaries",*** Journal Tourism Management, vol.23, pp.207-220, disponível em 25 de Outubro de 2007, em http://epubs.surrey.ac.uk/tourism/16.

CHRISTIAN; Rick (2000) ***Developing an online access strategy: Issues facing small to medium-sized tourism and hospitality enterprises***; Journal of Vacation Marketing; Volume 7; Nº2

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO NORTE (2006) NORTE ***2015 – Competitividade e Desenvolvimento – Uma Visão Estratégica***, CCDR-N, Porto.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO NORTE (2007) ***Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013***, CCDR-N, Porto.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO NORTE (2008_a) ***Agenda Regional de Turismo – Plano de Acção para o Desenvolvimento Turístico do Norte de Portugal; Pacto Regional para a Competitividade da Região do Norte de Portugal***; CCDR-N, Porto.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO NORTE (2008_b) ***Vale do Douro, Norte de Portugal – Relatório Executivo do Sistema de Medição de Excelência dos Destinos***; ed. CCDR-N, Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, Porto, 119pp.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO NORTE / ESTRUTURA DE MISSÃO DO DOURO (2008c) ***Plano Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro 2007-2013***, CCDR-N, Porto.

COOPER, C [et al] (2001). ***Turismo, princípios e prática;*** 2 ed., Porto Alegre, Bookman

COSTA, C. (2000) ***O papel e a posição do sector privado na construção de uma nova política para o turismo.*** In BRANDÃO, Ana (2007). *Os observatórios do turismo como meios de apoio à gestão e à competitividade*. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

COSTA, J.[et all] (2001). ***Tendências Internacionais em Turismo***. Lidel, Lisboa.

COUTO, J. [et all] (2007) ***A utilização da internet como ferramenta de marketing: uma análise comparada das realidades americana, europeia e asiática***. Disponível em: [*dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2233198]*

DELGADO, Ângelo (2007); ***Viagens de negócios e Internet de mãos dadas;*** 9 de Janeiro, disponível em [http://www.publituris.pt/2007/01/09/viagens-de-negcios-e-internet-de-mos-dadas/] (11 Janeiro de 07)

DENCKER, A. (2000). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. 3ª Edição, Futura. São Paulo, 286pp.

DIAS, C. (2003). *Usabilidade na Web - Criando Portais Mais Acessíveis*. Rio de Janeiro: Alta Books.

DIRECÇÃO GERAL DE TURISMO (2002). ***Turismo em Portugal, Politica, Estratégia e instrumentos de intervenção – Turismo sustentável e de qualidade com empresas modernas e competitivas.*** DGT, Lisboa.

DORE, L., & CROUCH, G. I. (2003). ***Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations***. *Journal of Vacation Marketing*, 137-151.

DUBOIS, P.; VERNETTE, E.(2001) ***Contribution et pistes pour la recherche en emarketing***, Reserche et Applications en Marketing.

GRETZEL, U., FESENMAIER, D.; FORMICA S.; and JOSEPH T. (2006) ***Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations.*** O'Leary *Journal of Travel Research* ; Disponível em [http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/45/2/116]

GRETZEL U., YOUNG A. (2007) ***Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A Qualitative Meta-Analysis.*** Journal of Travel Research. Disponível em *[*http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/1/46]

HAAS, M.; LAMP, C.; WERTHNER, H. (s.d). ***A Framework for Strategic Positioning of DMOs. Digital Business Research***. Development and Innovation Management EC3 – Electronic Commerce Competence Center, Áustria. Disponível em: [http://www.linkbc.ca/torc/downs1/AFrameworkForStrategicPositioningOfDMOs.pdf?PHPSESSID=a5595283ca9c877fcdaf785fd743a6ad]

HEATH, E., & WALL, G. (1992). ***Marketing tourism destinations: A strategic planning approach***. New York: John Wiley & Sons. In PRESENZA, A.; SHEEHAN L.; RITCHIE, J.R. (2005) *Towards a model of the roles and activities of destination management organizations.* Disponível em: [http://hotel.unlv.edu/pdf/The%20Role%20of%20the%20DMO%20Final%20version%20for%20launching%2010-22-05.pdf]

HEATH, E. (2003) *Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 10 (2).

HOWIE, F. (2003). *Managing the tourist destination.* London: Continuum.

HUDSON, S.; LANG, N; (2001) ***A destination case study of marketing tourism online: Bannf, Canada***; Journal of vacation Marketing, Volume 8, Nº2.

LAKATOS, E. e MARCONI, M. (1992). ***Metodologia do Trabalho Científico***. 4ª Edição, Atlas. São Paulo, 214pp.

LEMOS, T., & BOAVIDA, N. (2006). ***Contributos para a caracterização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no Ensino Superior e no Sistema Científico e Tecnológico em Portugal.*** Disponível em [http://www.oces.mctes.pt/docs/ficheiros/ticversaoout2006.pdf]

LITTLE, J.D.C. (1970) ***Models and managers. The concept of a decision calculus***. Management Science.

LOMBARD, M. e SNYDER-DUCH, J. (2001). ***Interactive advertising and presence: a framework.*** Journal of Interactive Advertising. In COUTO, J. [et all] (2007). *A utilização da internet como ferramenta de marketing: uma análise comparada das realidades americana, europeia e asiática.* Disponível em: [*dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2233198]*

LU, Z. & LU, J. (2002). ***Development, distribution and classification of on-line tourism services in China***. In *Proceedings of the 3rd international We-B conference* (pp. 405-414). Perth, Australia, November 28-29.

KAMBIL, A. (1995). ***Electronic Commerce: implications of the internet for business practice and strategy. Business Economics.***

KNAUTH, Bettina (2006), ***Tourism and the Internet in the European Union;*** in Statistics In Focus: Industry, Trade and Services; Population And Social Conditions; Science And Technology, 20/2006, European Communities.

KREPAPA, A.; BERTON, P, PITT,L. e CARUANA,A. (2005). ***Industrial marketing and the Internet: Frameworks Communication.*** Journal of Asia Pacific Marketing. In COUTO, J. [et all] (2007). *A utilização da internet como ferramenta de marketing: uma análise comparada das realidades americana, europeia e asiática.* Disponível em: [*dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2233198]*

MARKETEST (s.d) ***Estudo Bareme Internet da Marktest, relativo à análise dos 10 Anos de Internet em Portugal.*** Disponível em http://www.marktest.com/wap/a/n/id~10d5.aspx.

MELO, C. (2005), ***Concepção de um sistema de apoio à decisão aplicada à gestão de investimento turístico;*** Lisboa, Instituto de Turismo de Portugal, 2005. - 135 p. (Temas de Turismo),

MILHEIRO, E. (2006), ***A informação turística e as tecnologias da Informação e da Comunicação: o Caso Português;*** Lisboa, Instituto de Turismo de Portugal, 287 p. - (Temas de Turismo).

MILNE, [et all] (2007), ***Turismo, Tecnologia de Informação e Desenvolvimento: Revolução ou Reforço?,*** in Lew, A;Hall, M; Williams,M (2007), *Compêndio de Turismo***;** Ed. Instituto Piaget, Lisboa.

MINGUZZI, A., & PRESENZA, A. (2004). ***Policy network and destination management: An Italian case study***. *The International Conference "Networking & partnerships in destination development & management"*, Napoli Parthenope: Italy, April 3-6.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E INOVAÇÃO, TURISMO DE PORTUGAL (2006), ***PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo***, TP, Lisboa

MIRANDA, C. (2005). ***A Internet como ferramenta de comunicação no Turismo: um estudo exploratório da utilização de e-mails pelo trading em Ribeirão Preto e seus impactos no turismo local.*** In: VIII SEMEAD Seminário de Administração da FEA-USP, São Paulo. Anias do VII Seminário de Administração da FEA-USP. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/159.pdf

MORRISON, A. M., BRUEN, S. M., & ANDERSON, D. J. (1998). ***Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets.*** Journal of Travel and Tourism Marketing, *7*(1), 1-19. In PRESENZA, A.; SHEEHAN L.; RITCHIE, J.R. (2005) *Towards a model of the roles and activities of destination management organizations.* Disponível em: [http://hotel.unlv.edu/pdf/The%20Role%20of%20the%20DMO%20Final%20version%20for%20launching%2010-22-05.pdf]

NIELSEN, Jakob. (1993).***Usability Engineerin.*** EUA, Morgan Kaufmann Publ.

PAOLUCCI L., AZEVEDO, J. (2007) ***Análise Heurística e benchmark do Portal Oficial do Turismo Brasileiro.*** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**.** XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos.

PARK; GRETZEL (2007). ***Success Factors for Destination Marketing Websites: A qualitative Meta-Analyses***. Journal of travel Research.
Disponível em [http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/1/46]

PEPPARD, J. (1993). ***Information, Technology and Strategy***, in Buhalis, D. (1997). *Information Technology as a strategic Tool for Economic, Social, Cultural and Environmental Benefits Enhancement of Tourism at Destination Regions*; Progress in Tourism and Hospitality Research, 3, pp.1

PIKE, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Elsevier Ltd, Oxford.

PINHO, I; REGO, A.; KASTENHOLZ, E. (2006) ***Factores Satisfacientes e Insatisfacientes dos Utilizadores de Websites: Um Estudo Exploratório***. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Disponível em [www.ua.pt/egi/ReadObject.aspx?obj=7971]

PIZAM, A. (1994) ***Planning a Tourism Research Investigation***. IN Brandão 2007

POON, A. (2002). ***Tourism, Technology and Competitive Strategies***. UK: CAB International, Oxford.

POON, A., (1998), ***Tourism and Information Technology***. In Buhalis, D. (1997); *Information Technology as a strategic Tool for Economic, Social, Cultural and Environmental Benefits Enhancement of Tourism at Destination Regions*; Progress in Tourism and Hospitality Research, 3, pp.72.

PRESENZA, A.; SHEEHAN L.; RITCHIE, J.R. (2005) ***Towards a model of the roles and activities of destination management organizations.*** Disponível em:
[http://hotel.unlv.edu/pdf/The%20Role%20of%20the%20DMO%20Final%20version%20for%20launching%2010-22-05.pdf]

PRESENZA, Angelo (s.d) ***The performance of a tourism destination. Who manages the destination? Who plays the audit role***? University of Molise - Department of Economics, Management and Social Science.

PRIDEAUX, B., COOPER, C. (2002), ***Marketing and Destination Growth: A Symbiotic Relationship.*** Journal of Vacation Marketing. In GRETZEL, U., FESENMAIER, D.; FORMICA S.; and JOSEPH T. (2006) *Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organization***s.** O'Leary *Journal of Travel Research*; Disponível em [http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/45/2/116]

RITCHIE, J. R. B., & CROUCH, G. I. (2003) ***The competitive destination: A sustainable tourism perspective***. Wallingford, UK: CABI Publishing.

SANTINHO, M. (2001) ***Avaliação heurística e testes com utilizadores: dois métodos, dois resultados - Análise comparada da usabilidade nos sítios das televisões portuguesas*****.** Disponível em [http://www.simplicidade.com/setembro-2001/].

SCHERTLER, W., (1994), ***Tourism 2000 – An information business*****.** In Buhalis, D. (1997). *Information Technology as a strategic Tool for Economic, Social, Cultural and Environmental Benefits Enhancement of Tourism at Destination Regions*. Progress in Tourism and Hospitality Research, 3, pp.72.

SEARS, A., JACKO, J. & BORELLA, M. (1997). ***Internet delay effects: how users perceive quality, organization and ease of use of information.*** Proceedings of the CHI 1997 Conference on Human Factors in Computing Systems, 2, 353-354.

SEATON, A. V.; BENNETT, M. M**.** (2000). ***The marketing of tourism products: concepts, issues and cases***. London: International Thomson Business Press.

SHEEHAN, L.R.; RITCHIE J.R.B.(2005). ***Destination stakeholders: Exploring identity and salience***. Annals of Tourism Research.

SHELDON, P. (1997) ***Tourism Information Technology;*** Cabi International: UK; p. 139.

SHEMWELL, D., YAVAS, U., BILGIN Z. (1998). ***Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented***. International Journal of Service Industry Management, 9(2), 155-168.

SILVA, Maria José Nunes da (2009). ***A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de Viagens em Portugal.*** Tese de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

SALVADO**,** Josefina (2009) ***Agências De Viagens Do Futuro: Um Arquétipo Para Portugal*.** Tese de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

SPOOL, Jared, et. al.(1997) ***Web Site Usability: A Designer's Guide***, New York, Morgan Kaufmann Press, 1997,ISBN 1-558-60569-X.

SULTAN, F.; ROHN, A. (2004). ***The evolving role of the internet in marketing strategy: an exploratory study,*** Journal of Interactive Marketing.

SWEENEY, S. (2000). ***Internet Marketing for your tourism Business***. Maximum Press: Gulf Breeze.

UNICRE (2005). ***A Hotelaria Portuguesa na Internet – Como usam e o que procuram os clientes. As expectativas dos Agentes do Sector.*** Estudo Unicre/Vector21. Distribuído aos congressistas no 2º congresso do turismo de Portugal 4/5 Julho 2005.

UNICRE/VECTOR21.COM (2005). ***Os Portugueses e as Compras na Internet, 2004***; VI Estudo Anual. Disponível em:
[http://www.unicre.pt/docs/ficheiros/A_Hotelaria_Portuesa_na_Internet_2005.pdf]

VEAL, A. J. (1997). ***Research Methods for Leisure and Tourism. A Practical Guide***, London: Pitman.

VLITOS-ROWE, I., (1995). ***The impact of Technology in the travel industry: Developments and Trends*.** In Buhalis, D. (1997), *Information Technology as a strategic Tool for Economic, Social, Cultural and Environmental Benefits Enhancement of Tourism at Destination Regions;* Progress in Tourism and Hospitality Research, 3, pp.72.

WÖBER, K. (2006). ***Information supply in tourism management by marketing decision support systems*.** Tourism Management, 24, 241-255.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1999). ***International Tourism: A Global Perspective***. WTO: Madrid.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2001). ***E-business for Tourism: Practical Guidelines for Tourism Destinations and Businesses***, Madrid, Spain: World Tourism Organization.

WORLD TOURISM ORGANIZATION / INTERNATIONAL FEDERATION FOR IT AND TRAVEL & TOURISM (2002). ***Joint Project Organization of an Evaluation and Benchmarking Scheme for Destinations Websites.***

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2004). ***Survey of destination management organisations.*** Madrid, Spain: World Tourism Organization.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2005). ***Evaluating and improving websites: the Destination Web Watch***, Madrid, Spain: World Tourism Organization.

Legislação

Diário da República, 1.ª série — N.º 178 — 15 de Setembro de 2008

Anexos

Anexo I. Grelhas aplicadas aos avaliadores (avaliação heurística)

Exmo. Senhor(a).

A presente investigação insere-se no âmbito do mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, da Universidade de Aveiro, e visa avaliar a usabilidade do *website* http://douro-turismo.pt/.

Segundo o autor NIELSEN[1] (1993), a usabilidade diz respeito a todos os aspectos do sistema com os quais os utilizadores terão que interagir, estando, normalmente associada a cinco atributos: Facilidade de aprendizagem; Eficiência de uso; Facilidade de memorização; Baixa taxa de erros; Satisfação.

De entre os vários métodos que podem ser utilizados para avaliar a usabilidade e utilidade de um *website*, optou-se pela avaliação heurística, um método que permite que um grupo de avaliadores com experiência no campo da usabilidade, avaliem o website com base numa lista de heurísticas previamente estabelecidas.

O objectivo desta avaliação é apontar os problemas de usabilidade do *website* deste destino turístico, de acordo com os 10 princípios heurísticos desenvolvidos pelo autor Nielsen. Nesse sentido, solicitamos a sua colaboração nesta investigação, respondendo às grelhas que aqui se apresentam da seguinte forma:

1. Explorar o *website* http://douro-turismo.pt/, classificando as observações referentes a cada heurística;
2. Na eventualidade de ser detectado algum problema que viole os princípios heurísticos, o mesmo deve ser classificado, segundo os níveis de gravidade da tabela que se apresenta:

Níveis	Gravidade de cada problema
0	Não deve ser encarado necessariamente como um problema de usabilidade.
1	Problema cosmético. Não necessita ser corrigido, a menos que haja tempo disponível.
2	Problema menor de usabilidade: deve ser dada baixa prioridade à resolução deste problema;
3	Problema maior de usabilidade: deve ser dada alta prioridade à resolução deste problema;
4	Catástrofe de usabilidade: a correcção deste problema é imperativa;

Muito obrigada pela colaboração prestada!

[1] NIELSEN, Jakob (1993) *Usability Engineerin*. EUA, Morgan Kaufmann Publ.

Dados do avaliador

1. **Sexo:**
   - **Masculino**
   - **Feminino**
2. **Idade:** _____
3. **Formação Académica:** _____
4. **Área de Formação:** _____

Assinale, por favor, com um X a opção desejada.

1. VISIBILIDADE DO ESTADO DO SISTEMA

Observação	Sim	Não					N/A	Comentários
		Nível de gravidade						
		0	1	2	3	4		
1. Cada ecrã tem um título ou cabeçalho que descrevem o seu conteúdo?								
2. Existe um esquema de ícones consistente e um grafismo semelhante ao longo do *site*?								
3. O site oferece *feedback* para cada acção efectuada?								
4. A terminologia usada nos menus é consistente com as tarefas a efectuar?								
5. Existe *feedback* visual nos menus ou caixas de diálogo sobre as opções que estão seleccionadas?								
6. Existe *feedback* visual nos menus ou caixas de diálogo que permita visualizar a posição do cursor?								
7. Os menus tornam óbvia a verificação de que item está seleccionado?								
8. É requerida a continuidade de raciocínio e memória da informação ao longo das respostas: menos de dois segundos.								
9. O *site* oferece visibilidade, ou seja, o utilizador olhando para o ecrã pode identificar o local do *site* onde está e as acções alternativas?								
10.Depois do utilizador completar uma acção ou grupo de acções obtém *feedback* indicando-lhe que o próximo grupo de acções pode ser iniciado?								

N/A -Não se aplica

2. RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA E O MUNDO REAL								
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Comentários**
		Nível de gravidade						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**		
1.Os itens são familiares e concretos?								
2.As opções dos menus estão ordenadas de uma forma lógica, tendo em conta o utilizador, os nomes dos itens e as variáveis das tarefas?								
3.No caso de existir uma sequência natural nas escolhas do menu, ela foi utilizada?								
4.As cores utilizadas correspondem ao código de cores normalmente utilizado?								
5.Nos ecrãs de entradas de dados as tarefas são descritas em terminologia familiar ao utilizador?								
6.As escolhas dos menus integram-se em categorias facilmente compreendidas pelo utilizador?								
7.Os comandos utilizam linguagem comum e evitam a linguagem informática?								
8.Os nomes dos comandos são específicos e não gerais?								
9.O *site* foi desenhado de forma a que comandos com nomes idênticos não executem tarefas opostas ou potencialmente perigosas?								

N/A -Não se aplica

3. CONTROLO E LIBERDADE DO UTILIZADOR								
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Comentários**
		Nível de gravidade						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**		
1.Quando uma tarefa é completada, o *site* aguarda por um sinal do utilizador antes de a processar?								
2.O utilizador pode cancelar uma tarefa a decorrer?								
3.Os menus são abrangentes (muitos itens por menu) em vez de profundos (vários níveis por menu)?								
4.Se o utilizador puder voltar atrás no menu pode modificar a escolha feita anteriormente?								

N/A -Não se aplica

4. CONSISTÊNCIA E "STANDARDS"								
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Comentários**
		Nível de gravidade						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**		
1. O formato é consistente e foi mantido em todas as páginas?								
2. O *site* evita o uso de cabeçalhos pesados?								
3. Os tipos de ícons não excedem os doze a vinte?								
4. A estrutura dos menus é coincidente com a estrutura das tarefas?								
5. As escolhas nos menus são apresentadas na vertical?								
6. As técnicas de chamada de atenção são cuidadosamente utilizadas?								
7. Existem entre 4 a 7 cores e correctamente distribuídas no espectro visual?								
8. Foram evitadas cores demasiado agressivas?								
9. Os tons saturados de azul foram evitados quer no texto, quer noutros símbolos com contornos finos?								
10. Os nomes atribuídos aos botões são coerentes ao longo das opções?								
11. Os comandos são usados da mesma forma e têm o mesmo significado em todo o *site*?								
12. A estrutura de entrada de dados é consistente em todas as páginas?								
13. São utilizadas cores intensas e profundas para chamar a atenção?								

N/A -Não se aplica

5. PREVENÇÃO DE ERROS								
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Comentários**
		Nível de gravidade						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**		
1.As escolhas do menu são lógicas, distintas e mutuamente exclusivas?								
2.O *site* evita sempre que possível que o utilizador cometa erros?								
3.Os campos nas caixas de diálogo e entradas de dados contém valores por omissão quando apropriado?								

N/A -Não se aplica

6. RECONHECIMENTO E NÃO LEMBRANÇA								
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Comentários**
		Nível de gravidade						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**		
1. A visualização dos dados começa no canto superior esquerdo do ecrã?								
2. Nos campos com nomes compostos por várias palavras, estas estão dispostas horizontalmente?								
3. A informação necessária ao utilizador está visível em cada fase sequencial da tarefa?								
4. As mensagens de erro e outras estão localizadas no ecrã em sitios para onde seja provável que o utilizador esteja a olhar?								
5. As áreas de texto têm espaço não preenchido à volta?								
6. Os itens foram agrupados em zonas lógicas e têm títulos que facilmente os distinguem?								
7. As zonas estão separadas por espaços, linhas, cores, títulos a **bold** ou sombras?								
8. Os títulos dos campos estão próximos dos respectivos campos mas separados por, pelo menos, um espaço?								
9. O tamanho, o sublinhado, o **bold,** o sombreado e o tipo de letra são usados para destacar informação?								
10. São usados contornos para destacar grupos significativos?								
11. Foi usada a mesma cor para agrupar elementos relacionados entre si?								
12. O código de cores é consistente ao longo do *site*?								
13. Existe contraste de cores e brilho entre as imagens e o fundo?								
14. Foram utilizadas cores claras, luminosas e intensas para enfatizar informação e cores escuras, pálidas e fracas para não a enfatizar?								
15. A primeira palavra de cada escolha do menu é a mais importante?								
16. Grandes séries de letras ou números foram repartidas em intervalos mais curtos?								
17. Os itens dos menus, quando não activos, aparecem a cinzento ou estão omissos?								

N/A -Não se aplica

7. FLEXIBILIDADE E EFICIÊNCIA DE UTILIZAÇÃO								
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Comentários**
		Nível de gravidade						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**		
1.Se as listas do menu são curtas (7 itens ou menos) o utilizador pode seleccionar um item movendo o cursor?								
2.Na entrada de dados no ecrã o utilizador tem a opção de clicar directamente no campo pretendido ou utilizar um atalho no teclado?								
3.Nos menus o utilizador tem a poção de clicar directamente no menu ou utilizar um atalho no teclado								
4.O *site* dispõe de teclas funcionais para comandos frequentes?								

N/A -Não se aplica

8. ESTÉTICA E "DESIGN" MINIMALISTA								
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Comentários**
		Nível de gravidade						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**		
1. Disponível no ecrã está apenas (mas toda) a informação necessária para a tomada de decisão?								
2. Todos os ícones relativos a um dado grupo estão visíveis e são conceptualmente distintos?								
3. Cada item destaca-se do seu fundo?								
4. Os grupos significativos de itens estão separados por um espaço em branco?								
5. Cada entrada de dados tem um título pequeno, simples, claro e distinto?								
6. Os nomes dos campos são breves, familiares e descritivos?								
7. Cada submenu está associado a apenas um menu principal?								
8. Os títulos dos menus são curtos e elucidativos?								
9. Existem menus *pop-up* e *pull-down* dentro dos campos que tenham muitas, mas bem definidas, opções de entrada?								

N/A -Não se aplica

9. AJUDA AO RECONHECIMENTO, DIAGNÓSTICO E CORRECÇÃO DOS ERROS DO UTILIZADOR								
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Comentários**
		Nível de gravidade						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**		
1.As mensagens de erro são construtivas sem implicarem críticas ao utilizador?								
2.As mensagens de erro subentendem que o utilizador detém o controle?								
3.As mensagens de erro são breves e precisas?								

N/A -Não se aplica

10. AJUDA E DOCUMENTAÇÃO								
Observação	**Sim**	**Não**					**N/A**	**Comentários**
		Nível de gravidade						
		0	**1**	**2**	**3**	**4**		
1.As instruções *on-line* são visualmente distintas?								
2.As instruções seguem a sequência das acções do utilizador?								
3.Se os itens do menu são ambíguos o sistema oferece informação adicional e explicativa quando o item é seleccionado?								
4.Navegação: a informação é fácil de encontrar?								
5.Apresentação: o *layout* visual foi bem desenhado?								
6.Conversação: a informação é precisa, completa e compreensível?								
7.A informação é relevante?								
8.Descritiva: (para que é isto ?)								
9.O utilizador pode modificar o grau de detalhe disponível?								

N/A -Não se aplica

Numa escala de 1 a 5 como classifica o website Douro Turismo relativamente aos seguintes aspectos: **(1-Muito Fraco; 2.Fraco; 3.Razoável; 4. Bom; 5.Muito Bom)**					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Acessibilidade e legibilidade					
2. Qualidade da informação					
3. Facilidade de uso					
4. Aparência Visual					
5. Identidade e confiança					
6. Personalização e interactividade					
7. Desempenho técnico					
8. Capacidade de resposta					
9. Localização e mecanismos de procura					
10. Segurança/Privacidade					
11. Satisfação					

Comentários Finais: