



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
www.uab.pt



## Negócio Digital: A Internacionalização das Empresas Portuguesas no Setor de Turismo

SIDI ABDELJAWAD TOUHAMI ELOUAZZANI

Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais

Tese orientada pelo Professor Doutor José Henrique São Mamede

**2016**

## **Dedicatória**

Este trabalho é dedicado à memória do meu pai que já não está ca entre nós, mas os seus ensinamentos perpetuaram-se.

## **Agradecimentos**

Os meus sinceros agradecimentos à minha família que nunca se cansou de demonstrar o seu amor e os seus encorajamentos.

Os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que me apoiaram, direta ou indiretamente, neste percurso.

Um especial agradecimento ao meu orientador o Professor Doutor Henrique Mamede, que iluminou e enriqueceu as ideias deste trabalho.

Os meus sinceros agradecimentos aos meus Professores da Universidade Aberta e do Instituto Superior Técnico.

Muito obrigado

## **Resumo**

O negócio digital teve por origem a evolução das Tecnologia e Sistemas de Informação e a Internet. A transformação das empresas do modo tradicional de fazer negócio para o negócio digital tornou-se de facto inevitável, sobretudo num mercado cada vez mais competitivo e globalizado. As empresas de turismo em Portugal não ficaram alheias a esta evolução.

Com este trabalho, pretende-se demonstrar que as Pequenas e Média Empresas (PME) do setor do turismo em Portugal obtiveram sucesso, devido ao bom e adequado uso dos canais digitais. Deste modo, tornou-se imperativo analisar a intervenção destas empresas no que respeita a utilização das ferramentas de marketing digital e os benefícios que daí resultam.

Com a aplicação da metodologia de estudo de campo, conseguiu-se concluir sobre os objetivos acima referidos, resultando na explicação do sucesso das empresas portuguesas do turismo pelo bom uso dos canais digitais. Adicionalmente, demonstrou-se a ocorrência de melhoramentos não só ao nível de retornos financeiros e processos, mas também nas métricas na área de conhecimento de clientes.

**Palavras-Chave:** Negócio Digital, Marketing Digital, Canais Digitais, Turismo de Portugal, PME.

## **Abstract**

*Digital Business had its origin in the evolution of Technology and Information System and the Internet. The change from the traditional way to do business to the digital one became inevitable, especially in a global and competitive market. The tourism business in Portugal was also included in this evolution.*

*This work aims to demonstrate that SME (Small and Medium Enterprise) in Portugal's tourism got success because they are using the digital channels in the good way. So it's imperative for us to analyze their tools in the marketing digital and the benefit from there.*

*With the field study, we could conclude on the above objectives, resulting in explaining the success of Portuguese companies of tourism by the good use of digital channels. We had also show that this companies is having improvements not only in their returns and processes, but also in the information metrics area.*

**Keywords:** *Digital Business, Digital Marketing, Digital Channels, Portugal's Tourism, SME.*



# Índice

<b>1. Introdução</b> .....	<b>13</b>
1.1 O impacto do turismo na economia nacional.....	14
1.2 O turismo na era digital.....	17
1.3 Objetivos da investigação .....	18
1.4 Metodologia adotada.....	19
1.5 Organização da tese .....	20
<b>2. Trabalho relacionado</b> .....	<b>21</b>
<b>3. As TSI e o Negócio Digital</b> .....	<b>27</b>
3.1 O Negócio Digital e a globalização .....	28
3.1.1 Categorias de Negócio Digital .....	29
3.1.2 <i>Standards</i> no Negócio Digital.....	30
3.1.3 A interoperabilidade .....	31
3.2 Sistemas de Informação no turismo .....	32
3.2.1 Tendências do turismo digital.....	33
3.2.2 CRM e <i>Data Mining</i> .....	34
3.3 Estratégias de Negócio Digital.....	35
3.3.1 A mudança do paradigma .....	35
3.3.2 Capacidade adaptativa no Negócio Digital .....	37
3.3.3 Capacidade dinâmica no Negócio Digital.....	38
3.3.4 Transparência no Negócio Digital .....	39
3.3.5 Gestão da mudança no Negócio Digital .....	41
3.3.6 Vantagens competitivas.....	43
3.3.7 Criação de valor.....	45
3.4 O Marketing Digital .....	47
3.4.1 Redes sociais como canais digitais.....	48
3.4.2 Definição das redes sociais .....	51
3.5 Práticas de Marketing Digital no turismo .....	55
3.5.1 Promoção, oferta e venda via canais digitais.....	55
3.5.2 Perfil do consumidor e direcionamento comportamental .....	56
3.5.3 Métricas do marketing digital vs Valor económico.....	58
<b>4. Recolha e Análise de Dados</b> .....	<b>61</b>

4.1 Metodologia.....	62
4.1.1 O questionário.....	63
4.1.3 Entrevista complementar.....	64
A. Análise das condições para a adoção das TSI .....	66
A1. Níveis de transformação organizacional.....	66
A2. Análise de ameaças e oportunidades .....	67
A3. A análise da situação de TSI.....	68
Fase 2- Planeamento e a execução .....	71
B1. Análise de oportunidades e capacidades.....	71
B2. Definição das linhas estratégicas .....	72
B2.1 A estratégia de negócio .....	72
B2.2 Definição e avaliação das iniciativas .....	73
C. Análise dos fatores críticos de sucesso para a implementação das iniciativas .....	74
D. Modelação e análise dos processos de negócio .....	75
E. A gestão da mudança .....	75
F. Estratégia de marketing .....	77
4.2 Organização e análise dos resultados .....	82
<b>5. Conclusões.....</b>	<b>141</b>
Conclusão geral.....	145
<b>Bibliografia .....</b>	<b>147</b>
<b>Anexo A.....</b>	<b>163</b>

## Lista de figuras

<i>Figura 1 - A criação de valor (Adaptado de (Poon, 1993))</i> .....	46
-----------------------------------------------------------------------	----

## Lista de tabelas

<i>Tabela 1 - Sensibilidade e resposta à mudança</i> .....	42
<i>Tabela 2 - Atividades das empresas de turismo e a criação de valor</i> .....	46
<i>Tabela 3 - Níveis de transformação organizacional</i> .....	66
<i>Tabela 4 - Análise de ameaças e oportunidades</i> .....	67
<i>Tabela 5 - Análise da situação de TSI</i> .....	68
<i>Tabela 6 - Análise de capacidades e oportunidades</i> .....	71
<i>Tabela 7 - A estratégia adotada</i> .....	72
<i>Tabela 8 - Avaliação das iniciativas</i> .....	73
<i>Tabela 9 - Fatores críticos do sucesso</i> .....	74
<i>Tabela 10 - Análise dos processos</i> .....	75
<i>Tabela 11 - A gestão da mudança</i> .....	75
<i>Tabela 12 - A estratégia de marketing adotada</i> .....	77
<i>Tabela 13 - Sumário dos resultados da análise</i> .....	138

## Lista de gráficos

<i>Gráfico 1 - Balança de viagens e turismo em % do PIB (Adaptado de: INE/BP, PORDATA)</i> .....	16
<i>Gráfico 2 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros (Adaptado de: INE, PORDATA)</i> .....	17
<i>Gráfico 3 - Tipos de empresas</i> .....	82
<i>Gráfico 4 - Formação de colaboradores</i> .....	83
<i>Gráfico 5- Adoção de uma metodologia de implementação</i> .....	84
<i>Gráfico 6 - Oferta de formação</i> .....	84
<i>Gráfico 7 - Implementação de um ERP</i> .....	85
<i>Gráfico 8 - Implementação do sistema BI</i> .....	86
<i>Gráfico 9 - Implementação de um CRM</i> .....	86
<i>Gráfico 10 - Implementação do Collaborative &amp; Groupware</i> .....	87
<i>Gráfico 11 - Implementação do sistema de Workflow</i> .....	87
<i>Gráfico 12 - Implementação do SCM</i> .....	88
<i>Gráfico 13 - A criação do sítio web</i> .....	88
<i>Gráfico 14 - Implementação de Plataforma e-commerce</i> .....	89
<i>Gráfico 15 - Importância do historial da empresa</i> .....	89
<i>Gráfico 16 - Apresentação dos produtos/serviços</i> .....	90
<i>Gráfico 17- Publicações em revistas de especialidade</i> .....	91
<i>Gráfico 18 - Características e classificação do estabelecimento</i> .....	91
<i>Gráfico 19 - Importância da localização</i> .....	92
<i>Gráfico 20 - Importância de brochuras eletrónicas</i> .....	92
<i>Gráfico 21 - Importância do preço</i> .....	93

<i>Gráfico 22 - Importância da informação de contacto</i> .....	94
<i>Gráfico 23 - Importância de apresentação de links úteis</i> .....	94
<i>Gráfico 24 - Importância de apresentação das novidades</i> .....	95
<i>Gráfico 25 - Importância das visitas virtuais</i> .....	95
<i>Gráfico 26 - Importância de evidenciar promoções</i> .....	96
<i>Gráfico 27 - Importância do idioma</i> .....	96
<i>Gráfico 28 - Importância do conversor de moeda</i> .....	97
<i>Gráfico 29- Importância da informação sobre o clima</i> .....	98
<i>Gráfico 30 - Apresentação de links de atividades turísticas</i> .....	98
<i>Gráfico 31 - Importância de links para redes sociais</i> .....	99
<i>Gráfico 32 - Importância de apresentação de vídeos</i> .....	100
<i>Gráfico 33 - Importância de oferecer registo</i> .....	100
<i>Gráfico 34 - Importância de efetuar reservas em tempo real</i> .....	101
<i>Gráfico 35 - Importância de efetuar pagamento online</i> .....	101
<i>Gráfico 36 - Informação suficiente no sítio web</i> .....	102
<i>Gráfico 37 - Informação do sítio web estruturada</i> .....	103
<i>Gráfico 38 - Informação do sítio web rigorosa</i> .....	104
<i>Gráfico 39 - Informação no sítio web atualizada</i> .....	104
<i>Gráfico 40 - Interface do sítio web apelativa</i> .....	105
<i>Gráfico 41 - Sítio web de fácil acesso</i> .....	105
<i>Gráfico 42 - A navegação no sítio web intuitiva</i> .....	106
<i>Gráfico 43 - Importância do Facebook no marketing</i> .....	107
<i>Gráfico 44 - Importância do Twitter no marketing</i> .....	107
<i>Gráfico 45 - Importância do Instagram no marketing</i> .....	108
<i>Gráfico 46 - Importância do Google+ no marketing</i> .....	108
<i>Gráfico 47 - Importância do LinkedIn no marketing</i> .....	109
<i>Gráfico 48 - Importância do Youtube no marketing</i> .....	109
<i>Gráfico 49 - Importância relativa das ferramentas digitais</i> .....	110
<i>Gráfico 50 - Designação para as redes sociais</i> .....	110
<i>Gráfico 51 - Importância do conhecimento do consumidor</i> .....	111
<i>Gráfico 52 - Importância de conhecimento de potenciais clientes</i> .....	112
<i>Gráfico 53 - Impacto nas métricas na área da marca</i> .....	113
<i>Gráfico 54 - Impacto nas métricas na área das vendas</i> .....	113
<i>Gráfico 55 - Impacto na área de fidelização de clientes</i> .....	114
<i>Gráfico 56- Recolha de dados geográficos</i> .....	115
<i>Gráfico 57 - Recolha de dados demográficos</i> .....	116
<i>Gráfico 58- Recolha de dados biométricos</i> .....	116
<i>Gráfico 59 - Recolha de dados profissionais</i> .....	117
<i>Gráfico 60 - Recolha de dados sobre as viagens do consumidor</i> .....	117
<i>Gráfico 61 - Recolha de dados sobre preferências do consumidor</i> .....	118
<i>Gráfico 62 - Recolha de informação sobre as relações sociais</i> .....	118
<i>Gráfico 63 - Localização dos consumidores</i> .....	119
<i>Gráfico 64 - A utilização da publicidade direcionada</i> .....	119
<i>Gráfico 65 - Análise de feedbacks de debates</i> .....	120

<i>Gráfico 66 - Medição da rendibilidade de clientes</i> .....	120
<i>Gráfico 67 - Dedicção de mais recursos</i> .....	121
<i>Gráfico 68 - Medição das audiências</i> .....	121
<i>Gráfico 69 - A criação de mensagens específicas</i> .....	122
<i>Gráfico 70 - Criação de novas regras de comunicação</i> .....	123
<i>Gráfico 71 - Criação de novas regras de comunicação</i> .....	123
<i>Gráfico 72 - Uso das ferramentas digitais em todas as atividades</i> .....	124
<i>Gráfico 73 - Existência de uma equipa digital</i> .....	124
<i>Gráfico 74 - utilização de um centro de excelência</i> .....	125
<i>Gráfico 75 - Intervenção dos funcionários na resolução online</i> .....	125
<i>Gráfico 76 - Recursos dos funcionários</i> .....	126
<i>Gráfico 77 - Uso da publicidade TV</i> .....	126
<i>Gráfico 78 - Uso da publicidade rádio</i> .....	127
<i>Gráfico 79 - Uso da publicidade em revistas</i> .....	127
<i>Gráfico 80 - Retorno obtido do Facebook</i> .....	128
<i>Gráfico 81 - Retorno obtido do Twitter</i> .....	128
<i>Gráfico 82 - Retorno obtido do Instagram</i> .....	129
<i>Gráfico 83 - Lucros obtidos no ano antes da adoção dos canais digitais</i> .....	129
<i>Gráfico 84 - Lucros obtidos no ano da adoção dos canais digitais</i> .....	129
<i>Gráfico 85 - Lucros obtidos na ano passado</i> .....	130
<i>Gráfico 86 - Lucros obtidos desde a adoção dos canais digitais</i> .....	130
<i>Gráfico 87 - Reutilização de standards</i> .....	131
<i>Gráfico 88 - Criação de valor futuro</i> .....	131
<i>Gráfico 89 - Utilização de processos iterativos</i> .....	131
<i>Gráfico 90 - Gestão Sénior de compras e orçamento</i> .....	132
<i>Gráfico 91 - Informação perceptível na rede</i> .....	132
<i>Gráfico 92 - Definição de um formato para a integração B2B</i> .....	133
<i>Gráfico 93 - Ferramenta de cálculo do benefício no B2B</i> .....	133
<i>Gráfico 94 - O sucesso da empresa no ecossistema</i> .....	134
<i>Gráfico 95 - Cooperação contínua com clientes e fornecedores</i> .....	134
<i>Gráfico 96 - Importância do custo total de gestão</i> .....	135
<i>Gráfico 97 - Nomeação da pessoa de contacto-chave</i> .....	135
<i>Gráfico 98 - Funcionamento e pontualidade dos processos</i> .....	136
<i>Gráfico 99 - Nomeação de um perito em TSI para os processos</i> .....	136

## **Lista de abreviaturas**

**A2A:** (*Administration to Administration*)

**B2A:** (*Business to Administration*)

**B2C:** (*Business to Consumer*)

**B2B:** (*Business to Business*)

**C2A:** (*Consumer to Administration*)

**C2C:** (*Consumer to Consumer*)

**CIO:** (*Chief Information Officer*)

**CRM:** (*Customer Relationship Management*)

**DMO:** (*Destination Marketing Organization*)

**E-MICA:** (*Extended Model of Internet Commerce Adoption*)

**ERP:** (*Enterprise Resource Planning*)

**MICEP:** (*Metodologia Para Implementação de Comércio e Negócio eletrónico nas PME*)

**O2O:** (*One to One*)

**OLAP:** (*Online Analytical Processing*)

**PME:** (*Pequena e Médias Empresas*)

**P2P:** (*Peer to Peer*)

**PIB:** (*Produto Interno Bruto*)

**TCP:** (*Turismo Centro de Portugal*)

**TIP:** (*Tourism Information Provider*)

**TSI:** (*Tecnologias e Sistemas de Informação*)

## **1. Introdução**

As PME (Pequenas e Médias Empresas) do setor de turismo que sofreram transformações via adoção de negócio digital, são o objeto desta investigação. As pequenas empresas são aquelas em que o número de efetivos inferior a 50; e volume de negócios é igual ou inferior a 10 Milhões de euros, segundo as recomendações 2003/361/CE da Comissão Europeia (Jornal Oficial L 124 20-05-2003). Ainda segundo a mesma fonte, as médias empresas são aquelas em que o número de efetivos não ultrapassa os 250; e apresentam um volume de negócio igual ou inferior a 50 milhões de euros. Já as grandes empresas são aquelas que possuem mais do que 250 trabalhadores e um volume de negócios superior a 50 milhões de euros.

As PME no setor do turismo em Portugal foram objeto desta investigação, no sentido de analisar e concluir sobre a sua internacionalização e o seu sucesso na adoção do negócio digital.

### **1.1 O impacto do turismo na economia nacional**

O setor do Turismo em Portugal representa um dos pilares estratégicos da economia, por constituir uma fatia considerável a nível de exportações de serviços que ronda os 46% do total das exportações, com um peso na balança comercial de 14% (exportação de bens e serviços), e uma fatia do PIB (Produto Interno Bruto) de cerca de 16%, segundo dados do Banco de Portugal. A relevância económica deste setor verifica-se não só a nível de produto interno e do volume de emprego que gera 18,5% do total em 2013, segundo a mesma fonte, mas também com a diversidade das suas atividades com o seu impacto para a proteção do ambiente e a valorização do património cultural. Os dados obtidos são do Banco de Portugal: exportação de serviços-Viagens e Turismo-2013. Segundo o relatório de Turismo de Portugal IP, com dados obtidos do banco de Portugal, a balança turística até setembro 2014 foi de 5,5 mil milhões de euros, com um aumento de 15% comparado com 2013. As receitas de turismo atingiram 8,0 mil milhões de euros e representam, face ao período homólogo de 2013 um acréscimo de 14%. Enquanto se registou um aumento das despesas de 5,9%. O crescimento deste setor nos últimos 4 anos tem sido constante com uma taxa média de 7,3%. As unidades hoteleiras receberam 12,8 milhões de hóspedes que originaram 37,5 milhões de dormidas ou seja um aumento

de 10,6% em comparação com o mesmo período de 2013. O Algarve registou o maior número de dormidas com 10,3 milhões registando um aumento de 7,9% comparado com o mesmo período de 2013. Os portos marítimos nacionais acolheram 533 cruzeiros com 705.885 passageiros em trânsito marítimo (uma descida de 24 cruzeiros em comparação com 2013).

Segundo Cunha (Cunha, 2003), a necessidade de fortalecimento da cultura e preservação do património, com o "Novo Turismo" é caracterizado pelo 3 "S": *Sophistication, Especialisation and Satisfaction*.

O PENT (Plano Estratégico Nacional de Turismo) 2006-2015, divide-se em 5 grandes eixos nomeadamente: (Fonte: Revista de Estudos Politécnicos 2010, Vol VIII, nº14, 255-276)

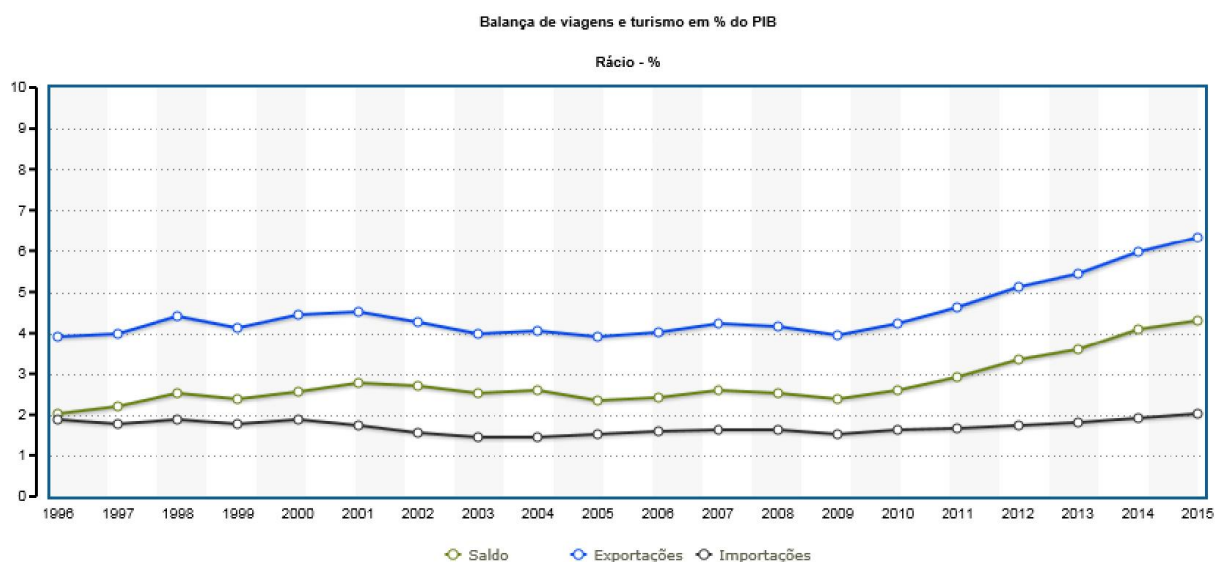
- **Eixo 1-** Território, Destinos e Produtos: desenvolvimento de novos produtos e novos polos de atração turística.
- **Eixo 2-** Marcas e Mercados: desenvolvimento da marca Portugal Turismo e abertura de novos mercados.
- **Eixo 3-** Qualificação de recursos humanos: qualificação dos serviços, recursos humanos e destinos.
- **Eixo 4-** Distribuição e comercialização: divulgação de portais on-line dos destinos a visitar em Portugal.
- **Eixo 5-** Inovação e Conhecimento: dar ênfase à tecnologia, investigação e desenvolvimento para melhor conhecimento nestas áreas.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística de 2013, as empresas portuguesas de turismo, na última década, conheceram um aumento das suas receitas, apesar da contração económica e as medidas de austeridade impostas recentemente, devido ao aumento das suas exportações (INE 2013).

Dada a relevância deste setor, estratégico para a economia nacional, foi selecionado como objeto desta investigação, na medida em que no conjunto das suas empresas, interessam as que fazem uso dos canais digitais para efetivar as suas exportações, e que obtiveram sucesso precisamente através destes canais. Sucesso este que deverá traduzir-

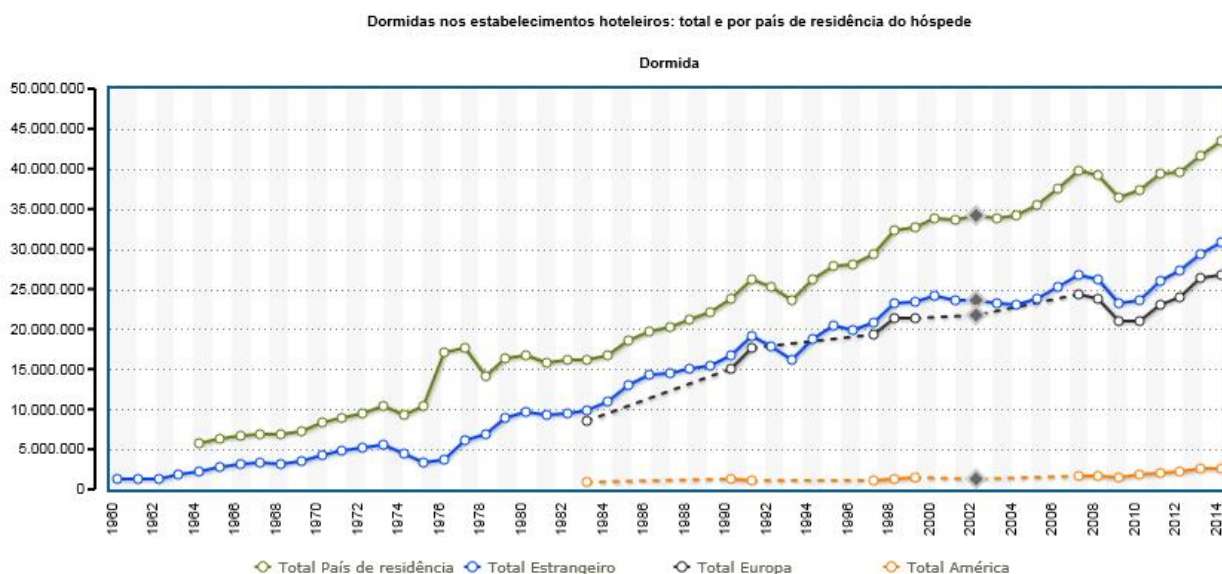
se pelo diferencial positivo nas receitas, comparando as mesmas antes e depois da mudança, onde o modelo de negócio passou, total ou complementarmente a ser digital.

O gráfico 1 evidencia o aumento significativo das exportações no setor do turismo em Portugal e a balança positiva que representa em termos de percentagens do PIB.



**Gráfico 1 - Balança de viagens e turismo em % do PIB (Adaptado de: INE/BP, PORDATA)**

Em termos de dormidas em estabelecimentos hoteleiros, o número de estrangeiros tem aumentado sobretudo nos últimos anos, atingindo aproximadamente 45 000 000 de dormidas em 2015 (PORDATA, 2016). O gráfico 2 ilustra esta evolução.



**Gráfico 2 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros (Adaptado de: INE, PORDATA)**

Observa-se através deste gráfico um aumento considerável das dormidas em estabelecimentos hoteleiros nos últimos cinco anos.

## 1.2 O turismo na era digital

Segundo o relatório TCP (Turismo Centro de Portugal) de 2012, o respetivo portal registou um total de visualizações de páginas, nesse ano, de 602.774, com as vertentes de sítio web promocional, o sítio web institucional e o sítio web de apoio ao investidor. Esta ferramenta, implementada em 2010, veio responder de forma significativa às necessidades em termos de informação turística. Cerca de 76% do tráfego é proveniente de mecanismos de pesquisa tais como Google, Bing, Search, etc, 16% de tráfego gerado via sítios web de referência e 7% via tráfego direto. Nas redes sociais, nomeadamente o Facebook, o Twitter e no Youtube, a presença dos fãs e seguidores é notável.

Segundo a PwC, os meios digitais estão a revolucionar a maneira de escolher e reservar viagens, sendo necessário, as empresas acompanharem a mudança, transformando-a em oportunidades de crescimento. Numa sondagem, 36% adquiriram uma aplicação para reserva de hotéis e 49% partilha sempre as suas experiências (PwC, 2013). As redes sociais permitem aumentar o número de interações que as pessoas podem ter com

diferentes experiências e pontos de vista, representando uma forte ferramenta no que respeita à gestão da relação com o cliente.

Luís Gouveia, no seu trabalho sobre o negócio eletrónico (Gouveia, 2006), defende que a disseminação e a internacionalização do serviço digital e o uso da internet acabou por criar a oportunidade de cada indivíduo constituir a sua própria agência de turismo.

Em matéria de marketing, considerado vital para o setor que está a ser investigado, houve uma mudança no paradigma, na medida que antigamente pensava-se que se resumia ao fabrico e venda dos produtos, o que foi descrito por Theodor Levitt (1960) como "miopia do marketing". Os avanços tecnológicos permitiram um serviço melhor ao cliente com a segmentação dos mercados, com canais de comunicação e distribuição orientados. Kotler (2000) defende que o marketing conheceu a mudança no contexto da comunicação e da informação. Segundo Pinho (1999) é uma nova ferramenta que permite tornar uma boa comunicação numa boa ação de marketing. Esta ferramenta seria o modo interativo dos meios de comunicação via internet. No ponto de vista de Bitner e Brown (2000), o uso das tecnologias serve de suporte para o O2O Marketing (*One to One Marketing*) para um serviço mais personalizado.

### **1.3 Objetivos da investigação**

A evolução das Tecnologia e Sistemas de Informação (TSI) está a tornar os mercados cada vez mais globalizados. Os produtos e serviços estão à distância de um simples "clique". Na evolução para este cenário, houve uma evidente mudança dos paradigmas sejam eles de vendas ou de marketing, e mesmo dos próprios modelos de negócio. As transformações ocorridas na transição do negócio tradicional para o negócio digital são de facto notáveis, desde a arquitetura, os processos, a gestão e a criação de valor. Interessa responder a uma pergunta pertinente: o sucesso obtido pelas empresas portuguesas no setor de turismo nos últimos anos estará de alguma forma associado a um bom e adequado uso dos canais digitais?

Esta constitui, então, a pergunta principal a que o trabalho desta dissertação tentará dar resposta.

Adicionalmente, várias outras questões foram colocadas, durante o processo de investigação na procura da resposta à questão de investigação principal, nomeadamente :

-Qual o grau de utilização da Internet por parte das Empresas de Turismo em Portugal?

-Qual o impacto das redes sociais/ os canais digitais na promoção do Turismo em Portugal?

-Em que medida é utilizada a Internet para fins de Marketing?

-Quais são os benefícios organizacionais obtido depois da adoção do Negócio Digital?

-Quais foram os ganhos líquidos após a transição para o Negócio Digital?

-Quais são as mudanças efetuadas a nível de arquitetura e processos?

-Qual foi o investimento aplicado em Sistemas e Tecnologias de Informação?

-As Empresas adotaram algum referencial para a implementação do novo Modelo de Negócio?

## **1.4 Metodologia adotada**

A metodologia que foi utilizada no presente trabalho é o estudo de campo (*Field Study*), por permitir analisar características comuns numa amostra considerável de empresas, de forma exploratória, na sua vertente quantitativa e qualitativa, usando a técnica do questionário complementada com entrevistas.

A primeira fase deste trabalho consistiu na pesquisa bibliográfica sobre os temas relacionado com o tema da tese, e na procura da existência ou não de trabalhos iguais ou semelhantes.

Uma linha orientador nesta pesquisa baseou-se sobre o conhecimento do setor de turismo em Portugal e a sua importância na economia do país, partindo de dados obtidos através do Turismo de Portugal, IP e do banco de Portugal, e também para analisar a

evolução deste setor nos últimos anos. De seguida, a pesquisa foi orientada para a área das Tecnologias e Sistemas de informação, com foco na utilização da Internet, e os benefícios daí resultam para as empresas do turismo. Foi também realizada uma pesquisa sobre as transformações sofridas pelas empresas pela adoção do negócio digital.

A etapa seguinte foi focada nos canais digitais e a sua utilização como ferramentas do marketing digital. Por fim foi feita uma pesquisa sobre o funcionamento das empresas e a sua integração num ecossistema.

A segunda fase deste trabalho consistiu na elaboração de um questionário, que foi dirigido aos responsáveis das empresas de turismo em Portugal, nomeadamente os operadores turísticos, as agências de viagem, a hotelaria, empresas de atividades turísticas, empresas de transporte terrestre, aéreo e marítimo. Procedeu-se de seguida à coleção e o tratamento dos dados obtidos e à sua organização e análise. Adicionalmente, foi realizada uma entrevista complementar com o responsável de uma unidade hoteleira para colmatar alguma possível falta de informação.

## **1.5 Organização da tese**

Este documento está organizado em cinco capítulos.

O capítulo 1 contém um enquadramento do tema da tese, com referência aos objetivos desta investigação e a metodologia adotada para a sua realização. No capítulo 2 são apresentados os trabalhos relacionados com o tema da tese e o estado da arte. O capítulo 3 aborda alguns aspetos do negócio digital e as questões relacionadas com a sua adoção por parte das empresas no setor do turismo. O capítulo 4 descreve a aplicação da metodologia adotada nesta investigação. Por fim, no capítulo 5 são analisados os resultados da investigação, as conclusões sobre os mesmos e é, ainda, descrita uma perspetiva de trabalhos futuros.

## **2. Trabalho relacionado**

Dos trabalhos relacionados com o tema desta tese, existem algumas investigações semelhantes, realizadas com base em contextos e mercados de outros países, enquanto em Portugal não foi encontrada nenhuma investigação idêntica à apresentada neste trabalho.

O inquérito da presente investigação foi dirigido aos responsáveis pelas empresas de turismo em Portugal, nomeadamente as agências de viagem, os operadores turísticos, hotelaria, as atividades turísticas, os transportes e as entidades gestoras de turismo.

O trabalho desenvolvido por Henrique S. Mamede (Mamede, 2009) consistiu na criação de uma metodologia para a implementação do comércio eletrónico nas PME, abordando todos os aspetos do comércio e negócio eletrónico a nível das mudanças organizacionais e de processos, e a nível de Tecnologias e Sistemas de Informação.

O trabalho desenvolvido por B. Doolin e outros autores (Bill Doolin et al., 2002) consistiu na aplicação da metodologia, desenvolvida por Burgess e Cooper (Burgess e Cooper, 2000) denominada e-MICA ( *extended Model of Internet Commerce Adoption* ), para a avaliação dos sítios web das organizações regionais do turismo na Nova Zelândia.

O trabalho de tese de S. Sjoblom (Sjoblom, 2013) focou os instrumentos de marketing para a obtenção de informação sobre os consumidores e estreitar as relações com eles, recorrendo aos dados recolhidos do *TripAdvisor*.

Tzu-Ching Lin aplicou processos de *Data Mining* e o CRM (*Customer Relation Management*) na indústria do turismo, nomeadamente nas agências de viagem de Taiwan, concluindo sobre os benefícios de longo prazo no âmbito das relações com os consumidores (Lin, 2012).

Os trabalhos de R. Baggio e G. Del Chiappa basearam-se na análise dos destinos turísticos com sendo ecossistemas de negócio digital, em que as componentes real e virtual são totalmente integradas entre si e formam um só ecossistema (Baggio e Del Chiappa, 2013).

Nos trabalhos sobre o turismo digital nos países nórdicos, foram criadas e avaliadas um conjunto de ferramentas digitais que permitiram incrementar a competitividade das

pequenas e médias empresas de turismo, utilizando ao mesmo tempo as ferramentas de marketing digital e as redes sociais (Wiggen e Lexhagen, 2014).

Nos trabalhos sobre os impactos do fenómeno da globalização, têm sido estudados os efeitos no ambiente geral das organizações, na competitividade das marcas e destinos turísticos, e o resultado da multiplicidade das ferramentas tecnológicas perante o novo cenário, que permitiu aos consumidores uma maior exigência e liberdade na escolha dos seus destinos turísticos (Mihajlovic, 2014).

N. Homayooni realizou um estudo o impacto da Internet na cadeia de distribuição dos destinos turísticos e o papel dos intermediários perante o aumento do uso da Internet, analisando a cadeia de valor no novo panorama da indústria turística (Homayooni, 2006).

S. Rein focou o seu estudo sobre as redes sociais e os seus benefícios no marketing dos destinos turísticos, evidenciando as ferramentas que permitem medir o sucesso da estratégia de marketing, e a possibilidade de otimização de instrumentos (Rein, 2012).

A. Fauchoux fez o seu estudo sobre o marketing digital, realçando a importância das redes sociais na promoção dos destinos turísticos, na influência das decisões dos consumidores e na criação de valor, sublinhando ainda a importância do acesso à informação em plataformas móveis (Fauchoux, 2013).

Num estudo baseado no marketing digital e as respetivas ferramentas de promoção dos destinos turísticos e o apoio à decisão nas viagens, tem sido abordado o tema do ponto de vista dos esforços efetivados pelas autoridades de turismo (Kewsuwan, 2014).

A tese de D. Guttormsdóttir focou a análise dos sítios web e das métricas para medir a performance das iniciativas do marketing eletrónico, utilizando metodologias adequadas para o caso (Guttormsdóttir, 2013).

V. Hung nguyen & Z. Wang desenvolveram o seu trabalho na aplicação das TSI com as redes sociais no setor de turismo de uma perspetiva de DMO (*Destination Marketing Organization*) e sua efetividade na gestão do marketing dos destinos turísticos, tendo um papel importante na construção das marcas e a angariação de mais audiências para obter mais visitantes.

O trabalho de M. Masoomah foi baseado num modelo de satisfação dos consumidores *online* para os destinos turísticos, demonstrando a importância do desenho do sítio web e a sua conveniência (Masoomah, 2006).

Nos trabalhos sobre as implicações do uso da Internet no âmbito das viagens revelou-se a importância dos meios digitais no setor do turismo em Portugal, baseando-se na perspectiva dos consumidores relativamente às compras e reservas *online*. Foi referido também o impacto positivo do uso da Internet no marketing com a aparição do *e-Commerce* e o *e-Tourism* (André Pereira, 2013).

Nos seu trabalho sobre o marketing digital no setor de turismo, A. Figueiredo estabeleceu um plano de marketing digital que foi aplicado às empresas Inatel. Neste trabalho referiu-se aos aspetos da influência dos meios digitais no turismo e aos instrumentos de marketing digital que são utilizados para alcançar mais clientes e poder medir a eficácia da estratégia elaborada (Figueiredo, 2006).

J. Salvado na sua tese de doutoramento focou o seu estudo nas alianças entre as agências de viagens e turismo e os grupos de gestão destas no seio de uma rede, e a cocriação de valor para os parceiros. Definiu ainda um modelo de negócio "*e-Marketplace* P2P com criação de valor" com as premissas que obrigam a reconfigurar as regras de negócio e as relações dentro da rede (Salvado, 2013).

L. Augusto no seu estudo na especialidade de comunicação em novos ambientes tecnológicos, concentrou-se na importância da imagem e do diálogo nos sítios web no âmbito do turismo, e a criação da imagem mental e holística por parte dos consumidores relativa ao destino turístico em questão (Augusto, 2014).

O trabalho de Maria Silva consistiu numa análise da rede das agências de viagens em Portugal e a necessidade emergente de uma mudança do modelo de negócio existente para um novo modelo híbrido em que a presença é física e virtual, suportado por um modelo organizacional flexível, conectado, baseado no conhecimento, colaborativo e com confiança nos relacionamentos (Silva, 2009).

Todos os trabalhos referidos nesta secção serviram de base para a realização desta investigação no setor do turismo em Portugal. Foram aproveitadas algumas abordagens sobre o marketing digital, a promoção dos destinos, os resultados obtidos através do uso dos canais digitais e das Tecnologias e Sistemas de Informação.

O presente trabalho, comparado com os outros já realizados, foi focado na análise do papel relevante das ferramentas do marketing digital, a análise de algumas características relevantes dos sítios web das empresas, o impacto da utilização das redes sociais vistas como canais digitais para a promoção do turismo, o funcionamento das empresas do turismo num ecossistema e o retorno sobre o investimento em TSI.



### **3. As TSI e o Negócio Digital**

### 3.1 O Negócio Digital e a globalização

Existe uma metodologia para a implementação dos mecanismos de negócio digital (MICEP) em empresas de pequena e média dimensão (Mamede, 2009). Esse trabalho revelou-se não só de uma enorme utilidade nesta investigação, mas proporcionou também uma plataforma e um guia para a sua orientação, na sua abordagem dos vários aspetos do negócio eletrónico, a sua evolução, os seus benefícios e a transformação das organizações. Nesse trabalho, foram tipificados os estudos existentes em: longitudinais com interesse no uso da internet por parte das PME citando (Barker1994)- Fuller e Jenkins (Fuller et al. 1995)- Cockburn e Wilson (Cockburn et al. 1995); estudos de pesquisa que se referem à inteligência competitiva das pequenas empresas com o comércio eletrónico citando Cronin, Overfelt, Fouchereaux, Manzvanzvike, Cha e Sona, Ledere; estudos sobre a evolução na utilização da Internet e das tecnologias associadas citando Abell e Lim (Abell et al.1996), Abell e Black (Abell et al.1997), Sieber ( Sieber 1996), Fink, Griese, Roithmayr e Sieber (Fink et al.1997); estudos multi-método onde se refere à utilização dos diferentes serviços da internet e os potenciais benefícios citando Poon e Swatman (Poon et al.1996), Poon e al.1997, Poon et al.1999); estudos sobre marketing e exportação via Web citando Hamill e Gregory (Hamill et al. 1997), Benett (Benett 1997), Huang e Leong (Huang et al.2006); estudos sobre publicidade com uso da Internet citando Auger e Gallagher (Auger et al.1997); e, estudos sobre reengenharia de negócio na medida em que a internet pode ou deve alterar os processos organizacionais citando ITI (ITI 1998).

O uso dos Sistemas e Tecnologias de Informação fez emergir novas definições no âmbito das trocas de bens e serviços, fazendo distinção entre o Comércio Eletrónico que consiste na venda de bens e serviços com retorno financeiro, e o Negócio Eletrónico que se define como o conjunto de atividades que fazem parte de uma rede de valores, suporta o processo de cliente e usa tecnologias de informação e de comunicação de forma integrada na base das regras organizacionais e culturais da economia em rede (Mamede, 2009). O Negócio Digital, que representa o foco desta investigação, engloba as duas definições de Comércio Eletrónico e Negócio Eletrónico.

Um dos pontos que também interessa abordar nesta investigação é a interoperabilidade. Nos últimos anos, o aparecimento de sistemas interorganizacionais tem aumentado rapidamente (Levinson 1994). Segundo Johnston e Lawrence (1998), as parcerias estratégicas permitem a redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos e a gestão de qualidade, aumentando assim a competitividade. Bakos (1991) define os sistemas interorganizacionais como ferramentas baseadas em tecnologia de informação que atuam além das fronteiras de uma empresa interconectando-a com outras parceiras, com fornecedores ou com os seus clientes, com o objetivo de facilitar as demais interações entre elas. Um exemplo de sistemas interorganizacionais, segundo Laudon (2014), é o sistema de gestão da cadeia de fornecimento que automatizam os fluxos de informação além dos limites da organização. Segundo Amaral (2007) estamos a assistir ao aparecimento de um leque de Tecnologias de Informação que encaminham a informação e um conjunto de sistemas colaborativos. Segundo Laudon (2014), a era digital requer uma definição dinâmica das fronteiras entre indústrias, empresas, clientes e fornecedores, num ecossistema de negócio, havendo neste modelo um esforço conjunto para a criação de valor para o cliente.

### **3.1.1 Categorias de Negócio Digital**

No seu trabalho, Mamede (2009) subdividiu em sete categorias o negócio digital, evidenciando a importância e os benefícios para as empresas que adotaram o negócio digital para a transformação da sua organização, a saber:

- O B2B (*Business to Business*) consiste nas transações eletrónicas efetuadas entre os negócios via internet, intranet, extranet ou redes privadas; as transações neste contexto podem ser efetuadas entre uma empresa e os seus fornecedores, ou entre empresas e outras (Mamede, 2009).
- O B2C (*Business to Customer*) consiste na venda de bens, serviços e conteúdo por via eletrónica a consumidores individuais (Noyce 2002; Turban et al. 2002).
- O B2A (*Business to Administration*) representa transações entre empresas e organizações da administração pública (Mamede, 2009).

- O C2A (*Customer to Administration*) consiste na troca eletrónica entre o cidadão e a administração pública, como os pedidos de emissão de documentos (Mamede, 2009).
- O C2C (*Customer to Customer*) consiste nas vendas realizadas entre consumidores com ajuda de um facilitador de mercado online (Mamede, 2009).
- O P2P (*Peer to Peer*) sendo a interação entre utilizadores de Internet para a partilha de ficheiros e recursos usando um servidor central da web para acelerar as operações (Mamede, 2009).
- O A2A (*Administration to Administration*) consiste nas transações realizadas entre entidades públicas (Mamede, 2009).

### 3.1.2 *Standards* no Negócio Digital

Os *standards* de referência representam o resultado do esforço feito por parte de organizações públicas e privadas para a criação de modelos de referência para o negócio digital. Segundo Scheer (Scheer, 2009), um modelo de referência suporta, modela e otimiza os processos de negócio. Segundo Mamede (Mamede, 2009) os modelos de referência para o negócio digital são:

O *eCo System* sendo uma arquitetura orientada a objetos para o comércio eletrónico que promove a interoperabilidade e a reutilização de aplicações e serviços (Tenenbaum et al. 1997).

O *EBES/EWOS Building Blocks for Electronic Commerce* definido segundo Demarco (Demarco, 1979) como uma ferramenta analítica para identificar as componentes técnicas chave para o comércio eletrónico por decomposição.

O *Java Electronic Commerce Framework* tem como objetivo disponibilizar uma plataforma aberta para servir de suporte para todos os *standards* e protocolos de pagamentos, permitindo a redução de custos, tempo e esforços para a implementação de novas soluções (Mamede, 2009).

O modelo da OMG (*Object Management Model*) *Electronic Commerce Reference Model*, disponibiliza uma *framework* orientada a objetos para a especificação de requisitos para sistemas de comércio eletrônico (Mamede, 2009).

O *Open-EDI Reference Model* (ISO 14662) criado com o objetivo de eliminar a intervenção adicional humana na transmissão e processamento de dados entre parceiros de negócio; sendo uma *framework* genérica, pode ser aplicada a qualquer tipo de negócio (Mamede, 2009).

O *Commerce XML*, é um protocolo que serve para comunicar documentos de negócio entre aplicações, mercados e fornecedores; disponibiliza esquemas formais XML para transações *standard* de negócio (Mamede, 2009).

O *Electronic Commerce Modeling Language* representa um formato universal para sítios web, baseado em XML e contém a informação de cliente; serve para transferir de forma *standard* informações sobre pagamentos e faturação independentemente do sítio web onde o cliente realiza a operação (Mamede, 2009).

### **3.1.3 A interoperabilidade**

O campo das Tecnologias e Sistemas de Informação pode potencialmente servir de referência para o desenvolvimento de novos produtos (Nambisan, 2003). Na última década, a inovação sofreu uma mudança considerável na maior parte das indústrias, em que a inovação tornou-se mais aberta, global e colaborativa na sua natureza que envolve diversas redes de parceiros e evidencia processos de inovação distribuídos (Chesbrough, 2003; Nambisan & Sawhney, 2007). As tecnologias digitais foram introduzidas nos vários produtos e serviços, desde os carros, os brinquedos até os eletrodomésticos e o domínio medical, expandindo o papel e a relevância dos Sistemas e Tecnologias de Informação em qualquer inovação. Ao mesmo tempo, foi substituído o foco na inovação nos bens tangíveis e produtos pelo emergente interesse na inovação do que é intangível (Vargo & Lusch, 2004). A continuada pressão de reduzir o tempo e os custos de inovação obrigou muitas empresas a adotar estruturas de inovação estandardizadas, ferramentas, processos e métricas. Os estudos mais recentes focam os detalhes dos problemas, na sua

natureza empírica, integrando os conceitos de Sistemas de Informação com os conceito de gestão.

Interessa neste estudo fazer a distinção entre os dois papéis primários das TSI na inovação de produtos e serviços, como um recurso operando e um recurso operador. Sendo os recursos operandos são aqueles recursos (frequentemente tangíveis e estáticos) onde um ator atua sobre eles para obter o suporte para a execução das tarefas, dado que os recursos operadores são aqueles (frequentemente intangíveis e dinâmicos) que atuam sobre outros recursos para produzir efeito (Constantin & Luch, 1994; Vargo & Luch, 2004).

### **3.2 Sistemas de Informação no turismo**

Os Sistemas de Informação no Turismo podem ser caracterizados de acordo com a perspectiva funcional dos mesmos.

Segundo Hinze e Junmanee (Hinze e Junmanee, 2006), o TIP (*Turist Information Provider*) é um Sistema de Informação móvel para o turista, constitui uma combinação de serviços de notificação e de localização. Principalmente focado na entrega de informações sobre as vistas baseadas na localização do utilizador, os seus interesses e as suas viagens. As três recomendações básicas contempladas inicialmente por um TIP são: as vistas na proximidade da localização atual do utilizador, as vistas semelhantes às que o utilizador preferiu no passado e as vistas que outros utilizadores semelhantes tenham gostado.

Segundo Huecas (Huecas, 2010) os Sistemas de recomendação funcionam como filtros para as informações e conteúdos com interesse para os utilizadores, recorrendo às características e às preferências destes, podendo ainda fazer previsões sobre o que possa interessar um determinado utilizador. Existem ainda cinco categorias de Sistemas de recomendação:

- Os filtros colaborativos procedem à recolha de dados e a análise de semelhanças entre os utilizadores para gerar novas recomendações.

- Recomendações baseadas no conteúdo baseiam-se no perfil do utilizador e as suas pesquisas.
- As recomendações demográficas classificam os utilizadores segundo determinadas características de um grupo.
- As recomendações baseadas nas necessidades dos utilizadores comparada a um conjunto de opções disponíveis.
- As recomendações baseadas no conhecimento dispõem de informação sobre determinado item e como este possa satisfazer as necessidades do utilizador.

A classificação dos dados pode ser feita segundo seis parâmetros: o perfil do utilizador, o contexto do utilizador, a vista do utilizador, a história de viagens do utilizador, o feedback do utilizador que se divide em feedback do próprio utilizador e o feedback de um utilizador semelhante.

### **3.2.1 Tendências do turismo digital**

Os meios digitais estão a revolucionar a maneira de escolher e reservar viagens, sendo necessário, as empresas acompanharem a mudança, transformando-a em oportunidades de crescimento. Numa sondagem, 36% adquiriram uma aplicação para reserva de hotéis e 49% partilha sempre as suas experiências (PwC, 2013). As redes sociais permitem aumentar o número de interações que as pessoas podem ter com diferentes experiências e pontos de vista, representando uma forte ferramenta no que respeita à gestão da relação com o cliente.

L. Gouveia defende que a disseminação e a internacionalização do serviço digital e o uso da internet acabou por criar a oportunidade de cada indivíduo constituir a sua própria agência de turismo (Gouveia, 2006).

Em matéria de marketing, considerado vital para o setor que está a ser investigado, houve uma mudança no paradigma, na medida em que antigamente pensava-se que se resumia no fabrico e venda dos produtos, e que foi descrito por Theodor Levitt (1960) como "miopia do marketing". Os avanços tecnológicos permitiram um serviço melhor ao cliente com a segmentação dos mercados, com canais de comunicação e de distribuição

orientados. Kotler (Kotler, 2000) defende que o marketing conheceu a mudança no contexto da comunicação e da informação. Segundo Pinho, uma nova ferramenta que permite tornar uma boa comunicação numa boa ação de marketing, esta ferramenta seria o modo interativo dos meios comunicação via internet (Pinho, 1999). No ponto de vista de Bitner e Brown, o uso das tecnologias serve de suporte para o Marketing O2O (*One to One Marketing*) para um serviço mais personalizado (Bitner e Brown, 2000).

### **3.2.2 CRM e *Data Mining***

Segundo M. Danubianu, as ferramentas de gestão das relações com o cliente CRM (*Customer Relationship Management*) são centradas no cliente pelo uso de diferentes técnicas para compreender e influenciar o comportamento dos consumidores. Este processo tem como objetivo melhorar a satisfação do cliente, a sua fidelidade ou o melhoramento dos seus benefícios de um lado, de outro lado assegurar que os funcionários da empresa estão a utilizar as ferramentas CRM.

A angariação de mais clientes, não é por si só uma prioridade, mas também a construção da relação com eles e a sua fidelização. Para muitas empresas, a qualidade das suas relações com o cliente torna-as mais competitivas. Enquanto o significado de cliente expandiu-se para abranger os clientes imediatos, os parceiros e os revendedores, ou seja, qualquer um que participa, fornece informação, ou requer serviço da empresa. Onde a necessidade de maior conhecimento e perceção dos mercados e os clientes, obter informação detalhada sobre os clientes com mais valor, adequar a oferta por tipos de produtos e tipos de clientes para a realização das vendas em canais específicos, uma melhor gestão das campanhas para efetivar as ações de marketing e a oferta de apoio ao cliente.

Segundo IDC & Cap Gemini, um CRM pode ser definido como uma Framework constituída por quatro elementos: Saber, Objetivo, venda e serviço.

Uma componente chave para o sucesso de uma estratégia CRM é a *Data Warehouse*. Para a análise dos dados são usadas as ferramentas de estatística, OLAP e Data Mining.

De acordo com M. Danubianu (2005), o *Data Mining* é o processo de exploração e análise de uma grande quantidade de dados como objetivo de extrair deles informação desconhecida e descobrir padrões e regras úteis, sendo este processo inserido no que é chamado a descoberta de conhecimento nas bases de dados KDD (*Knowledge Discovery in databases*) (Danubianu, 2005).

Wirth, R & Hipp, defendem que o processo de *Data Mining* consiste numa sequencia de etapas: a seleção de um determinado subconjunto de dados, o processamento e a limpeza dos dados selecionados, achar o número de variáveis a considerar ou o estado estático dos dados para reduzir a dimensionalidade, a escolha apropriada de algoritmos que permitam prever os valores das variáveis ou encontrar padrões interpretáveis nos dados usando associações, classificações e análise de sequencias entre outros, por fim, os padrões são interpretados e avaliados com a ajuda de ferramentas de visualização (Wirth, R & Hipp, 2000).

Os motores de pesquisa SEO (*Search Engine Optimization*) influenciam a pesquisa dos utilizadores, explorando o nível de utilização, a relevância e a concorrência. Tem o poder de influenciar os turistas *online*, as suas intenções como as suas impressões sobre um determinado sítio web turístico e o próprio negócio (Chiang, 2009).

### **3.3 Estratégias de Negócio Digital**

#### **3.3.1 A mudança do paradigma**

Na era digital, a disponibilidade de níveis de informação e de conhecimento apropriados, tornou-se crítica para o sucesso dos negócios. As organizações necessitam de adaptar, para a sua sobrevivência e continuidade, os seus domínios de negócio, os processos e as tecnologias num ambiente de crescente complexidade. Reforçar as suas vantagens competitivas melhorando a sua capacidade de resposta rápida às mudanças, com elevada qualidade de decisões de negócio que podem ser suportada com um modelo de negócio adequado para a realidade do novo negócio digital (Al-Debei e al., 2008).

É de salientar a diferença entre os diferentes conceitos, embora próximos, de Estratégia de Negócio, Modelo de Negócio e Processos de Negócio, quando se trata de uma mudança do Negócio tradicional para o Negócio digital.

Kallio (2006), decompus as componentes do Modelo de Negócio como sendo o conjunto das Estratégias de Negócio, enquanto outros cientistas, apesar de os dois conceitos sejam relacionados, distinguiram entre vários níveis de informações úteis e específicas para diferentes propósitos; considerando o Modelo de Negócio como sendo uma interface ou uma camada teórica intermediária entre a Estratégia de Negócio e os Processos de Negócio (Osterwalder, 2004; Tikkanen et al., 2005; Rajala e Westerlund, 2005, 2005; Morris et al., 2005); enquanto Magretta (2002) defendeu que a Estratégia de Negócio explica como as organizações esperam competir melhor do que os seus rivais, sendo o Modelo de Negócio uma descrição do conjunto das peças de Negócio e as suas interações. A razão de haver algumas divergências nas definições é devida principalmente à mudança do mundo tradicional para o mundo digital de negócio. Os standards da Internet permitiram a criação de uma infraestrutura de rede que capacita as organizações de se interligarem para a realização dos seus processos de negócio (Mamede, 2009).

O mundo do Negócio Tradicional: caracterizado por um ambiente estável, um nível baixo de competição e com algumas certezas. Relativamente simples e os seus processos são estáticos, sendo limitada a maneira de realizar o negócio.

O mundo do Negócio Digital: caracterizado pelo ambiente dinâmico, um alto nível de competição e com grandes incertezas. Os seus processos são dinâmicos, sendo baseados em tecnologia de informação, com múltiplas maneiras de realizar o negócio. Neste caso, o Modelo de Negócio é uma camada intermediária e essencial entre a Estratégia de Negócio e os Processos de Negócio; de modo que o Modelo de Negócio é derivado diretamente da Estratégia de Negócio, do qual os Processos de Negócio são derivados, havendo entre eles pontos de intersecção que representam as zonas de transição.

Deste modo o sucesso e a sobrevivência de uma organização baseia-se no bom desenho do Modelo de Negócio que assegura o alinhamento entre as Estratégias de Negócio e os

Processos de Negócio; com uma revisão constante do Modelo de Negócio para se enquadrar num ambiente complexo e de rápidas mudanças.

### **3.3.2 Capacidade adaptativa no Negócio Digital**

As equipas numa organização representam uma peça fundamental, sobretudo no que respeita a tomada de decisões e o seu impacto. Segundo Kozlowski, Gully, Nason & Smith, as equipas modernas operam frequentemente num contexto dinâmico, donde a necessidade de uma consciência relativamente às mudanças críticas e as relações causa-efeito que afetam as decisões, com a adaptação de soluções alinhadas às estratégias (Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999). Em resposta às necessidades de mudança e às novas informações de mercado, as equipas devem ser caracterizadas pela sua capacidade adaptativa (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006; Kozlowski et al., 1999). Os Mecanismos Cognitivos são representados por o que são chamados Modelos Mentais Estratégicos, que apresentam três facetas, a cognição, a similaridade e o conteúdo (Rentsch, Small & Hanges, 2008). Os Modelos Mentais é um tipo estruturado de conhecimento utilizado para a interpretação de situações, a perceção de do papel das várias atividades para alcançar os objetivos, permite a inferência a previsão, e determina as ações apropriadas (Johnson-Laird, 1983; Rouse & Morris, 1986). Enquanto os Mecanismos Comportamentais são representados pela Partilha de Informação realizada através do processo de comunicação entre os membros da equipa para discutir as suas tarefas, sentimentos, opiniões e ideias (Henry, 1995; Hinsz et al., 1997; Jehn & Shah, 1997; Stasser, 1992). A partilha de informação entre os membros da equipa é especialmente importante no aumento da performance da equipa, na descoberta de oportunidades e ameaças, e as alternativas de resolução de problemas (Van de Ven, 1986). Quando uma equipa está perante situações de mudança, a importância relativa de um conjunto de informações altera-se segundo as novas condições das tarefas, aumentando a visibilidade e a relevância dos recursos informacionais para uma melhor adaptação ao novo episódio de performance, de modo que a informação partilhada permita uma adaptação efetiva das estratégias (De Dreu, 2007; Larson et al., 1996).

### 3.3.3 Capacidade dinâmica no Negócio Digital

Um dos maiores desafios dos gestores, num ambiente de grande turbulência, é a tomada de decisões de forma rápida e eficaz. As Capacidades Dinâmicas são fundamentais para ajudar os gestores a estender, modificar e reconfigurar as capacidades operacionais existentes para melhor adaptação ao ambiente (Pavlou & El-Sawy, 2011). Segundo Teece e outros autores, as capacidades dinâmicas num ambiente de turbulência é a habilidade de integrar, construir e reconfigurar interna e externamente as competências para endereçar a rápida mudança do ambiente (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Pavlou e El Sawy provaram a existência de uma correlação positiva entre as capacidades dinâmicas interorganizacionais e a performance no desenvolvimento de novos produtos (Pavlou & El Sawy, 2006). Agarwal e Selen mostraram que as capacidades dinâmicas construídas através da colaboração das várias partes interessadas, resultam na inovação e o melhoramento dos serviços oferecidos de uma empresa (Agarwal & Selen, 2009).

O valor das capacidades dinâmicas está na reconfiguração das capacidades operacionais (Eisenhardt e Martin, 2000). Através das capacidades dinâmicas, as capacidades operacionais podem ser reconfiguradas em várias direções, com a possibilidade de focar a correspondência das capacidades operacionais com o ambiente, a rapidez na reconfiguração das capacidades operacionais e a eficiência com uma solução económica de custo reduzido nesta reconfiguração (Helfat & Peteraf, 2003).

Tendo uma capacidade dinâmica capaz de gerar, disseminar e responder ao mercado inteligente, as unidades de desenvolvimento de novos produtos/serviços são mais aptas de introduzir novos produtos/serviços que se adequam às necessidades do cliente (capacidade técnica) e de vender mais facilmente tais produtos/serviços (capacidade cliente). Com geração rápida de novos conhecimentos tecnológicos (capacidade de aprendizagem), as unidades de negócio para o desenvolvimento de novos produtos/serviços são capazes de desenvolver novos produtos/serviços tecnologicamente mais sofisticados (capacidade técnica). Uma integração efetiva dos conhecimentos e níveis de interação (capacidade de integração), e a gestão dos recursos, das tarefas e atividades (capacidade de coordenação), as unidades de desenvolvimento de novos

produtos/serviços são capazes de administrar as novas atividades monitorizando o seu progresso, criando incentivos e gerindo conflitos internos (capacidade de gestão). Estudos empíricos evidenciaram a correlação positiva entre as capacidades dinâmicas e a alta qualidade de produtos/serviços e o ciclo mais rápido (Henderson & Clark, 1990; Iansiti & Clark, 1994).

### **3.3.4 Transparência no Negócio Digital**

O aumento da quantidade de informação numa organização é cada vez maior e tem implicações consideráveis a nível de estratégia de negócio digital, o que torna a transparência algo inevitável. Deste modo as chefias passaram a ter disponível toda a informação em tempo real sobre as atividades no seio da organização, sobre os interessados na informação, e as reações dos mercados e dos clientes relativas aos produtos/serviços. De hoje em dia o poder está nas mãos dos detentores de informação, que dela tiram as suas vantagens. No mundo digital, um chefe não pode ignorar as redes sociais e os comentários feitos a respeito da sua organização, sobretudo com a informação exposta publicamente na Internet e o efeito viral das redes sociais.

Segundo Granados e Gupta, a Internet e as tecnologias móveis reduziram as assimetrias de informação entre o vendedor e o comprador, tornando muito fácil a pesquisa de produtos/serviços alternativos, a sua qualidade e a comparação dos preços. Do lado das Empresas, estas tornaram-se muito mais flexíveis na dissimulação ou na divulgação de informações para os concorrentes, os consumidores e os fornecedores, estando cada vez mais capazes de implementar estratégias de transparência.

Num ambiente cada vez mais turbulento, o uso das Tecnologias e Sistemas de Informação (TSI) tornou-se estrategicamente imperativo (El Sawy e al. 2010), tal como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Uma destas capacidades que uma Empresa deve desenvolver é o desenho de políticas para a divulgação seletiva de informações e as tecnologias necessárias para o efeito. Assim as organizações que são capazes de prever e adaptar-se aos efeitos tecnológicos na transparência, terão melhores hipóteses para competir. Contudo, os progressos tecnológicos podem estar associados à uma incerteza

que pode reduzir a visibilidade sobre o sentido no qual deverão ser desenvolvidas essas capacidades (Granados, 2008). A estratégia de transparência é definida como a estratégia para a divulgação seletiva de informação fora das fronteiras da Organização, para os compradores, os fornecedores, os rivais, e para outras entidades públicas e comunidades locais (Granados e Gupta, 2013).

A adoção de uma estratégia de transparência não é assim tão evidente, dado que a decisão de divulgar informações deve ser tomada cuidadosamente, de modo a salvaguardar a competitividade e evitar as vulnerabilidades que podem ser aproveitadas pela concorrência quando as transações são efetuadas no mercado eletrónico (Dewan e al., 2007). Segundo Granados e outros autores, existem quatro opções estratégicas de transparência: divulgação, distorção, diagonalização, ou disseminação, dependendo da estratégia de negócio da organização, a sua posição competitiva e outros fatores relacionados com o setor, em que a seleção da opção contém diferentes elementos informacionais tais que os preços, as características do produto/serviço, os custos, o inventário e os processos (Granados e al., 2010).

Granados e Gupta, desenharam uma Framework para a estratégia de transparência, com quatro linhas orientadoras:

- Ter a estratégia: sendo imperativo no mundo digital ter uma estratégia de transparência explícita e, o seu desenvolvimento e a sua execução alinhadas com as estratégias de negócio e de TSI.
- Chefiar a estratégia: O chefe executivo deve assegurar-se de que a estratégia de transparência é uma componente chave da estratégia de informação e está bem alinhada com as estratégias de negócio. Para assegurar a coerência e a compreensão da estratégia, é necessária uma coordenação interdepartamental estreita, por parte dos executivos, dada a interdependência dos elementos informacionais e as funções de negócio. O CIO terá um papel importante também em assegurar que a infraestrutura de TSI é capaz de suportar a estratégia de transparência.
- Suportar a estratégia com a tecnologia de informação: se a plataforma TSI limita a possibilidade de implementar a estratégia de transparência, ela deve ser

modificada e alinhada. O CIO pode guiar as inovações de TSI para a criação e o suporte das estratégias de transparência.

- Monitorizar competição e os avanços tecnológicos: com uma simples mudança nas linhas de código ou inovando com novas tecnologias, um concorrente pode realizar ações estratégicas para divulgar, disseminar, distorcer ou ocultar informações no mercado. O CIO com as sua equipas podem monitorizar essas inovações, desenhando respostas competitivas e decidir sobre novas estratégias de transparência (Granados & Gupta, 2013).

### **3.3.5 Gestão da mudança no Negócio Digital**

Uma Empresa é ágil quando possui a capacidade de reação em ambientes de rápida mudança (Dove 2001; Sambamurthy et al., 2003; Weill et al., 2002). Isto sugere que a Empresa tenha a sensibilidade e a resposta adequada relativamente às mudanças, considerando estes dois fatores determinantes para o sucesso.

Enquanto a capacidade dinâmica representa a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competência internamente e externamente para endereçar ambientes de rápida mudança, contemplando todos os processos da Empresa, a agilidade da Empresa inclui somente os processos relevantes para a sensibilidade à mudança do ambiente e as respostas apropriadas (Teece et al., 1997).

Neste contexto, a orientação da Empresa para o mercado implica a inteligência de mercado, a disseminação da informação entre os departamentos e uma resposta apropriada (Jaworski e Kohli, 1993). A inteligência de mercado inclui informações sobre os consumidores, os concorrentes e outros fatores de desenvolvimento tanto tecnológicos como regulamentares. Como tal, o conceito de orientação de mercado inclui todos os fatores de mudança do ambiente referidos na definição da agilidade da Empresa. A única diferença entre os dois conceitos é o fato de a agilidade de Empresa é mais específica, enquanto a orientação de mercado é mais global na sua filosofia de gestão. De facto, a disseminação de informação entre departamentos pode causar atrasos, o que torna a Empresa menos ágil; enquanto a orientação de mercado, onde há

um foco maior sobre as necessidades do consumidor, pode resultar numa falta de sensibilidade relativamente às mudanças que possam ocorrer num ambiente (Overby, Bharadwaj e Sambamurthy, 2013).

Outro conceito muito semelhante é a flexibilidade estratégica que representa a capacidade proactiva de uma Empresa ou a sua rápida resposta para mudar as condições de competitividade para criar ou manter vantagens competitivas (Hitt et al. 1998). Segundo Grewal e Tansuhaj, a flexibilidade estratégica é a habilidade organizacional para gerir os riscos económicos e políticos, caracterizada pela resposta proactiva ou reativa às oportunidades e ameaças de mercado. Enquanto a agilidade de Empresa endereça ambos os problemas, estratégicos e operacionais, de forma proactiva e reativa (Grewal & Tansuhaj, 2001).

**Tabela 1 - Sensibilidade e resposta à mudança**

	Tipos relevantes	Capacidades
Sensibilidade às mudanças do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ações dos concorrentes</li> <li>○ Mudanças nas preferências do consumidor</li> <li>○ Mudanças económica</li> <li>○ Mudanças legais/regulamentares</li> <li>○ Avanços tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inteligência de mercado</li> <li>○ Relações governamentais</li> <li>○ Legislação</li> <li>○ Investigação e desenvolvimento</li> <li>○ Tecnologias de Informação</li> </ul>
Respostas apropriadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Embarcar em novas produções e riscos(complexo)</li> <li>○ Ajustar a produção e o risco (simples)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolvimento de produto/serviço</li> <li>○ Desenvolvimento de Sistemas</li> <li>○ Cadeia de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nenhuma ação</li> </ul>	<p>fornecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Produção</li> <li>○ Utilização de recursos flexíveis</li> <li>○ Tomada de decisões estratégicas</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

As TSI têm um papel importante na agilidade das Empresas, permitindo a sensibilidade e a capacidade de resposta (Bradley e Nolan 1998; Sambamurthy et al. 2003; Weill e Broadbent 1998). Em primeiro lugar, as Empresas devem ter um nível adequado de competências em TSI que capacitam a sua sensibilidade relativa às mudanças em tecnologias de informação, relevantes para o seu negócio (como por exemplo as páginas interativas HTML e os protocolos de segurança SSL para a implementação das estratégias de comércio eletrônico). Em segundo lugar, as capacidades de desenvolvimento de sistemas possibilita uma resposta apropriada em indústrias baseadas em tecnologias de informação (Sambamurthy et al. 2003). Em terceiro lugar as TSI são indispensáveis para a agilidade no ambiente atual (Haeckel 1999).

### 3.3.6 Vantagens competitivas

Segundo Porter, obter vantagens competitivas é a capacidade de uma Empresa adquirir e sustentar uma posição de destaque no mercado perante os seus concorrentes. Os cinco fatores de competitividade são definidos como a entrada de novos concorrentes, os produtos/serviços substitutos, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entres os concorrentes. Uma Empresa pode destacar-se e tornar-se competitiva, no seio da sua indústria, pela diferenciação dos seus produtos/serviços ou competir pelo baixo custo (Porter, 1985).

Liderar pelo custo exige da Empresa a exploração de vantagens no custo com acesso por exemplo matérias-primas ou tecnologias patenteadas. Enquanto na liderança pela diferenciação, a Empresa deve explorar atributos importantes nos produtos/serviços para

os clientes e forma exclusiva ou rara. A Empresa ainda pode competir pelo escopo, escolhendo um determinado segmento na própria indústria para a sua especialização, com o objetivo de responder à procura dos consumidores; neste caso, a Empresa também pode optar usar a estratégia de competir pelo custo ou pela diferenciação dos seus produtos/serviços.

É de salientar a importância e o impacto das TSI na obtenção de vantagens competitivas, na medida em que uma Empresa pode criar barreiras à entrada de novos concorrentes, pelo uso de uma tecnologia complexa e difícil de imitar, e que permite também uma melhor resposta à procura por parte dos consumidores. As operações com fornecedores que utilizam os mesmos sistemas facilita a interações entre estes e a Empresa e fortalece as relações entre eles. As bases da competição também podem ser alteradas devido ao uso das TSI, sendo o uso dos sistemas da Web uma ferramenta poderosa na agilização dos processos, o melhoramento dos serviços e na redução dos custos. O uso das TSI também pode adicionar valor aos produtos/serviços com a inovação ou ainda servir de suporte para a criação de novos produtos/serviços.

Segundo Kohli e Grover, as estratégias de negócio digital DBS (*Digital Business Strategies*) oferecem importantes oportunidades para que as Empresas alcancem as vantagens competitivas, sendo as micro aplicações uma ferramenta, quando eficientemente utilizada, permite criar e reconfigurar as capacidades digitais da empresa para entregar valor aos seus clientes. Num ambiente digital as interconexões e as interdependências são maiores, sendo catalisadas pelas TSI, tornam a análise estática mais difícil de realizar e o posicionamento estratégico de mais curto prazo; de outro lado, as vantagens competitivas estão a mudar dos sistemas proprietários maiores para as micro aplicações que residem nas plataformas digitalmente conectadas. As três principais componentes dos sistemas baseados em micro aplicações para a criação de fontes de valor individual ou coletivo são: *Process, Software and Information* (PSI) (Kohli & Grover, 2013).

- Software: A aplicação que pode ser o resultado ou o suporte para facultar informação ou serviços.
- Processos: Passos definidos para interagir com o software para criar capacidades.

- Informação: Acrescenta valor à Empresa ou ao consumidor. Pode ser um input ou um output do software ou ainda pode ser fornecida independentemente ao consumidor.

Num ambiente hipercompetitivo, as Empresa devem ter uma sensibilidade relativamente à transparência e a possibilidade de imitação, donde a necessidade de uma escolha judiciosa do modo da visibilidade do sistema PSI e a sua apropriada adaptação para a criação de valor e a criação ou a manutenção de vantagens competitivas.

### **3.3.7 Criação de valor**

O valor acrescentado de um bem ou serviço é a diferença entre o valor financeiro do produto e o valor financeiro dos meios despendidos na sua disponibilização ( os inputs). Um operador turístico, por exemplo, reúne os vários meios sejam eles de transporte, de alojamento e outros serviços no destino, e produz um serviço ao cliente através da combinação destes meios, que são de um modo geral obtidos via contratações a fornecedores e desempenho de competências (outputs), criam valor acrescentado para o cliente, dependendo do volume de reservas efetuadas.

Segundo Porter, as atividades de uma Empresa podem ser decompostas em primárias e de suporte. As atividades primárias estão diretamente relacionadas com a produção e a distribuição de produtos e serviços, que incluem as operações, a logística, as vendas, o marketing e serviços (Porter, 1985). As atividades de suporte viabilizam as atividades primárias e consistem na infraestrutura da organização, os recursos humanos, as tecnologias e as compras (Laudon, 2014).

Uma adaptação do modelo de valor de Porter à atividade turística foi feito por Poon (Poon, 1993). Em que as atividades primárias consistem em adicionar valor acrescentado de forma direta ao produto final tais como o transporte, os serviços no destino, o *packaging*, o marketing, as vendas, a distribuição a retalho e o serviço ao cliente. Enquanto as atividades de suporte (secundárias) acrescentam valor de uma forma indireta ao produto final, tais como a administração, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento de novos produtos, o uso das tecnologias e a atividade de procura.



**Figura 1 - A criação de valor (Adaptado de (Poon, 1993))**

Na tabela seguinte encontra-se um resumo das atividades de uma Empresa de turismo e o respetivo valor acrescentado:

**Tabela 2 - Atividades das empresas de turismo e a criação de valor**

Atividade	Descrição	Valor acrescentado
<b>TSI</b>	Desenvolvimento e implementação de TSI	Facilidade com uso da <i>Web</i> para as reservas, redução do tempo e dos custos, otimização da gestão
<b>Produto e serviços</b>	Desenvolvimento de novos produtos/serviços e posicionamento no mercado	Inovação nos produtos/serviços, criação de novos segmentos de mercado, alianças estratégicas
<b>Recursos humanos</b>	Seleção e recrutamento, motivação do pessoal, criação de recompensas	Formação de equipas eficientes, <i>empowerment</i> , qualidade na formação
<b>Infraestrutura</b>	Planeamento, gestão, finanças, controlo de qualidade, legislação	Aumento da performance, aumento da qualidade, redução dos custos de infraestrutura

<b>Canais de distribuição</b>	Distribuição de produtos/serviços	Melhor escolha dos canais de distribuição, gerar comissões, obtenção de dados de clientes, custo de venda reduzido
<b>Marketing e vendas</b>	Apresentação dos produtos/serviços para o consumidor de forma atrativa	Melhor gestão das vendas, melhor gestão de clientes, publicidade atrativa
<b>Serviço ao cliente</b>	Seguimento das necessidades de clientes após venda	Responder às reclamações, análise de satisfação de clientes, orientação de clientes
<b>Gestão da procura</b>	Efetuar compras e contratações de serviços e equipamentos	Flexibilidade de preços e de contatos
<b>Transportes</b>	Transporte de clientes	Disponibilização de informações sobre transportes, horários, bilhetes, bagagens, paragens, equipamentos
<b>Serviços no local</b>	Serviços de atendimento, hotelaria, restauração, outras atividades no destino	Oferta de serviços de qualidade
<b>Packaging</b>	Montagem de produtos/serviços	Melhores preços, comissões negociáveis, melhor coordenação

### 3.4 O Marketing Digital

O Marketing Digital agrupa todas as ferramentas interativas digitais para promover os produtos/serviços no contexto das relações personalizadas e diretas com os

consumidores, através dos pontos de contacto digitais tais que a Internet, os *Smartphones* e os Tabletes. A comunicação digital abrange os objetivos de notoriedade e de imagem (*Branding*), além dos objetivos de performance com as vendas e o enriquecimento das bases de dados. O Marketing Digital facilita e favorece a implementação de um marketing participativo, que amplia os fenómenos de difusão da informação e contribuí para a transformação dos métodos antigos num marketing viral mais controlado pelas marcas.

Do ponto de vista do retorno sobre o investimento (ROI), as ferramentas de marketing digital são mais preformantes, graças ao desenvolvimento e a implementação de indicadores de medição. Deste modo surge a necessidade de tipificar os modos de publicidade e começar a gerir as que são pagas (*paid media*), as que possuem e controlam via Internet (*owned media*) e aquela que resultam das ações geradas na Net.

Segundo Laurent Flores, o marketing digital possui duas evoluções: O desenvolvimento massivo dos usos ligados à Internet (e-comércio, redes sociais) e a generalização do uso de novos suportes TSI que estão cada vez mais sofisticados (telefonía móvel e *Smartphones* multifunções, computadores portáteis e nómadas, desenvolvimento das linhas ADSL e o 4G, e a fibra ótica). Assim a convergência destas duas tendências fez emergir o marketing digital.

Os objetivos da publicidade na Net já não são os mesmos do que os tradicionais (a notoriedade e a imagem). Mas a convergência das possibilidades de objetivação e as técnicas de análise do comportamento dos internautas orientaram a publicidade digital para objetivos mais operacionais, como o tráfego nos sítios web e as vendas. Os objetivos da publicidade são sintetizados em dois eixos principais: O *branding* e a performance, que só podem ser alcançados através de uma comunicação digital que reúne imagem, notoriedade e ações orientadas para as vendas (Catherine Viot 2010).

### **3.4.1 Redes sociais como canais digitais**

Os média sociais, para os consumidores, representam um meio para comunicar e alargar as suas relações sociais, enquanto para as empresas significa negócio. Do ponto de vista

do consumidor, os média sociais representam um meio de diversão e de interesse social, entretanto, esta visão não deve ser ignorada por parte das empresas, mas sim usá-la como um meio para compreender melhor o consumidor final. Resta a saber se realmente os negócios conseguiram acompanhar a mudança drástica nas capacidades tecnológicas destes canais.

O fato de os canais digitais permitirem mensurar e a criar diálogos em dois sentidos, é suficiente para os considerar seriamente como ferramenta de suporte para o marketing, as operações, as finanças ou as atividades de recursos humanos da empresa. Deste modo, é necessário ter em conta o volume de audiências.

O Marketing Social (*Social Marketing*) é, simplesmente, Marketing. As empresas devem utilizar estratégias com rigor, planejamentos e medidas para estes canais em conjunto com outros canais tradicionais com a televisão, a rádio e a imprensa. Esta grande mudança operacional, começa antes pela mudança cognitiva. Assim, o progresso na organização começa pela mudança do termo de "Médias Sociais" para os "Canais Digitais". Sabendo que qualquer designação utilizado na organização influencia o modo de pensamento dos funcionários, influenciando também o seu uso, visto que as empresas usam estes canais para a obtenção de rendimentos. Assim, a visão centrada dos consumidores não serve os interesses da organização, a menos que esta crie valor a partir das relações que representam de um lado, de outro lado as relações dos consumidores devem ser mais discriminadas. A chave é a objetividade e a possibilidade de atingir o nível individual. Um cuidado que deve ser tomado em consideração aquando a implementação de uma estratégia de Marketing Digital é a sua introdução na estrutura da organização, para se poderem relacionar as métricas digitais às métricas de negócio (devem estar num mesmo departamento).

A mudança do "Social" para o "Digital" implica não só a disponibilização de canais de venda, mas também a sua integração em todas as estratégias sejam operacionais ou de Marketing. Isto é devido em parte ao fato de estes canais providenciam acessos similares aos consumidores, e de outra parte porque providenciam feedbacks imediatos, além da quantidade de informação sobre o conjunto dos consumidores em massa e individualmente.

Segundo Kaplan e Heanlein, os canais digitais definem-se como um grupo de aplicações Internet que se fundem na ideologias e a tecnologia da *Web2.0*, permitindo a criação e a troca de conteúdos gerados pelos utilizadores (Kaplan & Heanlein, 2010). Segundo Thomas Stengers e Alexandre Coutant, estes canais têm seis cateterísticas principais:

- Baseiam-se no princípio de expressão e de participação de massa, e conduz os internautas a produzir o essencial do conteúdo,
- Facilitam a participação dos internautas graças à ferramentas muito simples,
- O custo de participação é quase nulo, mas que tem um preço representado pelo seguimento dos dados publicados,
- Propõem um conteúdo evolutivo sob forma de testemunhos, comentários, apreciações, partilhas de documentos,
- São o resultado do encontro do uso das TSI e as estratégias económicas,
- Constituem o suporte das práticas e normas sociais diversas.

Kaplan e Haenlein (2010) classificaram os médias sociais do ponto de vista do participante que desenvolve uma mais ou menos importante presença social e uma representação de si mais ou menos forte. Apresentam seis tipos de médias sociais: os projetos colaborativos, os blogues ou micro blogues, as comunidades de conteúdos, os sítios web de redes sociais, o mundo dos jogos virtuais e as categorias sociais virtuais.

Os trabalhos de Stengers e Coutant puseram em evidência a necessidade de considerar o aspeto sociotécnico das redes, em que se devem analisar as funcionalidades das plataformas e as práticas dos utilizadores que definem a natureza da rede social. Sublinhando que não existe uma funcionalidade que se impões, mas sim, o desvio radical das funções de um sítio web pelos utilizadores. Segundo o mesmo estudo, os sítios web agrupados à volta de um centro de interesse facilitam o trabalho dos gestores de marketing em termos de objetivação, de alerta e todos os outros modos de ação tais que o marketing direto, a fidelização e a promoção, assegurando a coerência nas ações.

Segundo P. Kotler, o marketing direto é uma comunicação direta aos consumidores em vista de obter uma resposta e/ou uma transação. Não havendo intermediários entre a marca e o cliente. O custo de tal campanha resume-se ao custo de acesso à uma base de

dados (compra ou aluguer), os custos indiretos associados à base de dados e à criação da mensagem. Enquanto os custos de envio reduzem-se ao encaminhamento que baixo custo.

Segundo Laurent flores, no marketing digital, o marketing dos bens/serviços e o marketing das relações são da mesma importância. Os consumidores intervêm ativamente na vida de uma marca ou um produto, o que os torna coprodutores. Segundo Eric Vernet, existem dois eixos na cocriação: a criação a montante e a jusante na conceição do produto/serviços, em que a primeira permite ao consumidor de intervir na conceição da oferta, pondo em avante as ideias do cliente, enquanto a segunda põe o assento sobre as utilizações e experiências dos consumidores.

Kozinets afirma que na intervenção das empresas para ampliar as conversas dos consumidores (marketing de boca ao ouvido) existe uma verdadeira vontade de usar este meio de propagação rápida como um elemento da comunicação da empresa (Kozinets & al., 2010).

### **3.4.2 Definição das redes sociais**

Stokes (2013), defende que o marketing digital utiliza as tecnologias ou plataformas como os sítios *web*, *e-mailing*, as aplicações móveis e as redes sociais, sublinhando a relevância para os sítios *web*, as parcerias *online*, o marketing móvel e as relações públicas *online*. Em que caracteriza os serviços *online*, as plataformas e os sítios *web* como facilitadores na construção das relações sociais entre pessoas que partilham atividades, interesses ou experiências (Stokes, 2013).

#### **O Facebook**

Segundo Jones, o Facebook é uma plataforma de redes sociais, sendo a primeira no ranking mundial. Onde existe comunicação entre os utilizadores e partilha de atividades (Jones, 2009). Algumas das práticas possibilitadas por esta plataforma pode-se citar a partilha de opiniões, fotografias, vídeos e ficheiros, além do serviço *chat*, os gostos, as mensagens, as apreciações e a formação de grupos e seguidores.

### **O Twitter**

É uma rede social *online* que oferece o serviço de *mini blogging*, que permite aos utilizadores de enviar e receber impressões (*tweets*) sob forma de mensagens com tamanho limitado. Somente os utilizadores registados podem ler e enviar mensagens, enquanto aos outros só é permitida a leitura. O acesso é feito através da interface de um sítio web ou uma aplicação móvel.

### **O LinkedIn**

É uma rede social de negócios, lançada desde 2003, constituindo uma rede de relacionamentos profissionais. Neste momento LinkedIn possui mais de 347 milhões de utilizadores registados em mais de 200 países. Com 47,6 milhões de visitas mensais. É um sítio web que permite o registo dos utilizadores e a manutenção de uma lista detalhada de contactos de pessoas chamadas de conexões. A rede pode ser utilizada para constituir ligações diretas com mais ou menos grau de proximidade, que facilitam o conhecimento de profissionais e a troca de contactos. Também permite aos utilizadores de encontrar oportunidades de emprego com ou sem recomendações de pessoas da rede, assim as Empresas têm uma lista de potenciais candidatos para fins de emprego, permitindo a estes o acesso aos perfis e detalhes de contratações. O LinkedIn *Answers* é um outro recurso que permite aos utilizadores colocarem perguntas e obterem resposta de outros utilizadores da rede no âmbito de negócios.

### **O Youtube**

É um sítio web de partilha de vídeos, onde o utilizador pode ver, partilhar ou carregar vídeos, permitindo a partilha de atividades e informações. Oferece a possibilidade de registo e criação do próprio espaço/canal para o utilizador. Oferece ainda a receção do feedback dos visualizadores dos vídeos para um utilizador e o envio das novidades no seu canal.

O YouTube tem mais de mil milhões de utilizadores em 2014. Diariamente há centenas de milhões de horas de visualizações e geram milhares de milhões de visualizações. O número mensal de horas de visualizações cresce com uma taxa de 50% cada ano. São

carregadas 300 horas de vídeos em cada minuto. O Youtube está disponível em 75 países e em 61 idiomas. Metade das visualizações do Youtube tem origem em dispositivos móveis. E, as receitas geradas a partir de dispositivos móveis subiram mais de 100% face ao ano anterior.

Em termos de publicidade, mais de um milhão de anunciantes utilizam as plataformas de anúncios do Google, a maioria dos quais pequenas empresas. O Google *Preferred* foi um grande sucesso. São garantidos acordos iniciais com várias agências de topo, incluindo a OMG, a Digitas, a IPG, a Carat e a SMG. A oferta de produtos foi esgotada. Os principais criadores do Youtube são mais populares do que as celebridades mais mediáticas entre os adolescentes norte-americanos.

Em termos de investimento, mais de um milhão de canais em dezenas de países obtêm receitas com o Programa de parceiros do Youtube. Além disso, milhares de canais têm receitas na ordem de seis (6) dígitos, todos os anos. Com o lançamento das campanhas multimídia promocionais, houve um aumento de até 4 vezes a notoriedade dos criadores em destaque. Enquanto a inauguração dos Youtube *Spaces*, foram atraídas 60000 pessoas que criaram 6500 vídeos, os quais geraram mais de 50 milhões de horas de visualizações, o equivalente a mais de 5700 anos.

Através da criação do *content ID* (Sistema de gestão de direitos de autor), foram pagos desde 2007 mais de mil milhões de dólares a parceiros que reivindicaram os direitos de autor via content ID. (Dados do Youtube 2014).

### **O Bing**

É o motor de busca da Microsoft, designado para competir com os líderes das indústrias Google e Yahoo!. Em 2009, o Bing alcançou o segundo lugar na área de pesquisas online. Este motor de pesquisa é um programa desenhado para procurar palavras-chave fornecidas pelo utilizador em documentos alojados na *world wide web*, tais que as informações armazenadas em sítios web. Tendo como objetivo apresentar resultados de uma forma organizada, rápida e eficiente. Diversas empresas desenvolveram-se e aumentaram o seu valor graças à sua utilização. (Wikipédia)

## **O Instagram**

É uma rede social *online* de partilha de fotos e vídeos submetidos à filtros digitais, ganhando um formato quadrado, e podendo ser compartilhados no Facebook, Twitter e outras redes sociais. Permite também a gravação e a partilha de vídeos de curta duração. Foi lançado em Outubro de 2010, e em Abril de 2012 já contava com 100 milhões de utilizadores ativos. O suporte originalmente foi disponível para dispositivos móveis como iPhone, iPad e iPod *Touch*, e mais tarde para outros dispositivos. Em 2012, o Instagram foi adquirido pelo Facebook pelo preço de um bilhão de dólares. Conheceu uma expansão da aplicação para além dos dispositivos móveis, para estar disponível em computadores pessoais com o sistema operativo *Windows*.

Um lapso na história do Instagram é o fato de ter modificado o seu contrato de adesão, possibilitando a venda de fotos de utilizadores sem o seu consentimento, mas que foi corrigida esta falha a tempo; mesmo assim a sua base de utilizadores caiu de 16,4 milhões para 21,4 milhões nos dias a seguir o anúncio. (Wikipédia)

## **MySpace**

É uma rede social criada em 2003 e que utiliza a Internet para a comunicação online, através de fotos, blogs e perfis do utilizador, e inclui um sistema de e-mail interno, fóruns e grupos. É uma rede social que foi perdendo o lugar perante o gigante Facebook. O seu valor de mercado baixou drasticamente ( de 580 Milhões de dólares para 35 Milhões de dólares), que resultou na necessidade de uma reformulação e uma reestruturação total, para ser relançada em 2012.

As características de Myspace são os boletins, os grupos, MySpaceIM, MySpaceTV, aplicações, MySpace Mobile, MySpace News, MySpace Classifieds, MySpace Karaoke, MySpace Polls e outros serviços relacionados com o desporto, o horóscopo, os filmes e os livros. Em Setembro de 2007 havia 202 milhões de perfís no MySpace. (Wikipédia)

## **O Google +**

É uma rede social e um serviço de identidade operado pela Google Inc, cujos serviços são semelhantes às outras redes sociais. A diferença reside na transparência nas partilhas e os

interesses do utilizador. Integra todos os serviços no mesmo espaço, como por exemplo *Hangouts* (vídeo conferência), *Huddle* (troca de mensagens curtas), *Stream* (seguimento das novidades de amigos), *Circles* (categorias de amigos e grupos), *Sparks* (seguimento de assuntos de interesse), e *Instant Upload* (carregamento de fotos e vídeos).

### **3.5 Práticas de Marketing Digital no turismo**

Os canais digitais é uma categoria de redes e cada um deles oferece diferentes capacidades aos agentes de viagens que podem usá-las para ativar diferentes métricas de negócio. Uma empresa pode disseminar informações, construir redes ou inspirar o comportamento dos compradores, mas a força de um canal digital reside no número de pessoas que podem ser alcançadas, a qualidade das audiências de acordo com o critério de tempo estabelecido pelo Marketing e a capacidade de comprometer diretamente as pessoas. Onde resulta que as empresas usem os seus planos de Marketing como base para decidir, qual e, como usar cada um dos canais digitais disponíveis com as suas ofertas, e de seguida usar esse canal para comunicar mensagens alinhadas com a estratégia da empresa. Quando a tecnologia oferece o poder de encontrar pessoas que interessam para o negócio, este poder deve ser usado. Por exemplo os responsáveis do turismo na Nova Zelândia quiseram utilizar o Facebook para orientar mais fluxo no seu sítio web [newzealand.com](http://newzealand.com), contemplando a eficiência nos gastos, mas também assegurando a atratividade objetivando as audiências interessadas genuinamente na viagem para a Nova Zelândia. Para expor os potenciais consumidores à ideia da viagem para a Nova Zelândia, os responsáveis executaram uma campanha de "*logout*" (vídeo de apresentação antes de fechar a janela), e seguidamente enviam "*ads*" (publicidade) aos consumidores para os lembrar que têm que visitar o país. No 1º mês esta campanha deste canal digital (Facebook) foi o primeiro angariador de fluxo para o sítio web de turismo. O tráfego na *Web* aumentou 50%, e o custo por visitante foi menor em 72% do que outros recursos. (Deloitte, 2014).

#### **3.5.1 Promoção, oferta e venda via canais digitais**

A *Best Western* usou os canais digitais para obter mais rendimentos das reservas de viagens e aumentar o sucesso anual da campanha de primavera. Ao lançar uma vasta campanha digital sobre múltiplas plataformas de publicidade, a cadeia foi capaz de identificar pessoas alvo como viajantes de negócio, com uma única campanha "sê um herói de viagem" ligada à aplicação digital e que os consumidores possam usar para a partilha dos seus sonhos com amigos e familiares. A aproximação dos consumidores foi alcançada, mas as ferramentas disponíveis foi largamente variada. Usando a combinação certa, *Best Western* foi capaz de gerar um aumento do rendimento através desta campanha. E devido à natureza dos dados digitais, também foi capaz de controlar os seus gastos e atribuiu o sucesso para os canais adequados. Em geral, a empresa registou um aumento de 20% das receitas sobre as promoções de primavera relativamente ao ano anterior, e um aumento de oito dígitos nas receitas de vendas, assim foi o melhor resultado na sua história de vendas.

Cada canal é otimizado para um objetivo particular. Se os objetivos do negócio não estiverem alinhados com os objetivos do canal, a empresa deve eliminar a prioridade desta rede. Nenhum departamento de média irá comprar espaço numa revista ou tempo na rádio só porque pode. Entre as pesquisas informacionais e as rápidas respostas tecnológicas que os conduzem, os canais digitais de Marketing têm um grande potencial, comparadas com os média tradicionais, no que respeita o melhor planeamento. Focando as estratégias globais, as empresas podem adaptar-se às novas tecnologias e aos recursos digitais conforme necessitam. (Deloitte 2014).

### **3.5.2 Perfil do consumidor e direcionamento comportamental**

Os meios digitais fornecem o acesso a biliões de clientes no mundo, Alguns procuram gastar dinheiro no preciso momento da sua interação com a empresa, e esta deve distinguir quais são. Quase todos os canais digitais reúnem os dados demográficos sobre os seu clientes, como a idade, o sexo, informação geográfica, alguns destes clientes fornecem mais informações tais como a suas relações, o nível de ensino, as profissões, as viagens no passado, as suas marcas preferidas, os seus rendimentos, os seus momentos de lazer, enquanto outras informações não são divulgadas, como a localização em tempo

real, o histórico das suas pesquisas e os hábitos de compras. A empresa pode pesquisar os sites visitados pelo cliente para obter mais informações ainda. A quantidade de informação obtida é suficientemente grande para que o gestor da empresa possa tirar proveito dela. Direcionar a publicidade baseada nas informações do consumidor alvo, é mais eficaz para a estratégia de Marketing, permitindo a indústria de turismo ter capacidade a grande escala, de personalizar os seus serviços.

Recolher informações sobre o consumidor é só um passo, usá-la para direcionar a oferta para uma audiência específica é o catalisador que distingue os canais digitais de outros métodos de Marketing. Direcionando a oferta para um determinado grupo de consumidor consoante as necessidades de Marketing, as empresas podem ser mais eficientes nas suas despesas e dedicar mais recursos para os consumidores que realmente geram rendimentos para elas. E neste preciso momento que o "social" torna-se "digital", e onde os observadores transformam-se num valor mensurável para o negócio. O Marketing dos canais digitais é mais objetivo, com capacidade de dissecar e medir as audiências digitais, em contraste com as capacidades dos média tradicionais. Num exemplo, o sítio de viagens BestDay.com usou as ferramentas de audiências comuns do facebook para alcançar os seus objetivos de vendas. Usando estas audiências, a empresa conseguiu contactar pessoas que tinham visitado o seu site no passado e que não concluíram as suas compras. Selecionando as audiências e enviando mensagens chave baseadas no comportamento, registou um aumento das suas vendas a um baixo custo por aquisição.

O digital oferece benefícios únicos para as empresas de viagens que podem usar para tirar vantagens, como a o direcionamento por localização, conversas do passado, registos de embarques e conversas. Quando a empresa tem acesso aos lugares visitados pelo consumidor e conhecimento sobre seus padrões de viagem, a marca pode entender estes padrões e preferências individuais ou de grupos e usar esta informação para adquirir conhecimento valiosos sobre o consumidor. Isto permite um foco mais direcionado que pode relacionar a captura de rendimento, conversão e aquisição do consumidor. Quando a Scandinavian Airlines usou as capacidades de direcionamento geográfico (*geo-targeting*) dos canais digitais, foi capaz de melhorar o retorno sobre os gastos nos seus

anúncios (*ads*) num fator de 15-20, e ganhou novo valiosos clientes (Deloitte, 2014). Diferentes campanhas ou iniciativas podem ter diferentes objetivos de negócio, donde a necessidade de as empresas de viagem usarem as capacidades de direcionamento das mídias sociais para alcançar diferentes audiências para diferentes iniciativas, podendo criar mensagens específicas para cada segmento de audiências. A nova tecnologia permite às empresas estabelecer regras de negócio para lançar comunicações baseadas em padrões específicos de viagem, a partir de uma vasta variedade de recursos. O consumidor recebe uma mensagem direcionada baseada na sua localização, na frequência ou tom dos seus comentários, ou ainda nos seus registos.

### 3.5.3 Métricas do marketing digital vs Valor económico

As métricas que devem ser utilizadas nas redes sociais para medir o impacto e o sucesso no negócio, segundo Avinash Kaushik, são:

- A taxa de conversão: número de comentários (respostas)/*posts*

Um maior entendimento da audiência, quais são os atributos da marca, quais são os pontos fortes do negócio, e qual é o valor que se pode oferecer aos seguidores e ao ecossistema ao qual se pertence, permitem uma maior taxa de conversão. O objetivo não é manipular as métricas, mas sim obter valor ao negócio. O objetivo é de conseguir uma maior taxa de conversão, que só é conseguida com uma intervenção adequada sobre estas audiências. Quando se trata de um único canal é fácil de medir, enquanto o caso torna-se mais complicado quando se trata de vários canais ao mesmo tempo.

- A taxa de ampliação: (o quanto um *post* foi partilhado)

No Twitter: ampliação: O número de respostas (*retweet*) por Post (*tweet*)

No Facebook ou Google +: ampliação: O número de partilhas (share) por *post*

Num blog, Youtube: ampliação: número de cliques de partilha ( *Share Clicks*) por *post* ou vídeo.

Cada nó da própria rede admite uma própria rede. Assim as audiência da rede primária e as das redes secundárias permitem alcançar mais ampliação com a capacidade dos seguidores partilharem e espalharem os conteúdos do negócio. É necessário também medir o impacto de cada tipo de conteúdo e o seu efeito para a ampliação das audiências e ter a percepção do tempo, a geolocalização e os tópicos. E quanto mais partilhas se realizarem, mais valor ganha o tópico e mais pessoas vão querer partilhar e, conseqüentemente descobrir as preferências os gostos das suas audiências.

- A taxa de aplausos ( gostos e favoritos)

No Twitter: Taxa de aplausos: número de cliques favoritos/*post*

No Facebook: número de gostos/*post*

No Google +: número de +1s/*post*

No blog, Youtube: número de +1s e gostos/*post* ou vídeo

Mais uma maneira de compreender a audiência é medir os aplausos. É importante nesta métrica evidenciar nos gráficos sociais o que a audiência gosta muito. Isto permite também que apareçam os blogues mais importantes nas pesquisas do Google, devido à qualidade e a quantidade de respostas à um determinado tema, tornando possível a visita de novos clientes.

- O valor económico: a soma dos rendimentos a curto e a longo prazo + a poupança nos custos

A ideia é quantificar o valor económico criado pela redes sociais. Para fazê-lo é necessário que haja uma micro-conversão e uma macro-conversão da audiência com o objetivo de fazer negócio, e permitir uma medição do valor económico. Com a ferramenta adequada, pode-se visualizar graficamente o rendimento total resultante de todas as redes sociais e quais dos canais/redes digitais gera mais rendimentos para o negócio. Estes dados gráficos podem orientar a gestão de marketing para qual canal devem apostar mais e concentrar os seus esforços. Outras vantagens podem ser retiradas além do valor

económico, é a confiança dos consumidores na marca que é reforçada com os relatórios apresentados.

Para a mensuração do valor económico e as restantes referidas métricas, podem ser utilizados o *Google Analytics*, *Omniure*, *WebTrends*, *CorelBMInsights*, *TrueSocialMetrics*,..., entre outros.

#### **4. Recolha e Análise de Dados**

Como referido no início deste documento, a abordagem utilizada começou por uma pesquisa bibliográfica com o intuito de delinear os contornos da investigação no que respeita ao negócio digital, em particular a sua adoção no setor do turismo em Portugal, pela representatividade deste enquanto setor estratégico para a economia. Os documentos consultados foram maioritariamente obtidos através do Google académico e da *b-on*, a que se adicionou alguma documentação avulsa pertinente obtida da *Web* e alguns livros.

Foram objeto desta investigação as organizações de turismo em Portugal, nomeadamente as da hotelaria, os operadores turísticos, as agências de viagem, a restauração, as atividades turísticas e as entidades promotoras de turismo.

#### **4.1 Metodologia**

A metodologia utilizada nesta investigação, como já referido, é o estudo de campo (*Field Study*), tendo consistido na elaboração de um questionário dirigido às empresas portuguesas de turismo e posterior análise dos dados recolhidos. Em complemento, foi realizada uma entrevista ao responsável de Marketing de uma das empresas de turismo, com o intuito de colmatar a falta de informação resultante do método do questionário.

Escolhendo uma amostra significativa de Pequena e Médias Empresas, foram extraídos, organizados e analisados todos os dados pertinentes para fazer prova do diferencial positivo nos volumes de negócio de cada uma e a sua correlação com o bom uso dos meios digitais.

O questionário foi a ferramenta principal nesta investigação, tendo sido devidamente elaborado, contemplando os aspetos mais relevantes para o tema e enviado *online* para todas as empresas do setor para constituir a amostra. Para validar o questionário foram feitos dois testes piloto com os responsáveis de duas empresas do setor do turismo, afim de proceder às correções necessárias e certificar-se que responde às necessidades desta investigação. Os dados foram recolhidos, num documento Excel via *Google Drive* e, organizados e analisados, segundo métodos estatísticos.

### 4.1.1 O questionário

A elaboração do questionário teve como base alguns questionários que já foram utilizados noutras teses, a elaboração própria e a sugestão do orientador

O questionário foi elaborado utilizando o Google *drive*, dado que as respostas são obtidas de forma anónima, assim preservando a privacidade dos dados. Também tendo como objetivo alcançar o maior número de respondentes para poder constituir uma amostra de empresas válida.

O questionário foi enviado para 1700 organizações de turismo. Das respostas obtidas foi constituída uma amostra representativa do setor com tamanho de 20. Tendo obtido 20 respostas no total, 9 empresas do ramos da hotelaria e 2 agencias de viagem, 2 operadores turísticos, 1 de Transporte Terrestre e 6 de Atividades Turísticas. O número de respondentes foi muito reduzido, apesar dos esforços telefónicos para as empresas e a deslocação para a sede de algumas, com a insistência para obter respostas ao questionário.

A lista das empresas de turismo para as quais foi enviado o questionário da tese, foi fornecida pelo turismo de Portugal, IP.

O questionário foi acompanhado com um texto explicativo dos objetivos da tese e o interesse desta investigação para o setor do turismo em Portugal, como a identificação das instituições de ensino, o número de estudante e o contacto por correio eletrónico e telefónico. Apresenta-se em anexo 1 o conteúdo do texto e a hiperligação.

### 4.1.2 Construção do questionário

A construção do questionário teve em consideração os seguintes elementos:

- A identificação do tipo de organização com o objetivo de segmentar as respostas em função de cada tipo, sendo oferecidas as opções de uma empresa ser do ramo da hotelaria (hotéis, pousadas, residenciais, outras), operadores turísticos,

agências de viagens, empresas de atividades complementares ou entidades de turismo.

- A infraestrutura tecnológica da organização, com o objetivo de evidenciar os tipos de aplicações, as tecnologias e as metodologias na implementação dos meios digitais.
- Foram colocadas questões no âmbito dos recursos humanos da empresa, tendo o foco no número de colaboradores com formação em TSI, e ainda se recebem formações neste âmbito.
- A importância das características do sítio web da organização, com o objetivo de apurar em termos de usabilidade, facilidade de acesso à informação e consistência de conteúdos, as empresas cuja os sítios web contemplam tais características.
- As ferramentas de web marketing foram objeto de algumas questões chave, com o intuito de obter dados sobre as práticas do marketing, as suas ferramentas e as linhas orientadoras da estratégia.
- As receitas da organização e a sua ligação às redes sociais, foi uma componente chave no questionário, na medida em que se quis demonstrar a existência de um elo de ligação ou ainda uma dependência de uma fatia considerável das receitas derivadas do uso das redes sociais.
- O funcionamento da organização num ecossistema, é a última parte do questionário, em que se pretendeu apurar as empresas que estão integradas numa cadeia de valor global de uma rede de valores, tendo distinguido as fases das ações correspondentes às etapas de integração da empresa e o seu pleno funcionamento em rede.

No anexo 1 desta dissertação encontra-se o formulário que foi utilizado.

### **4.1.3 Entrevista complementar**

Dado o baixo número de respostas ao questionário da tese por parte das empresas, foi repensada a estratégia de abordagem ao tema, a fim de reforçar os resultados, utilizando o método de entrevista. Isto porque foram enviados os pedidos várias vezes, com n esforços e sem grandes resultados para além dos já anteriormente referidos. Decidimos

então utilizar uma entrevista semiestruturada, incluindo perguntas fechadas e outras abertas, com a necessidade de analisar o impacto dos canais digitais no sucesso da empresa, utilizando uma lista de tópicos precisos e com o objetivo de analisar a transição do modo tradicional do negócio para o negócio digital.

### **Preparação da entrevista**

As perguntas da entrevista foram preparadas antecipadamente para otimizar o tempo do entrevistado de um lado e canalizar a interlocução no sentido desejado do tema. À medida que a entrevista foi conduzida, foram tomadas as notas sobre as impressões do entrevistado, as suas afirmações e as suas respostas às perguntas colocadas.

### **Conteúdo da entrevista**

As perguntas da entrevista foram inspiradas na metodologia MICEP proposta por Henrique Mamede (Mamede, 2009), utilizando algumas das etapas da mesma afim de apurar e evidenciar a situação antes da adoção das TSI e o resultado após implementação dos meios digitais, tendo em consideração os fatores de sucesso e os resultados dessa transformação.

A empresa selecionada foi a Pousada de São Sebastião<sup>1</sup>, e que conta com 18 colaboradores. A pousada faz parte do grupo Pestana, que tem sob a sua supervisão dois tipos de estruturas: as pousadas históricas e as não históricas. A pousada em estudo esteve encerrada durante algum tempo, tendo entretanto surgido uma oportunidade de

---

1

[http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEtruwusfLAhVIWSYKHe44AZsQ\\_BclKQEwDg&url=http%3A%2F%2Fwww.pousadas.pt%2Fhistoric-hotels-portugal%2Fen%2Fpousadas%2Fazores-hotels%2Fpousada-de-angra-do-heroismo%2Fsao-sebastiao%2Fpages%2Fhome.aspx&usg=AFQjCNFhtFoMpMka677xTtTEeL460lyDQw&bvm=bv.117218890,d.ZWU](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEtruwusfLAhVIWSYKHe44AZsQ_BclKQEwDg&url=http%3A%2F%2Fwww.pousadas.pt%2Fhistoric-hotels-portugal%2Fen%2Fpousadas%2Fazores-hotels%2Fpousada-de-angra-do-heroismo%2Fsao-sebastiao%2Fpages%2Fhome.aspx&usg=AFQjCNFhtFoMpMka677xTtTEeL460lyDQw&bvm=bv.117218890,d.ZWU)

negócio que levou à sua reabertura, tendo a pousada mantido a mesma designação e sob supervisão do grupo Pestana.

## **Fase1- Análise do existente**

### **A. Análise das condições para a adoção das TSI**

#### **A1. Níveis de transformação organizacional**

*Tabela 3 - Níveis de transformação organizacional*

A nível de processos internos havia eficiência?	Não havia indícios de uma ineficiência nos processos internos.
Utilizavam alguma tecnologia para o trabalho colaborativo?	O sistema que estava a ser utilizado é o Ópera.
O sistema que existia suportava totalmente os processos de negócio?	O sistema que existia permitia o suporte de todos os processos de negócio, desde as reservas, a hospedagem, a restauração, a faturação, e gestão do pessoal.
A comunicação entre os módulos do sistema era automática?	O sistema em si é constituído por módulos que comunicam entre si.
A nível externo o sítio web era básico ou	O sítio web era interativo e apresentava

interativo? o quê que oferecia?	informações sobre a empresa, oferecendo interação com os clientes e parceiros por esta via.
Qual era o nível de digitalização dos processos de reservas, vendas, comunicação com clientes, comunicação com fornecedores, comunicação com parceiros, comunicação interna, área financeira e marketing?	Os processos referidos não eram totalmente digitalizados, de modo que as comunicações com fornecedores, por exemplo era feita por e-mail e por telefone.

## A2. Análise de ameaças e oportunidades

Como classificou (G: grande, M: médio, P: pequeno) a dimensão dos seguintes itens?

**Tabela 4 - Análise de ameaças e oportunidades**

Classificação da dimensão do:	Pequeno	Médio	Grande
Potencial para digitalmente vender os produtos/serviços?		x	
Potencial para gerar redução de preços ou custos via as tecnologias da Internet?			X
Espaço entre self-service do cliente atual e potencial?			X
Potencial para fidelizar o cliente?			X
Alcance geográfico potencial e prático para o serviço?			X
Potencial para Aplicar preços dinâmicos?			X
Potencial para a gestão do conhecimento?			X
Bases de dados de clientes online?			X
Oportunidade para a adequação online dos vossos serviços/produtos?			X
Importância dos intermediários nos canais de	X		

distribuição?			
---------------	--	--	--

### A3. A análise da situação de TSI

**Tabela 5 - Análise da situação de TSI**

A empresa utilizava computadores no seu dia-a-dia?	Existiam computadores em todos os escritórios e na recepção, exceto na cozinha.
Os colaboradores possuíam competências no <i>software</i> de produtividade que existia?	Os colaboradores de escritório possuíam competências no Office.
Havia colaboradores que utilizavam um <i>browser web</i> ?	Sim, os colaboradores utilizavam a o Internet Explorer.
Havia colaboradores com capacidade de desenho de páginas Web?	Não havia colaboradores com capacidades de desenhar páginas Web.
Existia algum sistema que constituía a arquitetura de TSI da organização?	O único sistema que existia é o Ópera. Neste momento, continuamos a utilizar o Ópera e o Primavera.
O sistema respondia a novos requisitos da empresa?	Sim, o sistema é robusto e é capaz de se adaptar às necessidades e requisitos da empresa.
O sistema que existia suportava todos os processos de negócio?	Sim, contudo, não são utilizadas todas as capacidades do sistema.

<p>Quantos servidores existiam?</p>	<p>Havia um servidor local ligado a um servidor central do grupo.</p>
<p>Havia colaboradores na área de TSI? Recebiam formações? Com que frequência? Têm todos formação superior?</p>	<p>Não dispomos de informações suficientes neste aspeto. Mas uma das práticas do grupo é oferecer formação aos seus colaboradores.</p>
<p>Tinham algum plano de recuperação dos desastres para assegurar a continuidade das operações?</p>	<p>Existia e ainda existe um gerador no caso de cortes na eletricidade, que é um acontecimento frequente. Neste momento, para salvaguardar os dados utilizamos o <i>backup</i>. Além da subscrição de um seguro contra todos os riscos.</p>
<p>Existia alguma rede de área local que permitia o acesso remoto aos colaboradores distantes? Havia partilha de ficheiros, impressora, aplicações e base de dados de clientes?</p>	<p>Sim, existia uma rede que permitia o acesso remoto aos conteúdos dos computadores a partir da sede do grupo para todas as empresas do grupo. Mas aqui na pousada temos uma rede local para a partilha de ficheiros, impressora e algumas aplicações. Relativamente à base de dados de clientes, só obtemos informação através dos registos feitos aquando a sua estadia na pousada, ou via o preenchimento do inquérito de satisfação.</p>
<p>A empresa possuía uma ligação dedicada permanente à Internet?</p>	<p>Sim, mas não era de acesso permanente. Mas agora sim, temos uma ligação dedicada permanente à Internet. E os</p>

	nosso quarto estão equipados de dispositivos para acesso à Internet e com uma boa qualidade de conexão.
A empresa possuía um sítio web? Qual era o seu conteúdo? o seu endereço estava incluído em todos os documentos da empresa?	Sim. Mas agora temos o nosso próprio sítio web e o seu endereço consta em todos os documentos da empresa.
Havia alguma forma digital de troca de dados com os clientes e os fornecedores?	O único meio digital que havia é via e-mail. Neste momento continuamos a usar e-mails e os nossos clientes têm a possibilidade de efetuar os pagamentos por Internet. Quanto aos fornecedores, enviamos <i>e-mails</i> e muitas vezes necessitamos de telefonar para obter confirmação de uma encomenda ou a emissão de uma fatura. Os nossos clientes usam o nosso site, o <i>e-booking</i> ou <i>tripadviser</i> para efetuarem as suas reservas.
Existiam algumas limitações para a implementação e a expansão das TSI na empresa? Quais são?	Não havia. Neste momento a única barreira que se possa considerar é a nossa capacidade de investimento, e esta hipótese não está descartada.
Havia alguma infraestrutura de integração capaz de ser interligada com os sistemas de fornecedores e parceiros?	Não havia e ainda não há uma infraestrutura capaz de se interligar aos sistemas dos fornecedores, por falta de digitalização dos seus processos. Quanto

	aos parceiros, o sistema Ópera, com seus módulos e interfaces, tem a capacidade de se interligar aos seus sistemas.
Havia alguma preocupação para o controlo de dados e a sua administração?	A preocupação no âmbito do controlo e administração dos dados é da responsabilidade da empresa mãe do grupo. por exemplo, não podemos fazer alterações no nosso sítio web sem adquirir autorização prévia da sede.
Existia algum plano para o desenvolvimento de ferramentas para a análise de dados, para suportar os processos da tomada de decisão?	Sim. O próprio sistema Ópera oferece uma ferramenta estatística e de previsão, que continuamos a utilizar. Esta ferramenta revela-se muito útil no processo de tomada de decisão.

## Fase 2- Planeamento e a execução

### B1. Análise de oportunidades e capacidades

***Tabela 6 - Análise de capacidades e oportunidades***

Quais são as iniciativas, perante este cenário, no sentido de implementar os mecanismos de negócio digital?	Continuamos a utilizar o sistema Ópera, mediante o pagamento de uma renda, com a garantia de uma assistência remota por parte da empresa mãe.  Apostamos na formação contínua dos nossos colaboradores. E aproveitamos as formações disponibilizadas pela Câmara de Comércio, nas áreas da restauração,
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	atendimento, empreendedorismo e TSI.
Pensou-se ou ocorreu alguma reengenharia dos processos?	Não houve nenhuma iniciativa nesse sentido.
Houve alguma redefinição dos processos de comunicação seja com fornecedores, parceiros e clientes? de que forma?	Sim, houve uma iniciativa no sentido de nos reunir com os fornecedores para estabelecer os contratos e discutir os meios de comunicação que temos ao nosso dispor.

***Tabela 6 - Análise das capacidades perante as oportunidades***

## **B2. Definição das linhas estratégicas**

### **B2.1 A estratégia de negócio**

***Tabela 7 - A estratégia adotada***

Foi pensada a substituição do sistema que existia?	Não ocorreu esta ideia, porque o sistema funciona bem.
Pensaram em modificar os processos de negócio para racionalizar e harmonizar os mesmos?	Estamos sempre a tentar aprender mais sobre o nosso sistema e tentar encontrar a melhor forma de realizar as nossas operações, de forma a otimizar os processos.
Pensaram num sistema com integração com o dos parceiros, dos clientes e dos fornecedores, e a criação de interfaces para o efeito?	Está nos nossos planos a integração do nosso sistema com os sistemas dos parceiros e fornecedores, para obter maior eficiência nos processos e nas

	comunicações.
--	---------------

## B2.2 Definição e avaliação das iniciativas

**Tabela 8 - Avaliação das iniciativas**

Houve uma definição e implementação de processos e sistemas de informação que permitiam a ligação por meios digitais, com maior nível de integração possível?	Não, porque o sistema já estava implementado e os processos já estavam operacionais.
<p>Das métricas seguintes quais são as que podem ser incluídas para medir o sucesso em cada momento, segundo os objetivos preestabelecidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Após reengenharia dos processos abrangidos pelas iniciativas, conseguir a implementação dos novos processos quer com fornecedores quer com parceiros.</li> <li>. Adaptar o sistema de informação existente na empresa para suportar os novos processos.</li> <li>. Efetuar a transformação organizacional com o mínimo de impacto na satisfação dos colaboradores.</li> </ul>	<p>Apesar de não ter havido uma reengenharia dos processos, as métricas apresentadas podem ser incluídas para medir o sucesso. E segundo estas métricas, temos tido sucesso em cada momento do nosso projeto. Mas a medida mais relevante na nossa opinião é a baixa taxa de reclamações, a grande satisfação dos nossos clientes e as receitas que aumentaram consideravelmente.</p>

### C. Análise dos fatores críticos de sucesso para a implementação das iniciativas

*Tabela 9 - Fatores críticos do sucesso*

Houve alguma alteração na arquitetura do sistema de informação?	Não houve alterações na arquitetura do SI.
Em termos de competências de utilizadores internos, o que distingue as antigas das novas?	Os nossos colaboradores estão mais atualizados com as tecnologias e são mais habilidosos com as ferramentas Web.
Houve algum desafio em termos de capacidade de modificar os processos?	A capacidade de modificar os processos não foi testada, mas acredito que isto coloque alguns desafios, sobretudo da parte das competências informáticas dos nossos colaboradores.
Houve alguma resistência à mudança por parte dos colaboradores?	Não houve nenhuma resistência por parte dos colaboradores, todavia, é notável a existência de uma falta de cultura de serviço.
A nível de comunicação como a empresa encarou a questão da transparência?	A nossa estratégia é baseada na transparência, seja com os nossos parceiros e clientes, seja com os nossos colaboradores. São marcadas reuniões com muita frequência para apurar eventuais anomalias ou discutir novos planos e orientações.

## D. Modelação e análise dos processos de negócio

**Tabela 10 - Análise dos processos**

Tiveram a possibilidade de visualizar graficamente os processos nas áreas de interesse? E como é que foi feita a interação com os parceiros?	Não foi dado o devido interesse à visualização dos processos de forma gráfica.
De que modo foi feita a modelação? foi por fases ou de uma maneira iterativa?	A modelação foi feita de uma maneira iterativa e experimental, que fomos melhorando ao longo do tempo, sempre com os nossos objetivo estratégicos em vista.
Quais são os principais processos que foram visados?	Os processos que têm mais ênfase no nosso negócio são as reservas, a gestão de ventos, a hospedagem, a publicidade e a faturação.

## E. A gestão da mudança

**Tabela 11 - A gestão da mudança**

Conseguiram identificar os problemas existentes nos processos aquando da mudança?	Aqui não sei se podemos falar em mudança, porque abrimos a pousada de novo, mas dos problemas detetados é a falta de cultura de serviço por parte dos funcionários. E claro, a reabertura da pousada não foi uma tarefa fácil
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>sobretudo depois ter fechado as portas e ter perdido os seus clientes. Ainda do ponto de vista da concorrência, o nosso mercado é muito concorrente, mas isso não nos preocupa porque conseguimos superar este obstáculo.</p>
<p>Conseguiram identificar as limitações do ERP em suportar o negócio em mudança?</p>	<p>Não foram identificadas limitações neste sentido.</p>
<p>Havia uma equipa responsável pela gestão da mudança?</p>	<p>Não havia equipa responsável pela gestão da mudança, mas foi mais uma gestão de reabertura e relançamento do negócio, e que foi feita pelo diretor da pousada e dois colaboradores.</p>
<p>Foi fornecida alguma formação prévia para lidar com a mudança?</p>	<p>A formação inicial que foi dada referia-se à operacionalização dos serviços de quartos, de restaurante, de atendimento e a motivação da equipa no seu todo. Os colaboradores de escritório já tinham formação em TSI, mas também foram convidados a assistir. Também foi dada uma formação de iniciação ao sistema de informação, no sentido de dar a conhecer as vantagens e as facilidades que este oferece para a nossa equipa e para o negócio.</p>
<p>Quais são as mudanças organizacionais de que tinham consciência? Como é que</p>	<p>A comunicação interna com os nossos colaboradores foi e continua a ser através</p>

foi feita a comunicação neste âmbito?	das reuniões semanais, afim de detetar eventuais falhas e procurar uma melhoramento dos nossos serviços. Em termos organizacionais, é de salientar o esforço enorme da nossa parte para incutir aos nossos colaboradores uma cultura de serviço e uma melhor adequação comportamental com as boas práticas.
Todos os colaboradores compreenderam a necessidade de mudança e participaram ativamente na mesma?	Os nossos colaboradores conseguiram compreender os objetivos da empresa e a sua cultura, desempenhando um papel fundamental no relançamento da pousada, tendo consciência da necessidade de evolução em termos de aprendizagem das tecnologias.

## F. Estratégia de marketing

***Tabela 12 - A estratégia de marketing adotada***

Existem colaboradores na empresa com competência de marketing digital?	Neste momento não dispomos de especialistas ou alguém com competências em marketing digital. Mas dada a importância deste instrumento, está no nosso plano fazer contratações neste sentido afim de alcançar mais mercados e nos tornar ainda mais competitivos. A empresa
------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	mãe dispõe de especialistas nesta área.
A empresa tem usado As redes sociais para a divulgação do negócio? de que maneira?	Sim, utilizamos o Facebook para a divulgação dos serviços e quartos, dos eventos organizados pela pousada e da restauração, em que colocamos toda a informação necessária, além das fotografias. Colocamos também as promoções para determinados eventos e épocas.
A empresa está presente em todas as redes sociais?	Não. Só estamos presentes no Facebook. Com certeza que no futuro iremos aderir a mais canais para efeito de divulgação do nosso negócio.
Foi feito uso dos canais digitais/redes sociais para a publicidade direcionada? como?	Ainda não, mas estamos a pensar em contratar um especialista para efetuar a análise, com as ferramentas adequadas, dos mercados emissores e os potenciais clientes.
Quais são os meios disponíveis para que os clientes efetuem as suas reservas?	Os clientes podem efetuar as suas reservas por telefone, e-mail, sítio web, <i>e-booking</i> com mais de 50% de vendas, tripadvisor, Expídia ou ainda através das agências de viagem e operadores turísticos. Com estes dois últimos, ocorrem as reservas de lotes de quartos.

A empresa aplica preços dinâmicos?	Sim, temos a possibilidades de fazer alterações aos nossos preços de uma forma dinâmica consoante as disponibilidades dos quartos e as épocas.
Têm alguma estratégia para fidelizar os clientes?	Sim, Oferecemos descontos, upgrades nos quartos, acessórios e brindes com bebidas e afins. Além de, o cartão de cliente do grupo que permite aos clientes habituais gozarem de outras vantagens.
Quais são os vossos principais canais de exportação/distribuição?	Baseamo-nos no <i>e-booking</i> , o tripAdviser.
A empresa utiliza os canais offline? de que modo?	Sim, utilizamos os jornais locais, a rádio e a televisão, para divulgar os nossos serviços e comunicar a nossa posição no mercado.
De que modo é feita a divulgação da marca?	A marca é divulgada através das redes sociais, os meios de comunicação social, os sítios web e os jornais.
O site da empresa tem facilidade de acesso e com conteúdos consistentes?	Sim, o nosso site é de fácil acesso e contém informações sobre as nossas atividades, os nossos preços, a rede de pousadas, as imagens das nossas instalações, os nossos serviços e outras atividades turística, o acesso aos

	profissionais de turismo, as novidades e promoções, referência aos pacotes especiais, as informações de contacto e a possibilidade de reservas e registos.
O site da empresa apresenta links para outros sítios web de parceiros?	
Com o intuito de conhecer as preferências do consumidor, a empresa consegue de alguma forma obter informação sobre os atuais e potenciais clientes? de que modo?	A única maneira de obter informações sobre os nossos clientes é através do registo, aquando o check-in ou via inquérito de satisfação; apesar de haver poucos respondentes ao inquérito de satisfação, ainda assim permite ter uma ideia sobre algumas preferências e gostos de alguns dos nossos clientes. Sobre potenciais clientes, não temos meios para as previsões.
A empresa utiliza alguma ferramenta de previsão?	Sim, o próprio sistema Ópera oferece a possibilidade de fazer previsões das taxas de ocupação futuras e atuais, com uma comparações com os períodos homólogos anteriores. Permitindo assim prever o número de clientes que possam vir a ser hospedados e, da nossa parte possibilitar a tomada das decisões mais acertadas.
Em termos de receitas, qual foi o crescimento, em percentagem, nos anos	O crescimento entre 2013 e 2014 foi de 50%, entre 2014 e 2015 foi de 44%,

2013, 2014 e 2015?	contando com um crescimento global de 44%.
A empresa tem alguma previsão para o seu crescimento em 2016?	As previsões para o ano 2016 é um crescimento de aproximadamente 52%.
Quais são as vossas projeções para o futuro em termos de evolução tecnológica?	Em termos de tecnologias, vamos acompanhar a evolução e introduzir, sempre que possível, melhorias aos nossos processos, sejam eles internos ou externos. E sobretudo, apostar no marketing digital, com o uso adequado das redes sociais, para angariar mais clientes e nos tornar-mos ainda mais competitivos. A ideia passa pela exploração de cada uma das redes sociais, para depois tirar o maior proveito daquilo que elas nos oferecem.
No vosso caso, considera-se uma empresa de sucesso?	Sim, evidentemente. E ainda está na nossas projeções para o futuro realizar uma maior expansão e abrir outros negócios semelhantes.

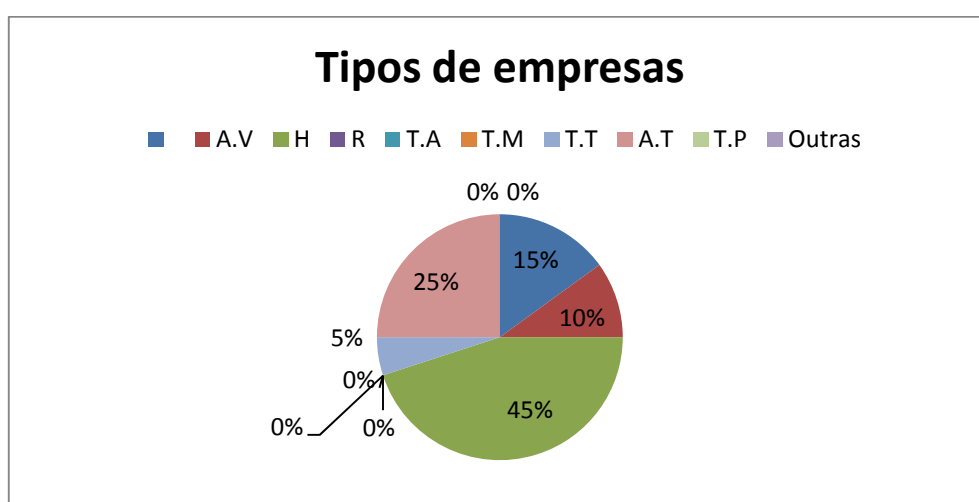
Fim da Entrevista- Tempo da entrevista- duração 3h30 horas.

## 4.2 Organização e análise dos resultados

Dada a quantidade de tabelas estatísticas, foram elaborados resumos a fim de evidenciar os aspectos mais relevantes dos dados recolhidos. De seguida são apresentados graficamente os dados correspondentes a cada uma das situações em análise.

A amostra é constituída maioritariamente por empresas do ramo da hotelaria 45%, enquanto 25% representam empresas de atividades turística, 10% de agências de viagens e 5% de transporte terrestre.

A.V: Agências de Viagem, H: Hotelaria, O.T: Operadores Turísticos, T.T: Transporte Terrestre, T.A: Transporte Aéreo, T.M: Transporte Marítimo, A.T: Atividades Turísticas.



**Gráfico 3 - Tipos de empresas**

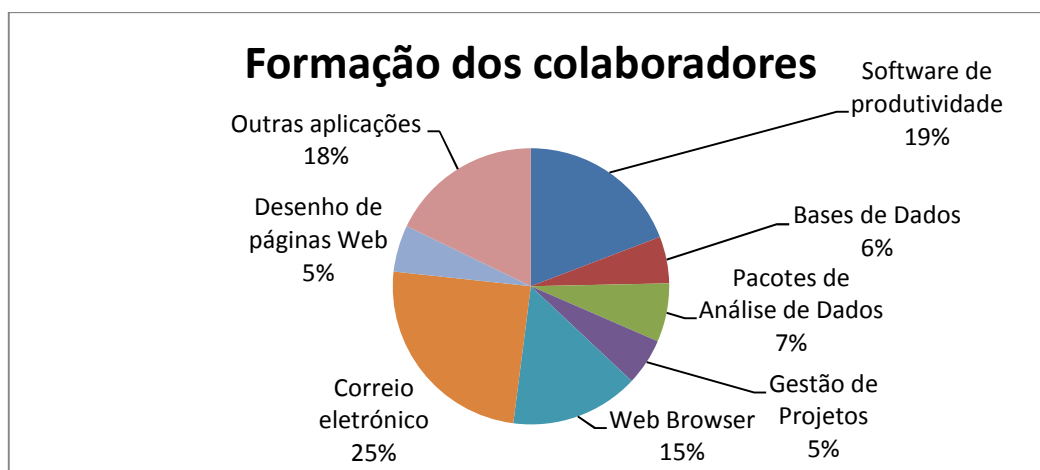
### 2. Infraestrutura de TSI

Das respostas obtidas observa-se que a maioria das empresas possui pelo menos um *software* para a efetivação das reservas e um *software* para a contabilidade, como por exemplo o Primavera, Protel, Amadeus ou Opera.

### 3. Formação dos colaboradores

No que diz respeito aos conhecimentos dos colaboradores relativamente às aplicações, observa-se que 70% têm formação ou pelo menos têm alguma prática dos softwares de produtividade, 90% em correios eletrónicos, 55% em *Web Browser* e aproximadamente

25% sejam em Bases de dados, gestão de projetos, pacotes de análise ou ainda em desenho de páginas *Web*.



**Gráfico 4 - Formação de colaboradores**

#### **4. Número de colaboradores na Empresa**

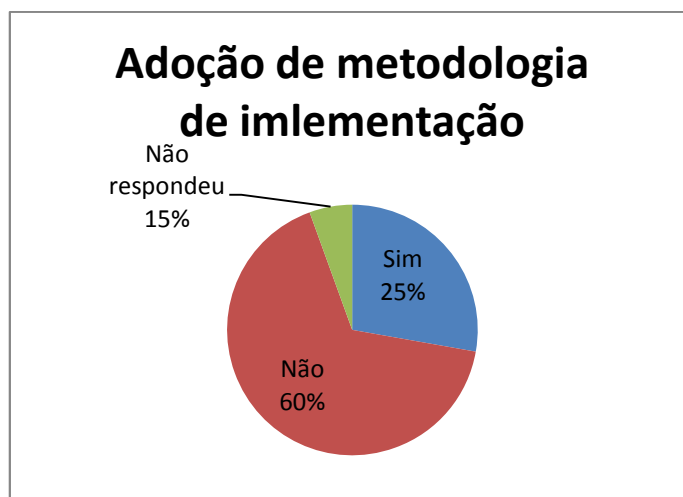
Os números indicam que a maioria das empresas respondentes são classificadas como pequenas empresas (<150 colaboradores).

#### **5. Número de colaboradores na área TSI**

Dentro das respostas, apenas três empresas afirmam ter colaboradores na área TSI (<3 colaboradores).

#### **6. Adoção de uma metodologia na implementação dos meios digitais**

A maioria das empresas (60%) não adotou uma metodologia na implementação dos meios digitais. Enquanto as outras empresas (25%) afirmam ter procedido consoante a necessidade e evolução das tecnologias. 15% das empresas não souberam informar.

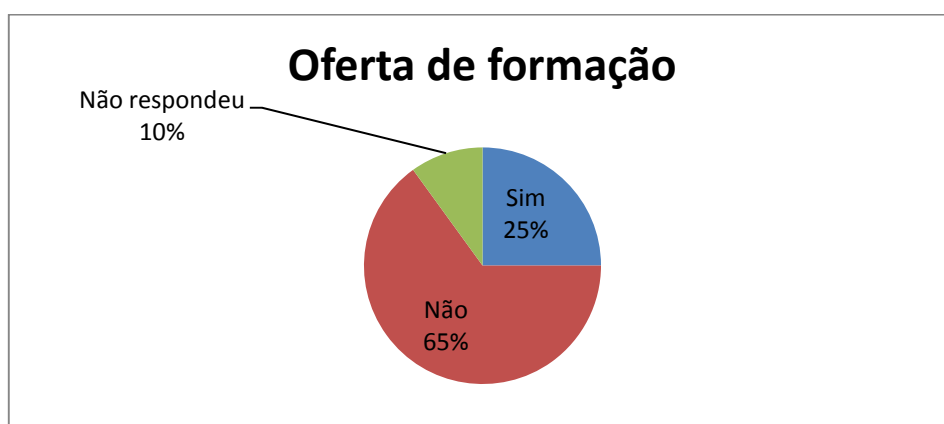


**Gráfico 5- Adoção de uma metodologia de implementação**

A adoção de uma metodologia na implementação dos meios digitais, apesar da sua importância e o seu impacto no sucesso do negócio, não é adotada pela maioria das empresas. Uma dos responsáveis afirma que o procedimento é introduzir alterações e melhoramentos consoante as necessidades de negócio e a evolução dos meios tecnológicos.

### **7. Oferta de formação em TSI**

No que respeita a oferta de formação em matéria de TSI por parte das empresas aos seus colaboradores, somente 25% têm esta prática. Enquanto a maioria (65%) não oferece formação neste âmbito. 10% das empresas inquiridas não responderam à esta questão.



**Gráfico 6 - Oferta de formação**

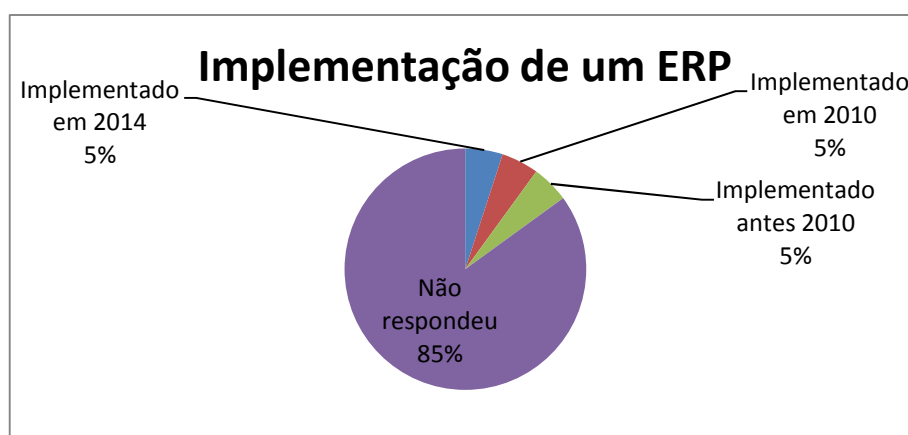
Pela observação do gráfico 6, deduziu-se que a maioria das empresas oferece formação aos seus colaboradores na área das TSI. Contudo, existem algumas empresas que

oferecem aos seus colaboradores formação nesta área, visto a importância de os colaboradores estarem atualizados com a evolução rápida e exigente em matéria de TSI.

## 8. Sistemas implementados

### a- Implementação de um ERP

O ERP (*Enterprise Resource Planning*) foi implementado em 2010 por 5% das empresas inquiridas, 5% implementaram-no antes de 2010 e 5% delas implementaram o Sistema em 2014.

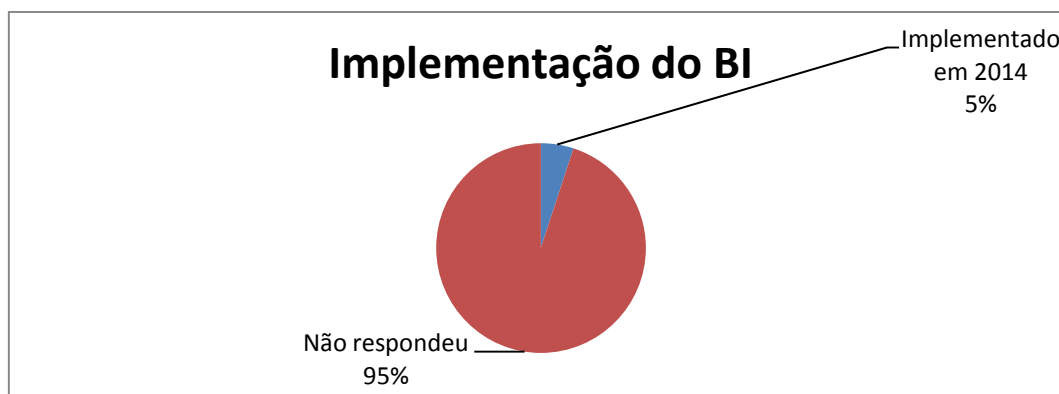


**Gráfico 7 - Implementação de um ERP**

A implementação de um ERP é feita consoante a necessidade e o tamanho da empresa. Mesmo com a falta de respondentes à esta questão, pode-se reparar que a implementação de um ERP não é uma prática corrente relativamente às empresas analisadas.

### b. Implementação do BI

O sistema BI (*Business Intelligence*) foi implementado em 2014 por parte de 5% das empresas inquiridas. O que representa uma minoria.

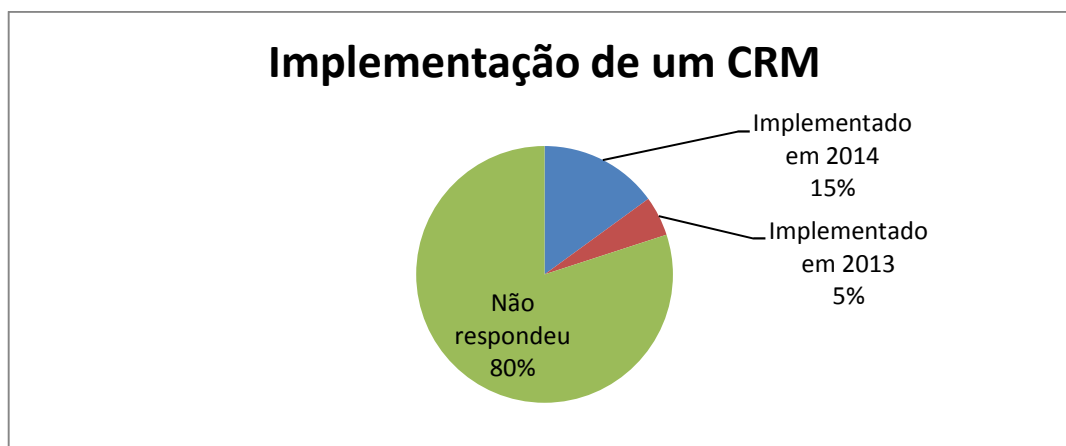


**Gráfico 8 - Implementação do sistema BI**

Não houve respostas suficientes neste âmbito, mas existe no mínimo uma empresa que implementou o BI em 2014.

### c. Implementação de um CRM

No que toca à implementação de um CRM (*Customer Relationship Management*), 15% das empresas afirmam tê-lo implementado em 2014, enquanto 5% implementaram este Sistema em 2013.

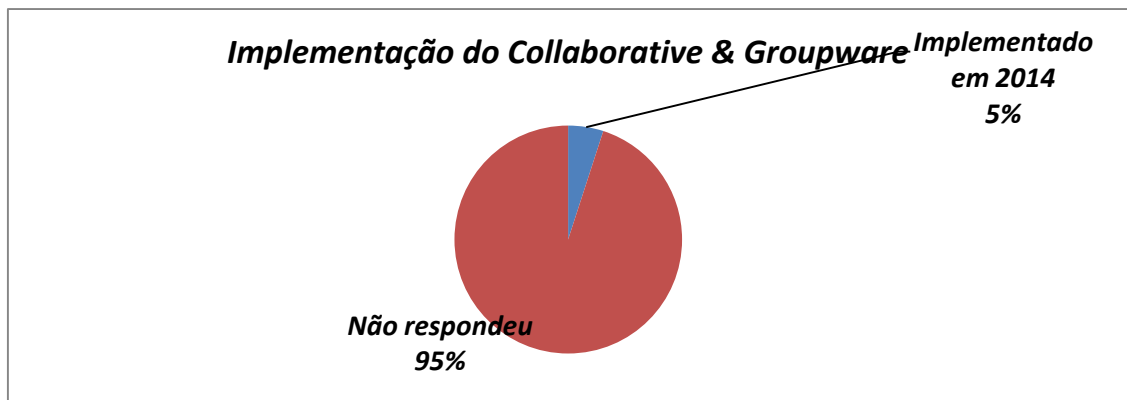


**Gráfico 9 - Implementação de um CRM**

Desde 2013, 20% das empresas inquiridas implementou um CRM; esta fatia representa a totalidade dos respondentes à esta questão, o que demonstra que existe no mínimo uma iniciativa no que respeita o uso de um CRM. A importância de um CRM para as empresas do setor de turismo é suficiente para o considerar uma ferramenta chave na gestão dos clientes e do negócio.

### d. Implementação de *Collaborative & Groupware*

O *Collaborative & Groupware* foi implementado por 5% das empresas inquiridas e foi em 2014.

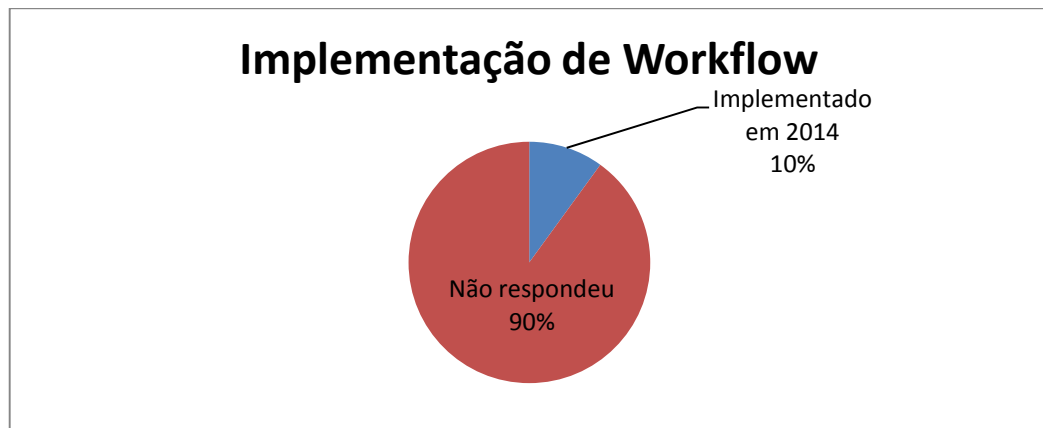


**Gráfico 10 - Implementação do Collaborative & Groupware**

A implementação deste tipo de sistemas não se revelou frequente nas empresas estudadas. Todavia, existe uma empresa que começou a utilizá-lo em 2014.

#### **e. Implementação de sistema de *Workflow***

O sistema de *Workflow* foi implementado em 2014 por partes de 10% das empresas inquiridas.

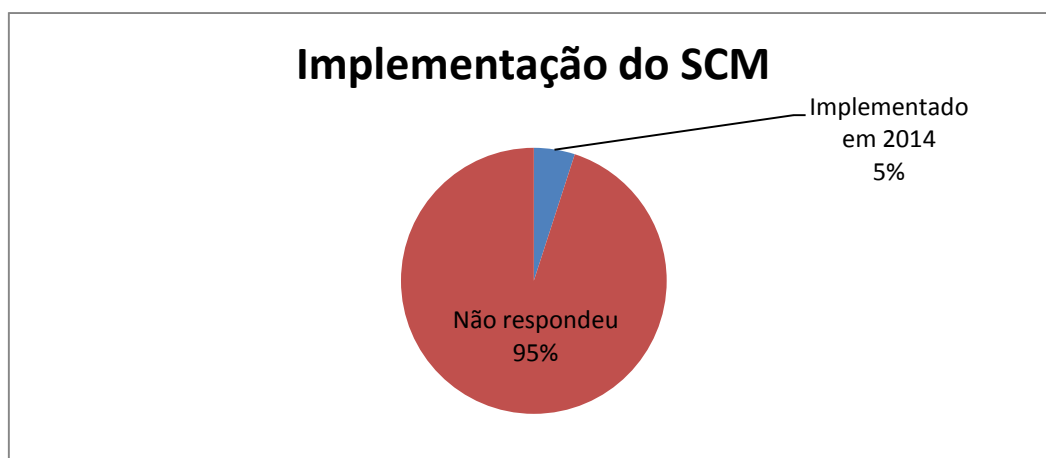


**Gráfico 11 - Implementação do sistema de Wokflow**

Observa-se que a maioria das empresas não respondeu a esta questão. Contudo, existem pelo menos duas empresas que implementaram recentemente este tipo de sistema.

#### **f. Implementação do SCM (*Supply Chain Management*)**

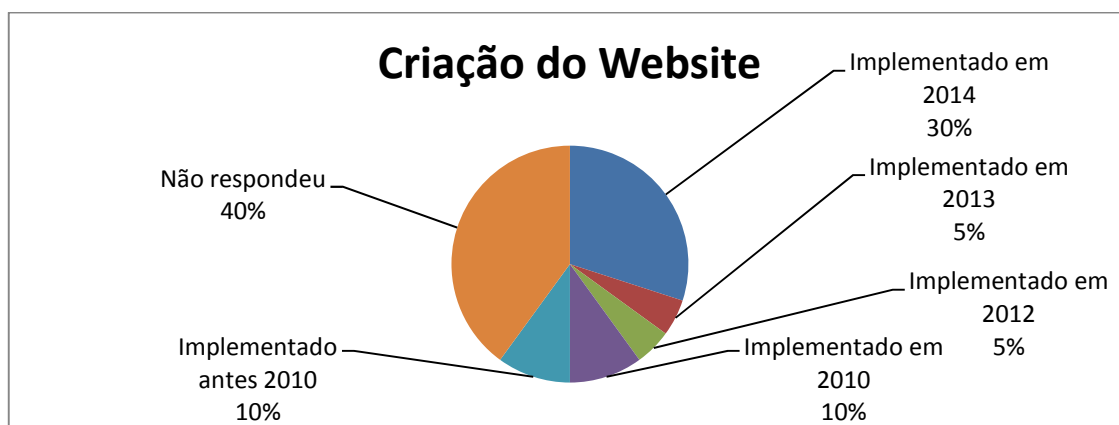
O SCM (*Supply Chain Management*) foi implementado em 2014 por parte de 5% das empresas.



**Gráfico 12 - Implementação do SCM**

### 9. A criação do sítio web

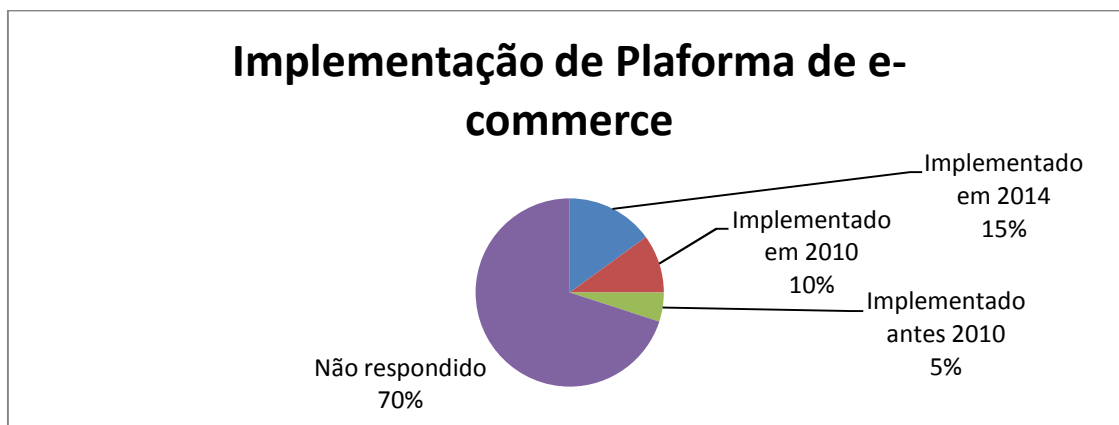
A criação de um sítio web foi feita por 10% das empresas antes de 2010 e em 2010. Enquanto 30% das empresas inquiridas realizou a sua implementação em 2014.



**Gráfico 13 - A criação do sítio web**

A criação de um sítio web para a empresa conheceu um aumento nos últimos anos, enquanto a maioria das empresas de turismo inquiridas criou o seu sítio web em 2014. Nota-se um "despertar" por parte destas empresas para a importância de adquirir um sítio web para a virtualização do seu negócio, e efetuar as demais transações via Internet.

## 10. Plataformas de *e-commerce*



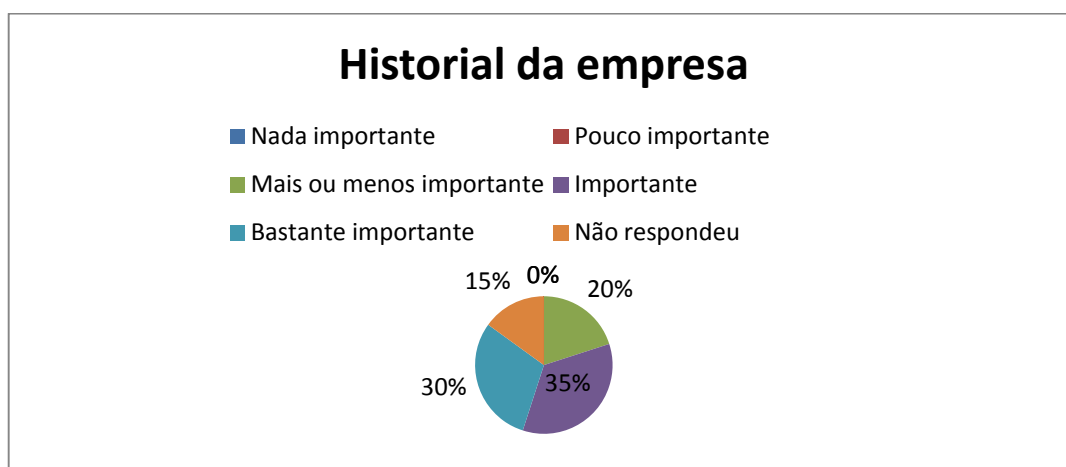
**Gráfico 14 - Implementação de Plataforma e-commerce**

Poucas empresas possuíam devidamente implementada uma plataforma de *e-commerce* até 2010. No entanto, em 2014 observa-se um aumento de interesse para efetuar as transações *online*.

## 11. Plataformas Web

### a. Informação sobre a empresa e o seu historial

A apresentação da informação sobre a empresa e o seu historial revela-se de muita importância para a maiorias das empresas inquiridas.



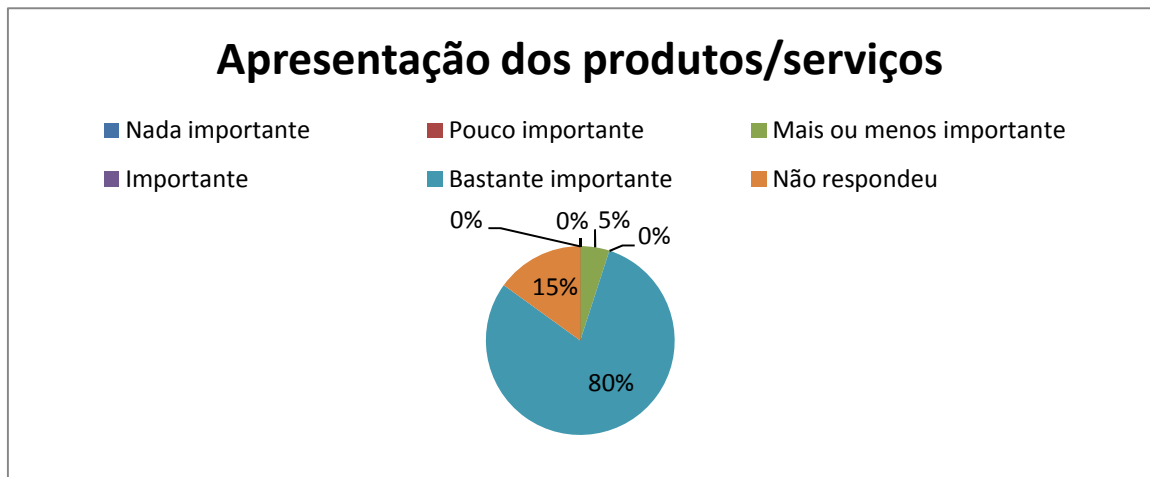
**Gráfico 15 - Importância do historial da empresa**

O historial da empresa e a informação sobre a sua atividade ganhou importância para a maioria dos responsáveis de turismo. Este item incluído no sítio web da empresa

transmite uma imagem sobre o negócio e informa sobre as suas atividades atuais e anteriores.

### **b. A apresentação dos produtos e serviços disponíveis**

94% dos responsáveis pelas empresas afirmam que a apresentação dos produtos e dos serviços disponíveis é de grande importância.



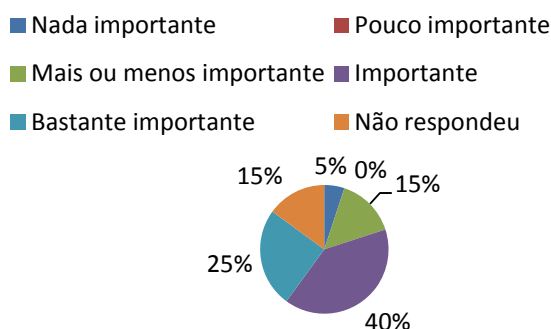
**Gráfico 16 - Apresentação dos produtos/serviços**

A representação virtual da empresa via sítio web, segundo a maioria dos responsáveis, deve contemplar uma apresentação dos produtos e dos serviços disponíveis para oferecer aos clientes um leque de escolhas de produtos turísticos e serviços.

### **c. Publicação em revistas de especialidade**

Esta questão diz respeito à importância das publicações em revistas de especialidade ligadas ao turismo, em que quase 80% afirmam ser muito importante para o negócio.

## Publicações em revistas de especialidade



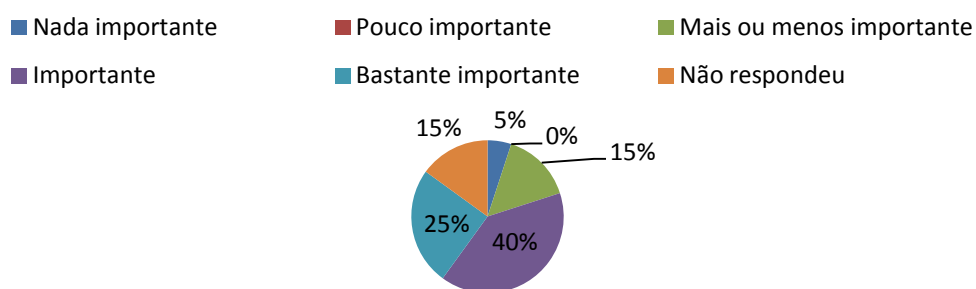
**Gráfico 17- Publicações em revistas de especialidade**

Para a maioria dos responsáveis, é importante para o negócio o aparecimento da empresa nas revistas de especialidade ou pelo menos uma referência à mesma. Sendo uma forma *offline* de fazer publicidade e divulgar a marca, a aparição desta informação no sítio web é de uma grande importância para a consolidação da imagem da marca.

### d. Características e classificação dos estabelecimentos

Observa-se que mais de que 75% dos inquiridos confirma a importância da divulgação das características do negócio e a sua classificação no setor.

## Caraterísticas e classificação

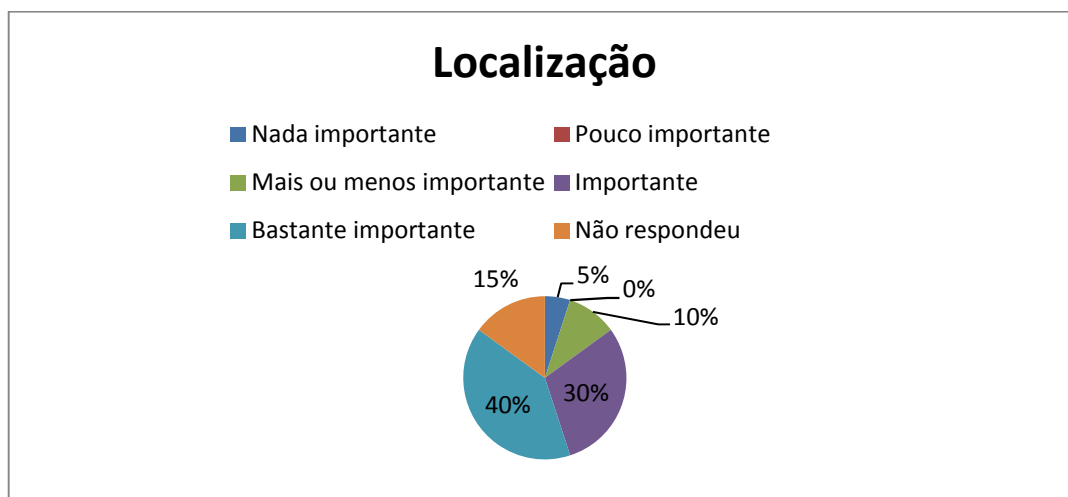


**Gráfico 18 - Caraterísticas e classificação do estabelecimento**

A informação no sítio web sobre a classificação d- **Publicações em revistas de especialidade** o estabelecimento e das características do negócio é relevante para a maioria das empresas de turismo, pelo que deve ser apresentada como um fator de promoção da marca.

### e. Disponibilização de um mapa para a localização

82% dos inquiridos afirma ser importante a disponibilização de um mapa para localização.

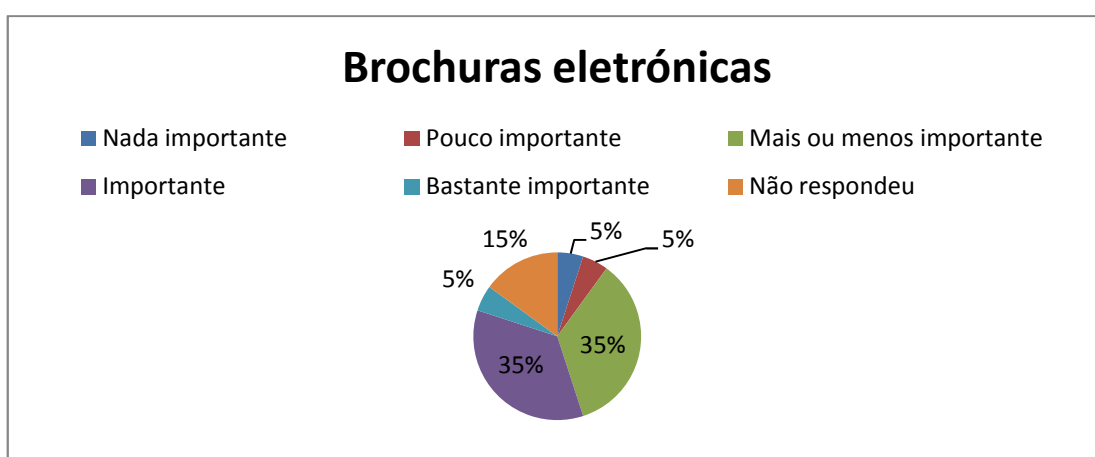


**Gráfico 19 - Importância da localização**

A apresentação do mapa, revela-se assim importante para ajudar os clientes a encontrar com facilidade seja o próprio estabelecimento ou ainda outros de interesse.

### f. Brochuras eletrónicas

Mais de metade dos inquiridos afirma ser importante a disponibilização de brochuras eletrónicas no sítio web da empresa.

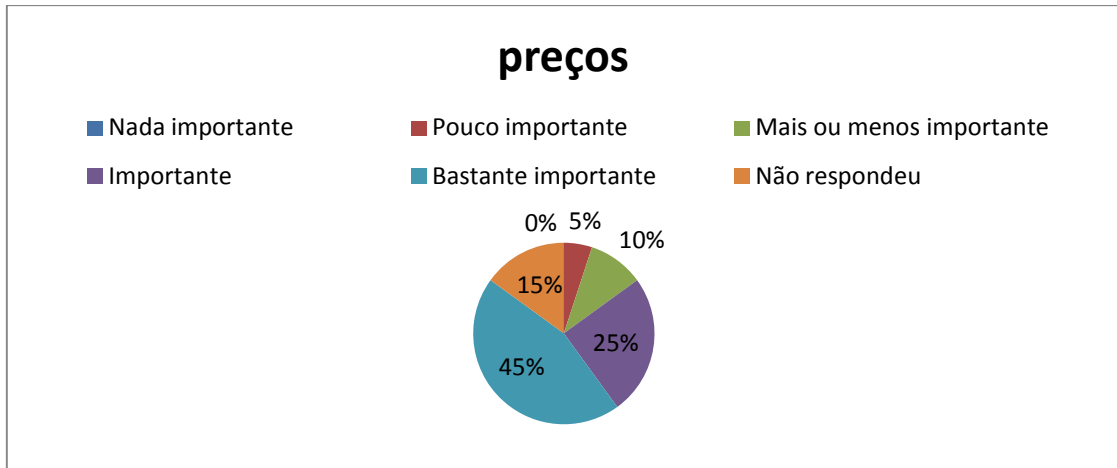


**Gráfico 20 - Importância de brochuras eletrónicas**

Este item é relevante para a maioria dos empresários, dado que fornece uma imagem realística sobre os lugares e a imagem da marca.

### g. Os preços praticados

Mais de 80% dos inquiridos afirma ser muito importante apresentar os preços no sítio web da empresa.

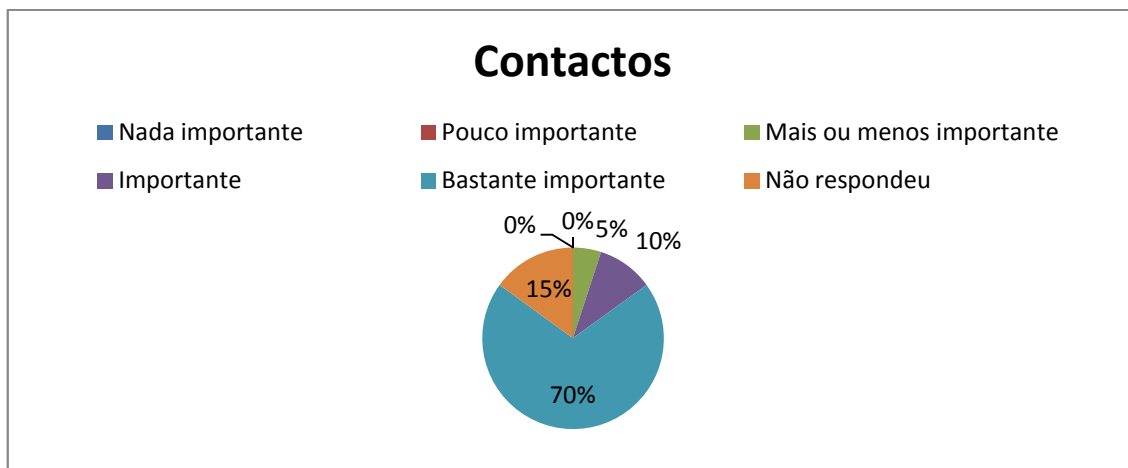


**Gráfico 21 - Importância do preço**

É de uma grande importância para os responsáveis do turismo colocarem os preços praticados pela empresa. Deste modo, e num mercado concorrencial, há que conseguir competir pelo preço por um lado, e simultaneamente, transmitir uma imagem de transparência para os consumidores para ganharem mais confiança na marca.

### h. Contactos com a empresa

A totalidade dos inquiridos afirma ser de grande importância a informação de contacto da empresa.

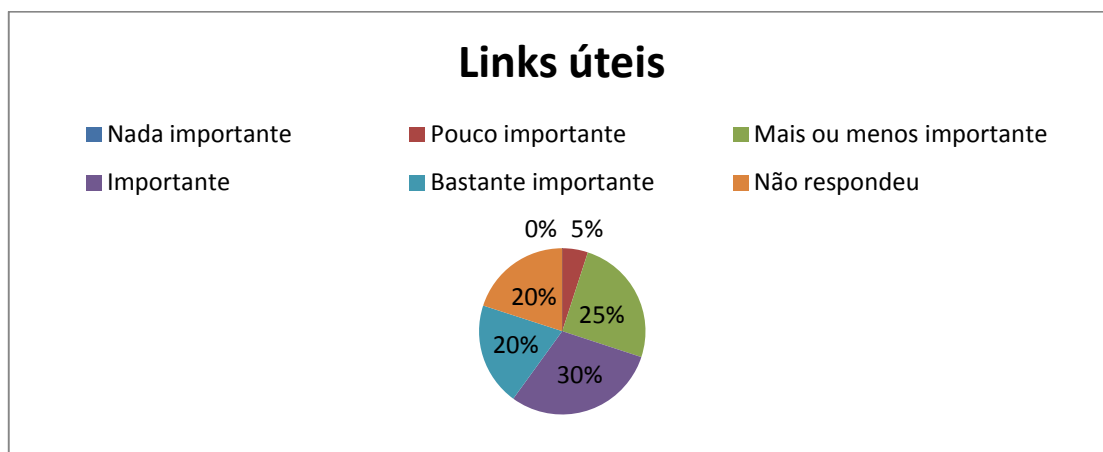


**Gráfico 22 - Importância da informação de contacto**

A informação de contacto da empresa é de grande importância, seja por telefone ou ainda por *e-mail* (com menos custo).

#### **i. Links úteis**

A maioria dos inquiridos acha importante a apresentação de hiperligações (*links*) úteis no sítio web da empresa.

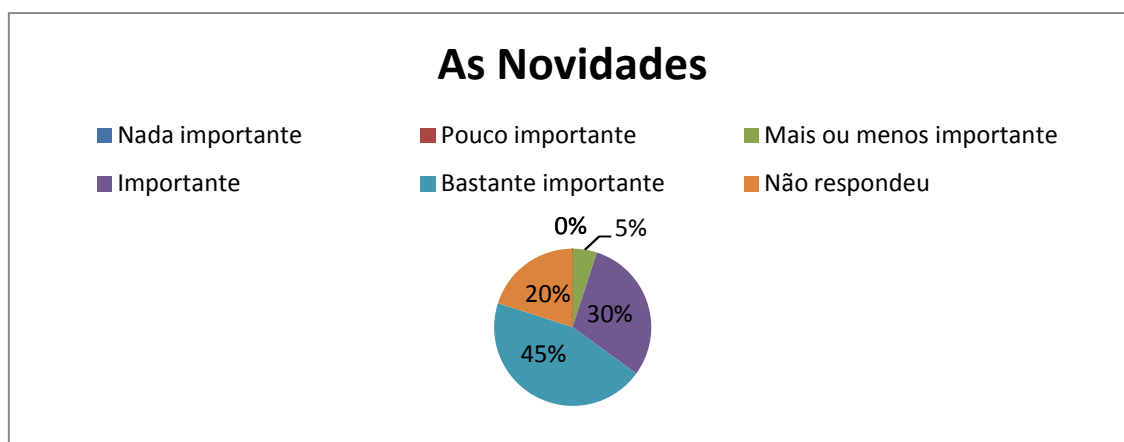


**Gráfico 23 - Importância de apresentação de links úteis**

A apresentação de vários *links* úteis para os clientes permite o acesso à outros serviços e produtos de outras empresas parceiras. A maioria dos responsáveis de turismo partilham a mesma opinião.

#### **j. Evidenciar as novidades**

A maioria dos inquiridos concorda sobre a importância de pôr em evidência as novidades do negócio.

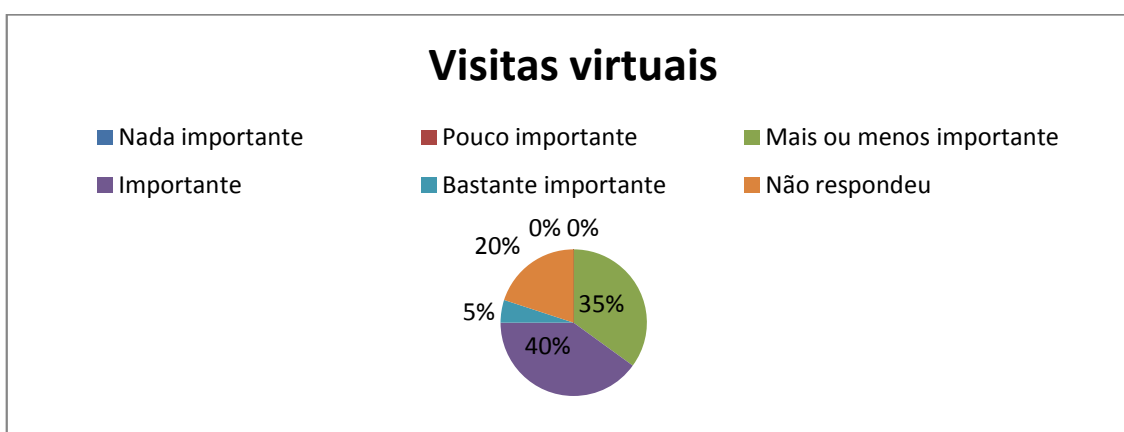


**Gráfico 24 - Importância de apresentação das novidades**

Para a maioria dos responsáveis de turismo, destacar as novidades do negócio no sítio web é de grande importância, já que permite dar a conhecer novos produtos e serviços da empresa.

#### **k. Disponibilização de visitas virtuais**

Quase todos os inquiridos concordam sobre a importância das visitas virtuais disponibilizadas no sítio da empresa.

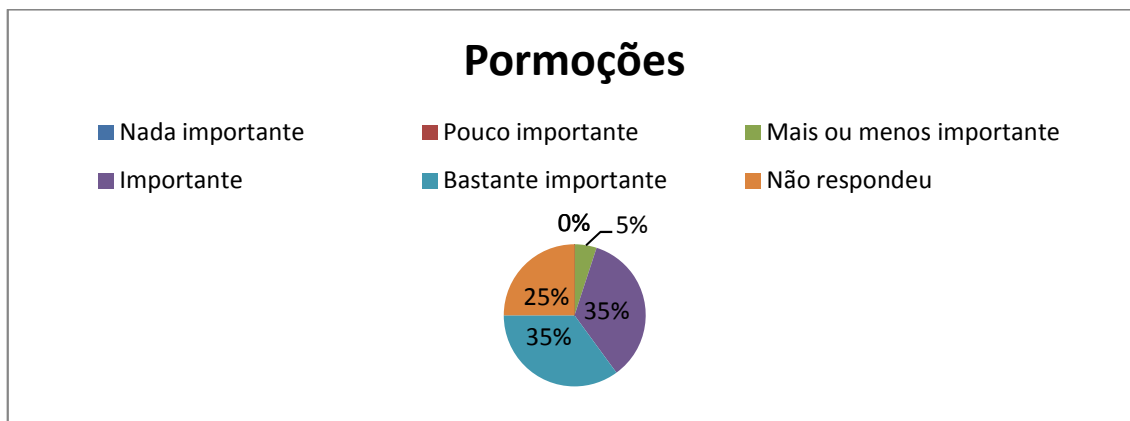


**Gráfico 25 - Importância das visitas virtuais**

As visitas virtuais estão cada vez mais presentes nos sítio web das empresas turísticas, pela importância que estes representam para os turistas que, antes da viagem, forma uma imagem mental do destino.

## I. Informação sobre promoções

93% dos inquiridos acha importante a divulgação das promoções no site da empresa.

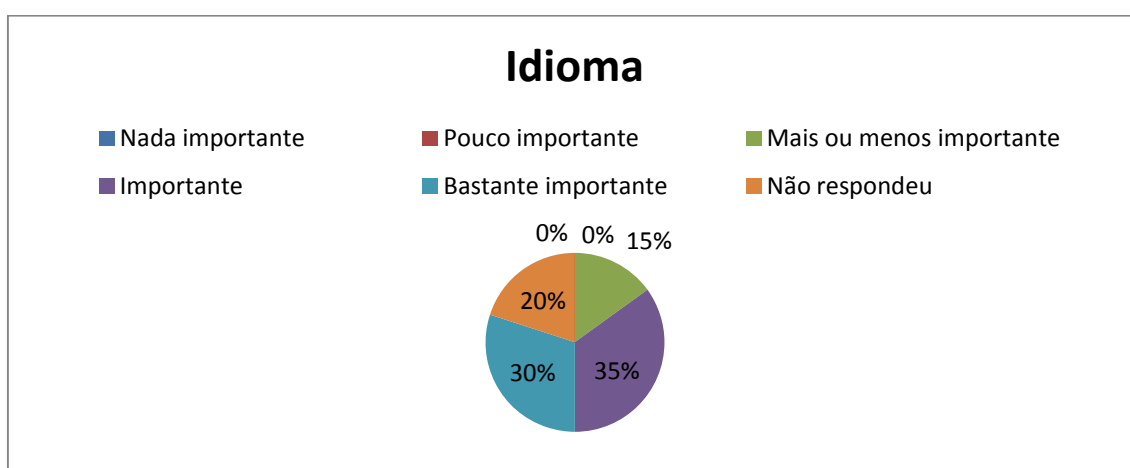


**Gráfico 26 - Importância de evidenciar promoções**

Divulgar as promoções no sítio web da empresa é relevante para a maioria das empresas, sendo um canal de promoção e de distribuição dos produtos e serviços turísticos. O destaque destes itens de promoção pode resultar num aumento das exportações das empresas do turismo.

### m. A escolha do idioma

Dos inquiridos, 80% afirmam ser importante colocar a possibilidade de tradução noutros idiomas do conteúdo do sítio web.

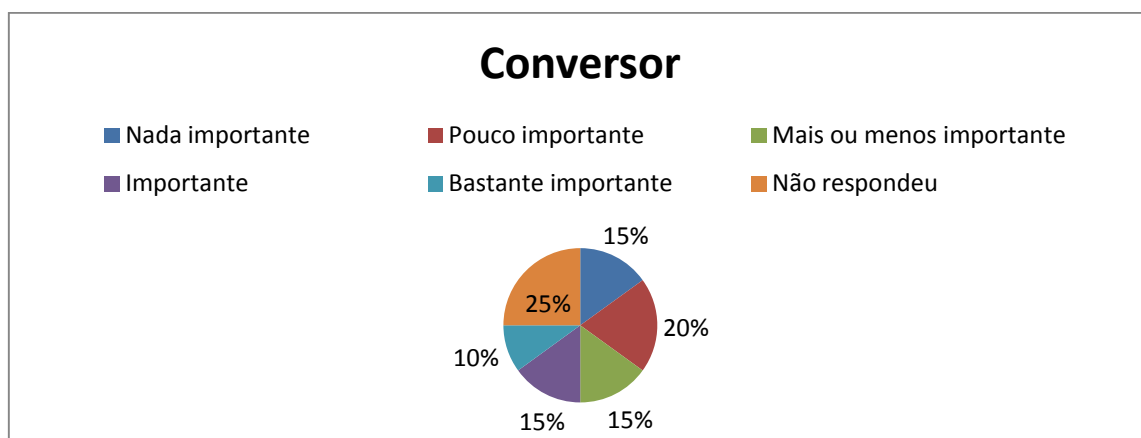


**Gráfico 27 - Importância do idioma**

Possibilitar a escolha do idioma é de grande importância para as empresas do turismo, sobretudo na internacionalização destas. Deste modo, os turistas estrangeiros de todo o mundo podem aceder à informação do sítio web de forma legível e compreensível.

#### **n. O conversor de moeda**

Somente 40% dos inquiridos acha importante disponibilizar um conversor de moeda no sítio web.

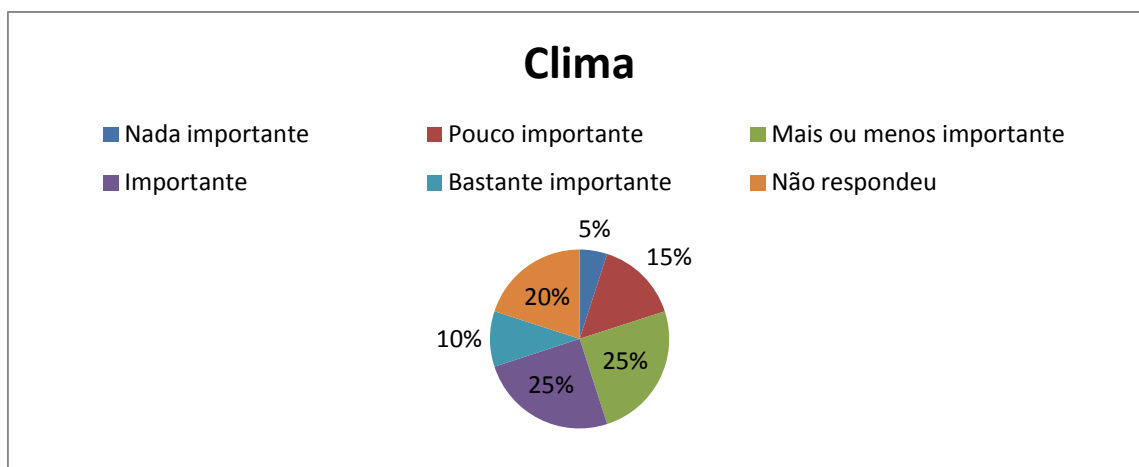


**Gráfico 28 - Importância do conversor de moeda**

Apesar da concordância de menos do que a metade das empresas sobre a importância o conversor de moeda, este representa um item relevante para os turistas estrangeiros que queiram fazer uma comparação e uma conversão em moeda do seu país de residência.

#### **o. Informação sobre o clima**

Dos inquiridos, 60% acham importante disponibilizar informações sobre o clima.

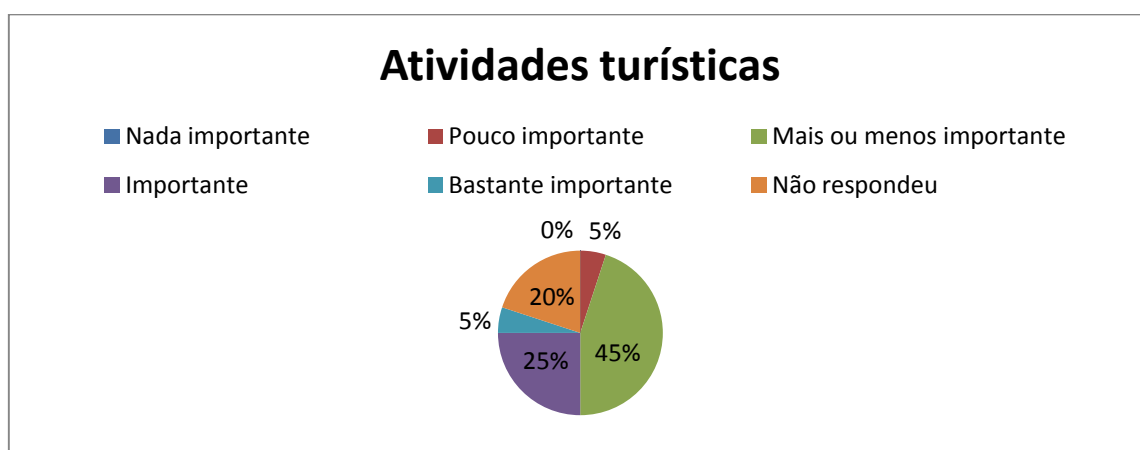


**Gráfico 29- Importância da informação sobre o clima**

A disponibilização de informações sobre o clima é importante para a maioria das empresas de turismo, dados que se trata de um item que pode fazer a diferença na escolha do destino, consoante os desejos dos clientes. Por exemplo, é muito útil para um turista que queira passar férias no Algarve, que saiba que as temperaturas são amenas nessa região.

#### **p. Links para outras atividades turísticas**

75% das empresas concorda sobre a importância de disponibilizar *links* relacionados com outras atividades turísticas.



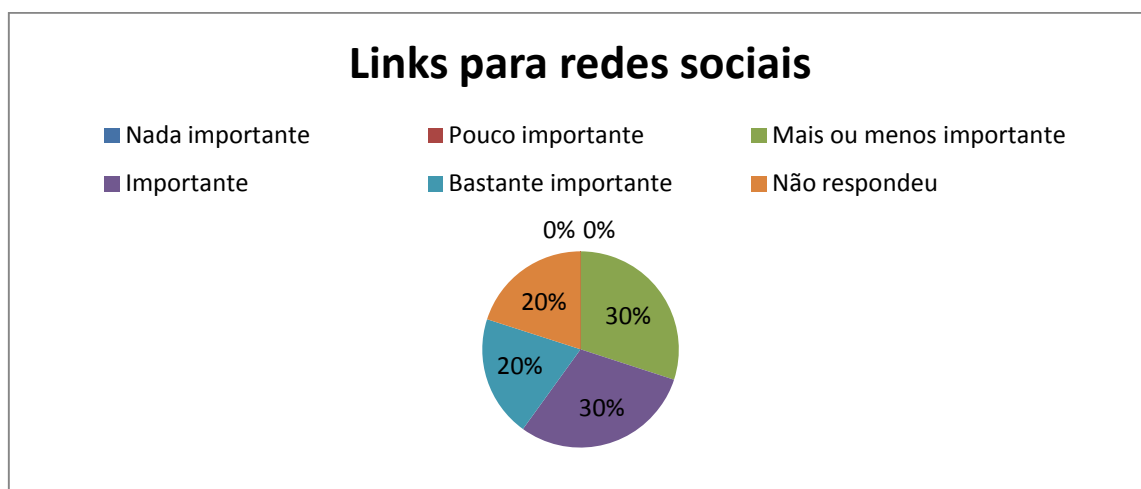
**Gráfico 30 - Apresentação de links de atividades turísticas**

É importante para a maioria dos responsáveis das empresas de turismo que o seu sítio web contenha *links* para outras atividades turísticas. A existência destes *links* pode levar

os turistas a planear as suas férias ou visitas com atividades incluídas (por exemplo a equitação, o mergulho, o golfe, etc.), criando mais valor e tornando assim a sua experiência mais interessante.

#### q. *Links para as redes sociais*

A maioria (80%) dos responsáveis das empresas inquiridas afirma ser importante a apresentação de *links* para as redes sociais.

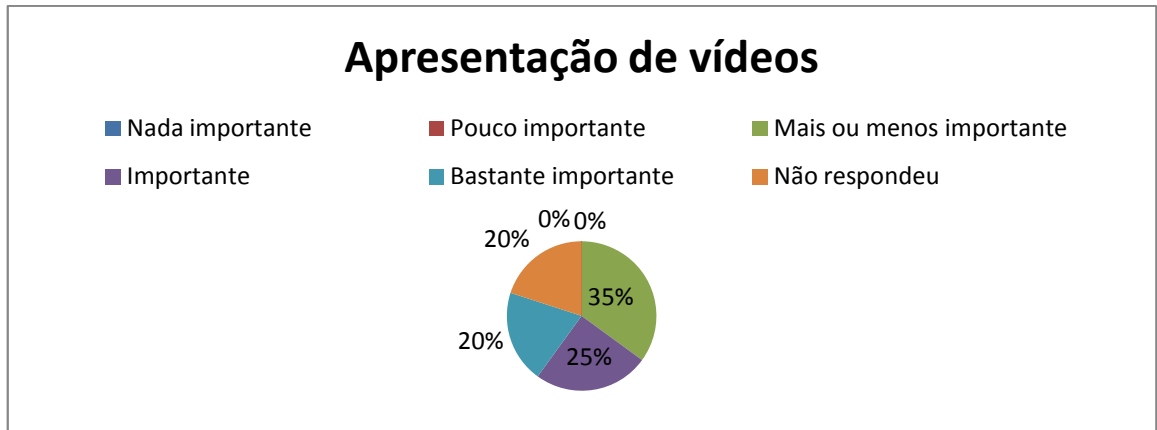


**Gráfico 31 - Importância de links para redes sociais**

A maioria dos responsáveis do turismo concorda sobre a importância de incluir *links* no sítio web da sua empresa com ligação para as redes sociais. Dada a importância que as redes sociais ganharam nos últimos anos no que respeita a divulgação e a promoção das marcas, as empresas do turismo viram nelas uma oportunidade de exportar e consolidar a sua marca por um lado, por outro lado estas redes tornaram-se para os gestores de marketing um instrumento para alcançar o sucesso.

#### r. *Apresentação de vídeos*

A maioria dos inquiridos acha importante disponibilizar vídeos sobre as regiões turísticas e as atividades e instalações da empresa, 20% deles acham mesmo bastante importante.

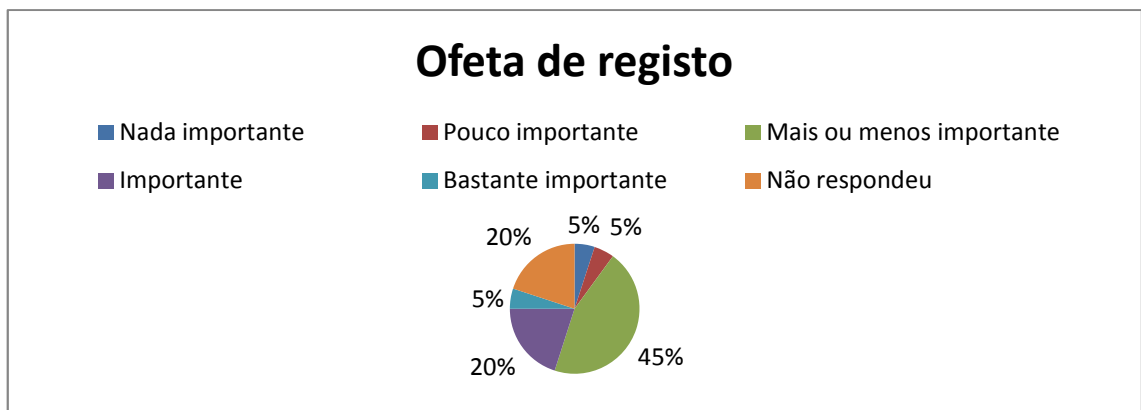


**Gráfico 32 - Importância de apresentação de vídeos**

A apresentação de vídeos no sítio web ganhou importância, em que o instrumento audiovisual ganha lugar e permite transmitir uma imagem fiel sobre os lugares e sítio a visitar.

#### **s. Possibilidade de registo no site**

70% dos inquiridos acha importante oferecer a possibilidade de registo dos clientes no site da empresa.



**Gráfico 33 - Importância de oferecer registo**

A importância da oferta de registo para os clientes, derive do facto dos turistas poderem receber notificações por *e-mail*, de forma personalizada, com as notícias ou outros assuntos relacionados com as viagens. Do ponto de vista da empresa, o registo permite uma recolha de informações sobre os clientes para os pode servir da melhor maneira e consoante os seus perfis.

#### t. Reservas em tempo real

70% dos inquiridos concorda sobre a importância de o cliente efetuar as suas reservas em tempo real.

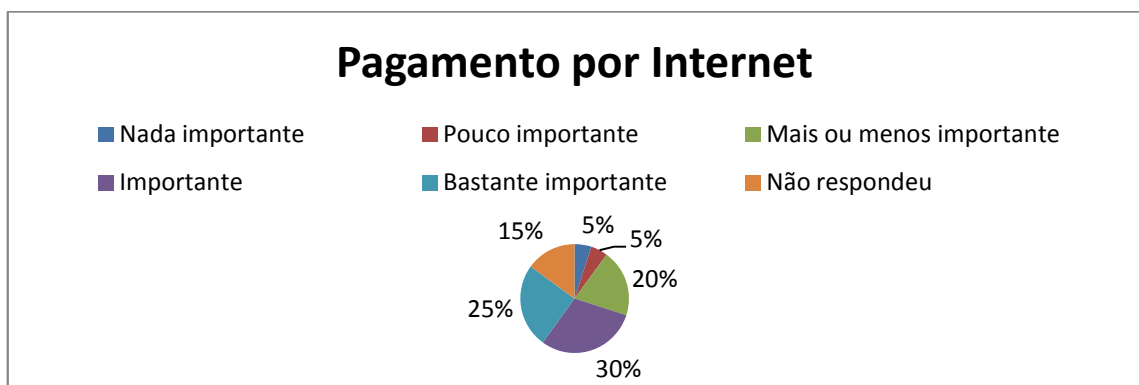


**Gráfico 34 - Importância de efetuar reservas em tempo real**

A maioria dos responsáveis das empresas do turismo concorda sobre a importância de os clientes poderem efetuar as suas reservas em tempo real, o que requer uma interação em tempo real entre o agente ou colaborador e o cliente. É necessário que haja um canal de comunicação *online* que permita uma tal interação.

#### u. Pagamento por Internet

É importante para 75% das empresas que os seus clientes consigam efetuar os pagamentos *online*.



**Gráfico 35 - Importância de efetuar pagamento online**

A maior parte das empresas concorda sobre a importância da possibilidade de pagamentos *online*, sendo imperativo que as empresas disponham de mecanismos eletrónicos e contratuais para o efeito. Este item prende-se também à questão de segurança nos pagamentos e a confiança do consumidor na utilização deste meio. Contudo, de hoje em dia, todas ou quase todas as transações de reservas online implicam a utilização de um modo de pagamento *online*.

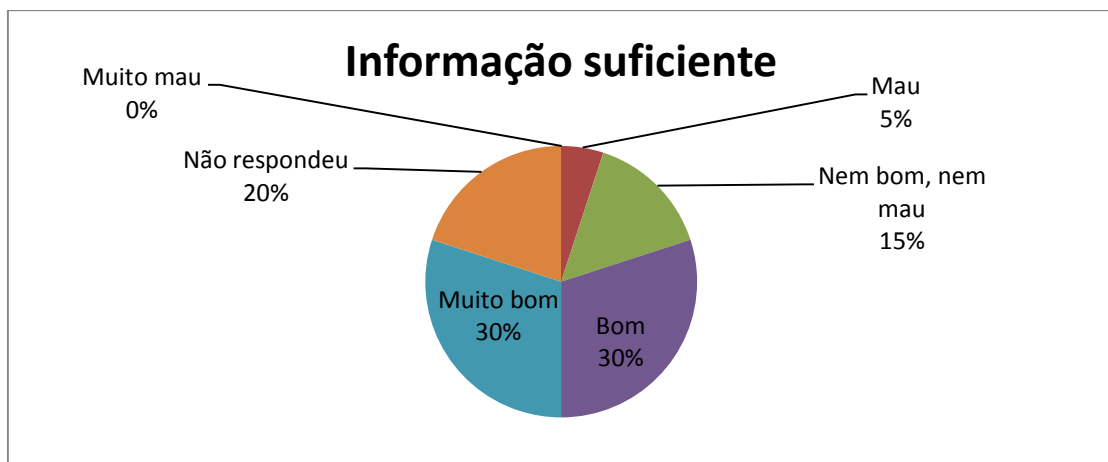
#### v. A fidelização dos clientes

Em vista de proporcionar aos seu clientes um tratamento personalizado, as empresas na sua maioria concordam sobre a importância de permitir aos clientes terem a sua própria conta com a possibilidade de fazerem alterações aso seus perfis, brindar os clientes com ofertas e prémios, enviar alertas e avisos aos clientes, oferecer serviços personalizados, registar as apreciações dos clientes, oferecer ajuda na página *Web*, possibilitar a adesão dos clientes como membros privilegiados, reservar uma área para os profissionais do turismo e fornecer relatórios sobre o consumo.

### 12. A usabilidade do sítio web

#### a. A informação do sítio web suficiente

Numa autoavaliação do próprio sítio web da empresa, 75% dos inquiridos afirmam que a informação disponível é suficiente, caracterizando o site de bom ou muito bom.

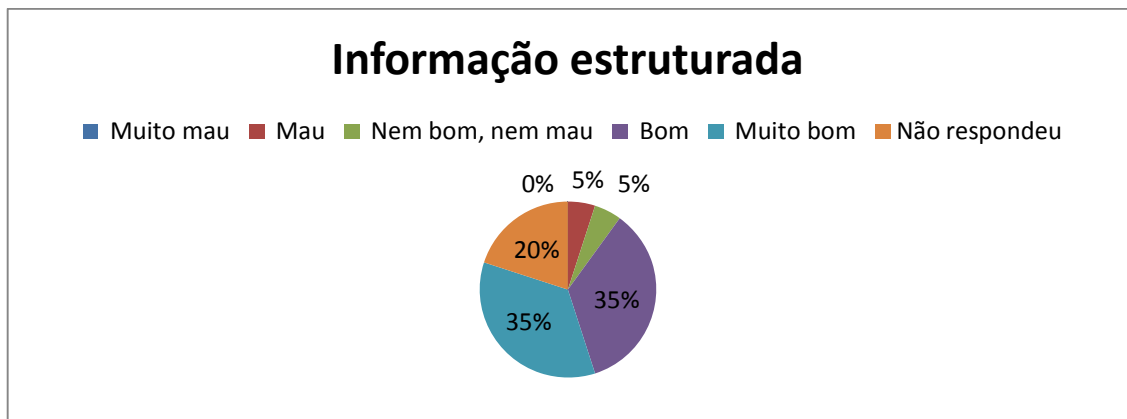


**Gráfico 36 - Informação suficiente no sítio web**

No que diz respeito à informação disponível no sítio web da empresa, esta deve ser a mais completa possível, de forma elucidar os visitantes sobre todos os aspetos do negócio da empresa. Torna-se imperativo fazer uma análise das necessidades dos visitantes em termos de informação e colocá-la no sítio web à sua disposição.

#### **b. Informação do sítio web estruturada**

75% dos inquiridos afirmam que a informação disponível no seu sítio web é estruturada.

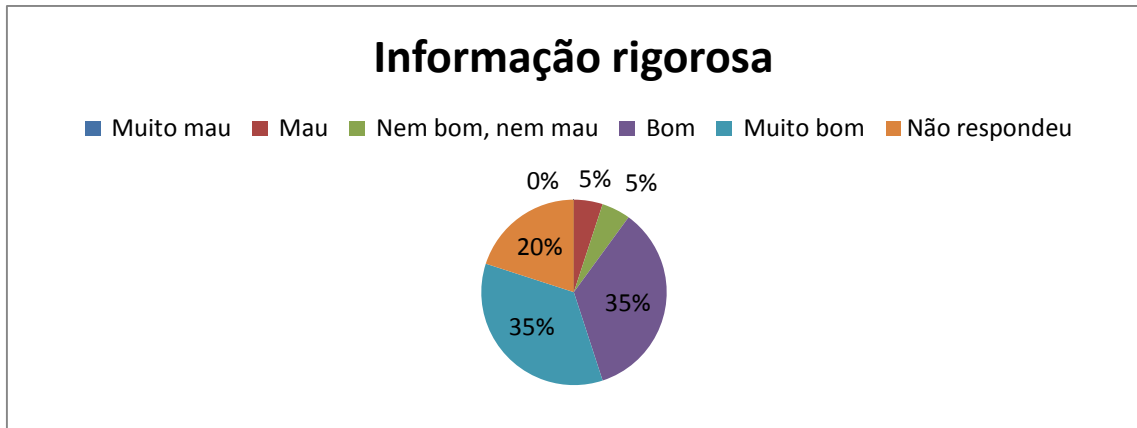


**Gráfico 37 - Informação do sítio web estruturada**

A informação estruturada é relevante para a maioria das empresas de turismo, permitindo aos visitantes fazer o menor esforço possível seja para a leitura, para a pesquisa de informação, ou ainda para efetuar as suas reservas e registos.

#### **c. Informação no sítio web rigorosa**

Relativamente ao rigor da informação fornecida no site da empresa, 75% afirmam ter um sítio web com informação rigorosa.

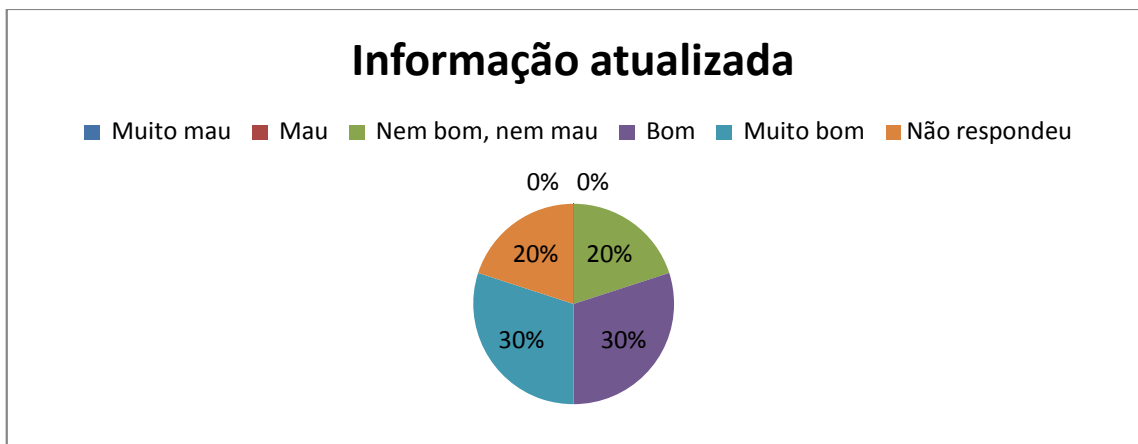


**Gráfico 38 - Informação do sítio web rigorosa**

O rigor na informação apresentada no sítio web da empresa é importante para a maioria das empresas de turismo. Uma informação rigorosa pode fazer a diferença nas decisões dos turistas em escolherem o seu destino de viagem por um lado, por outro lado pode representar um indicador sobre a seriedade do negócio e consequentemente da marca.

#### **d. Informação atualizada no site**

Mais de 80% dos inquiridos afirma que o sítio web da sua empresa contém informação atualizada



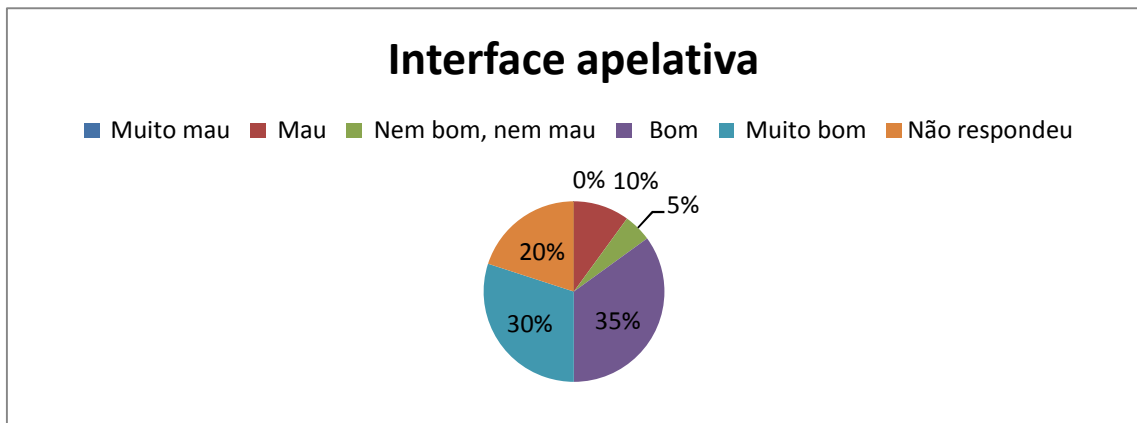
**Gráfico 39 - Informação no sítio web atualizada**

A apresentação de informação atualizada no sítio web é importante, na medida em que o seu impacto na decisão do consumidor por ser relevante. Um site desatualizado não inspira confiança, e ainda pode-se pensar que o negócio extinguiu-se. Em termos de

preços, é fundamental que seja atualizado para que não haja mal entendidos por parte dos clientes.

#### e. Interface do sítio web apelativa

No que concerne ao aspeto apelativo da interface do sítio web da empresa, 70% dos inquiridos avaliam positivamente a interface do sítio web da sua empresa.

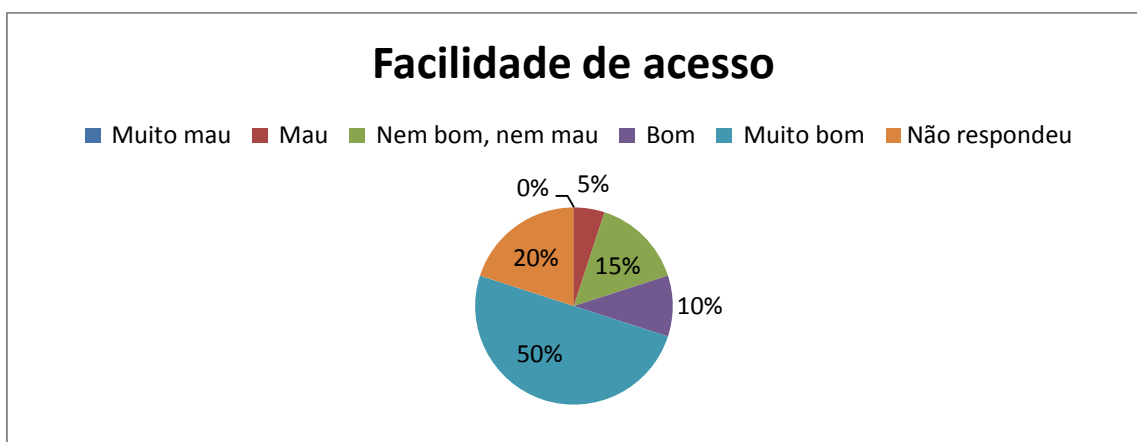


**Gráfico 40 - Interface do sítio web apelativa**

Uma interface apelativa é quase sempre um motivo de atração de clientes, deste modo deve ser algo agradável em termos de estética e fácil de manusear.

#### f. Facilidade de acesso no sítio web

Mais de 75% dos inquiridos afirmam que o site da sua empresa oferece facilidade de acesso.

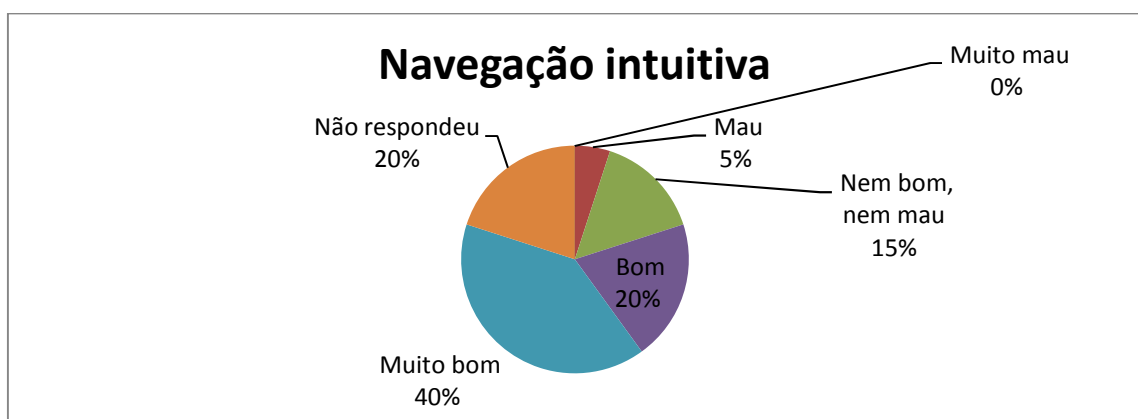


**Gráfico 41 - Sítio web de fácil acesso**

A facilidade de acesso ao sítio web é uma característica importante para a maioria, dada a competitividade e a concorrência dos sítios web das outras empresas. Um facilitador de acesso rápido é o uso dos motores de pesquisa otimizados, utilizando as palavras-chave adequadas em cada tipo de negócio.

#### **g. Navegação intuitiva nos menus**

Quase 75% dos inquiridos afirma que a navegação nos menus das páginas do sítio web da sua empresa é intuitiva.



**Gráfico 42 - A navegação no sítio web intuitiva**

Em termos de menus, a interface utilizada é para a maioria de fácil navegação. A criação dos menus deve seguir um conjunto de regras de modo que o cliente encontre a informação de viagem ou de hospedagem em pouco tempo e sem esforço, e efetuar as demais operações e transações para efetivar as suas reservas.

#### **13. Fluxo de visitantes estrangeiros ao sítio web**

Em 2014, o fluxo dos visitantes mínimo registado é de 1000 visitantes, enquanto o valor máximo registado é de 5000.

#### **14. Fluxo de estrangeiros ao sítio web no ano da sua criação**

O intervalo de variação do número de estrangeiros que acederam ao sítio web da organização é de um mínimo de 126 e máximo de 458.

#### **15. Fluxo de estrangeiro ao sítio web desde a sua criação**

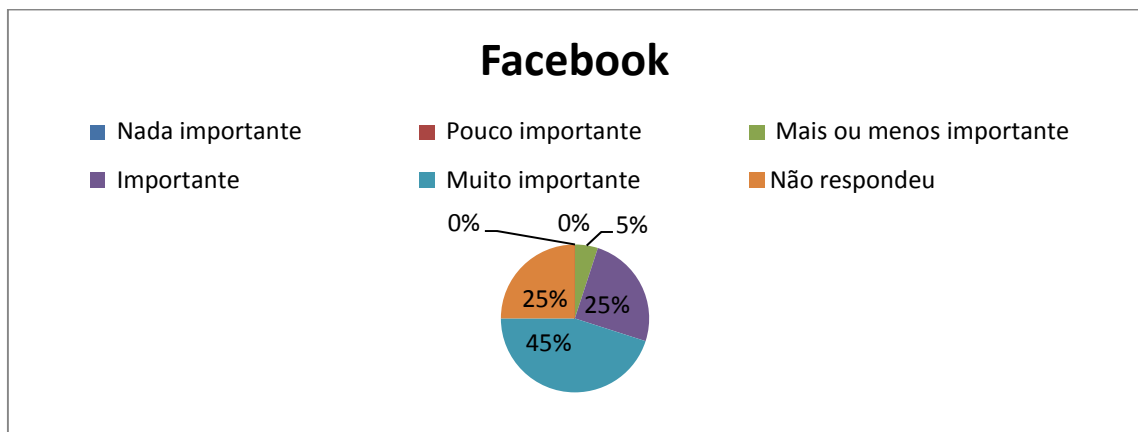
Atinge os 60 000 visitantes estrangeiros num dos casos analisados.

## 16. Ferramentas do marketing digital

### a. Grau de importância dos canais digitais/redes sociais

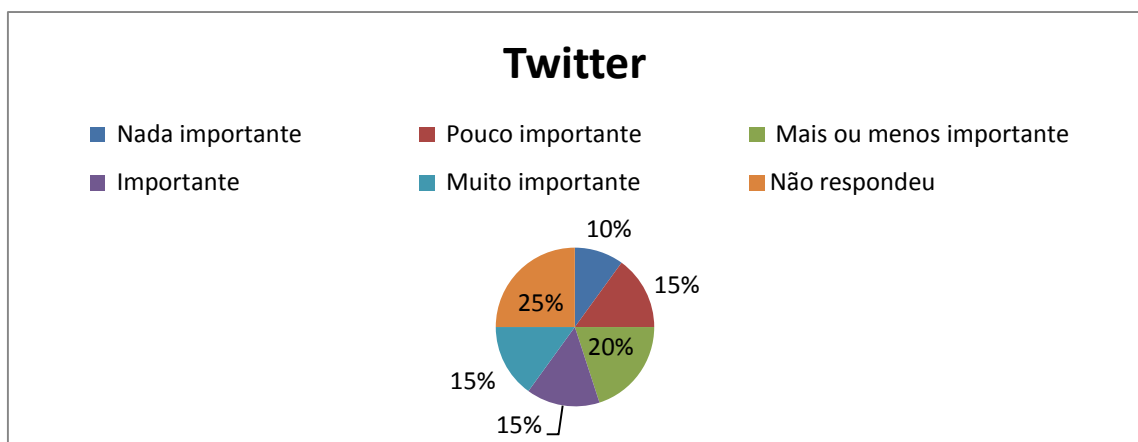
Dos inquiridos, 75% dão muita importância ao Facebook, utilizado como uma ferramenta de marketing (gráfico 62).

Dos canais digitais, o Facebook é considerado instrumento para sondar as apreciações dos clientes, recolher informação sobre os atuais e potenciais clientes, angariar clientes e consolidar a imagem da marca.



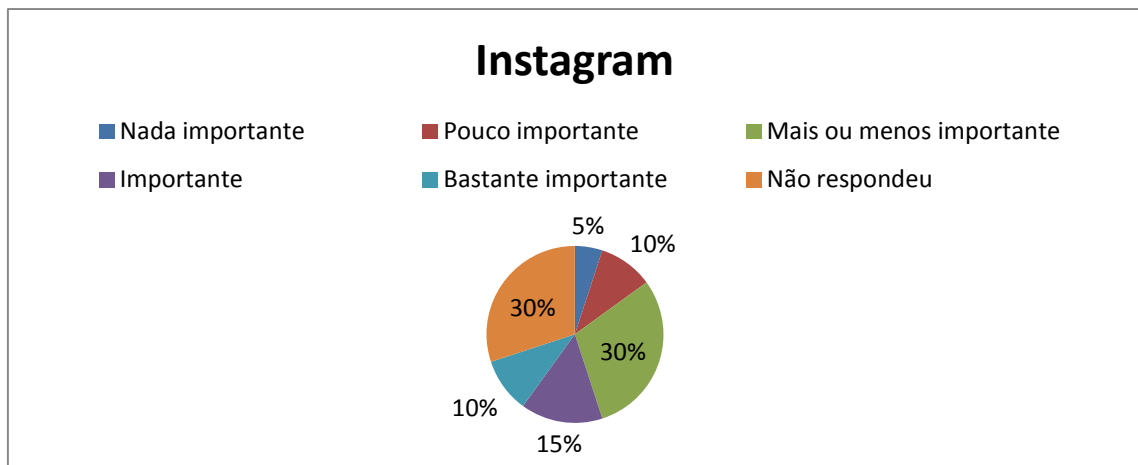
**Gráfico 43 - Importância do Facebook no marketing**

Somente 50% dos inquiridos confirma a importância do Twitter, visto como uma ferramenta de marketing.



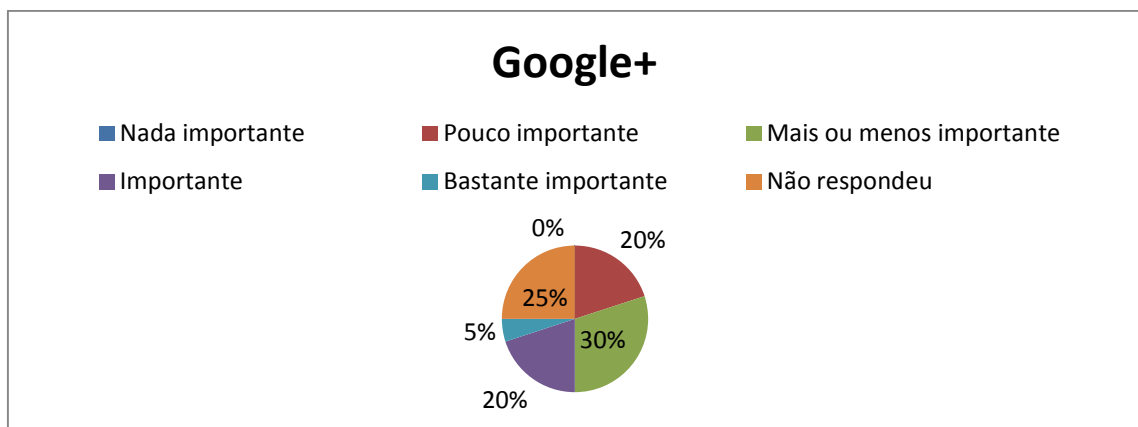
**Gráfico 44 - Importância do Twitter no marketing**

O Instagram é visto como uma importante ferramenta de marketing por 55% dos responsáveis inquiridos.



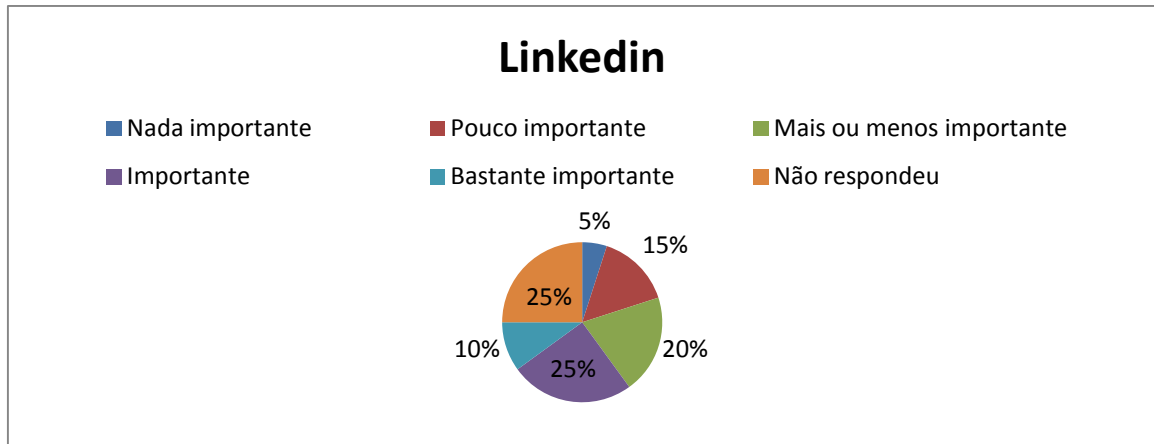
**Gráfico 45 - Importância do Instagram no marketing**

55% das empresas inquiridas afirma que o Google+ é uma importante ferramenta de marketing.



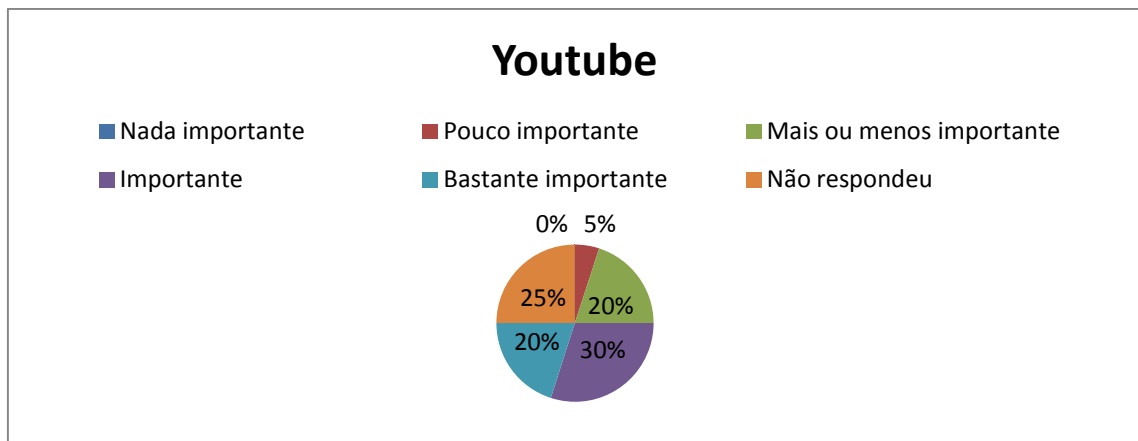
**Gráfico 46 - Importância do Google+ no marketing**

O linkedin é visto como uma ferramenta de marketing importante para 55% das empresas inquiridas.



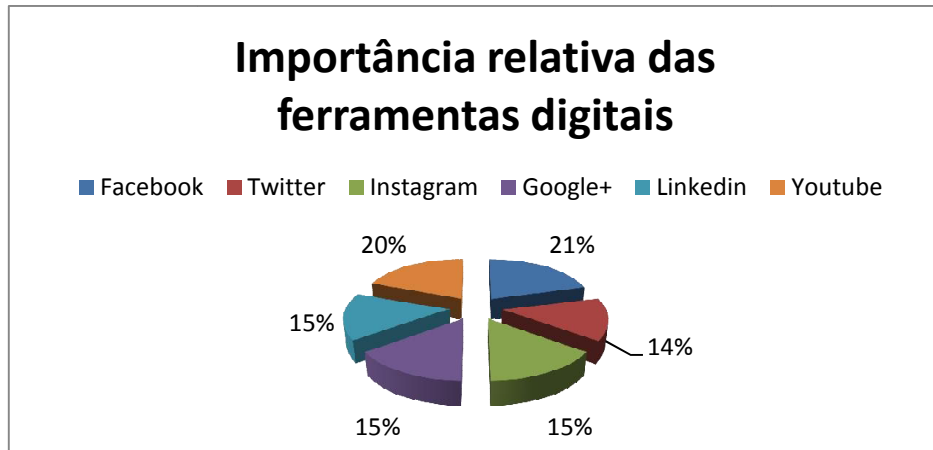
**Gráfico 47 - Importância do LinkedIn no marketing**

No que respeita o Youtube, é visto por 70% dos responsáveis inquiridos como importante para o marketing.



**Gráfico 48 - Importância do Youtube no marketing**

Todos estes canais digitais são importantes para as empresas do turismo por representarem não só um meio de divulgação e de consolidação da marca, mas também um instrumento para o marketing digital. O efeito viral destes canais não deixa dúvida sobre a sua importância para passar a palavra e obter mais seguidores e fans, resultando numa publicidade gratuita consequentemente uma redução dos custos de marketing. Adicionalmente, estes canais fornecem uma riqueza de informações sobre os perfis de vários utilizadores e sobre as suas histórias partilhadas de viagens. Os dados obtidos via destes canais digitais podem ser submetidos à uma análise por parte dos gestores de marketing das empresas, para que dela sejam extraídas informações úteis a fim de dirigir a sua oferta de um modo mais eficaz.

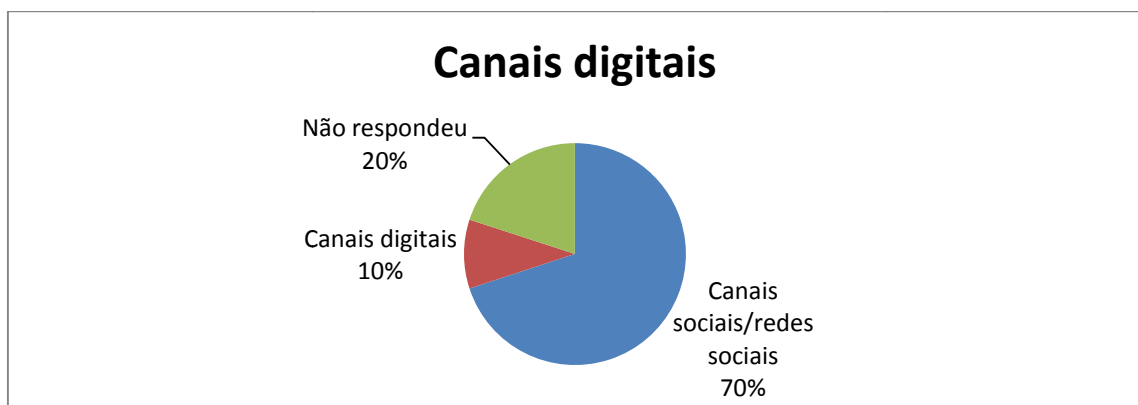


**Gráfico 49 - Importância relativa das ferramentas digitais**

O gráfico 48 mostra a importância relativa das diferentes ferramentas digitais, onde se destacam o facebook e o youtube com mais relevo, comparados com os outros canais. Enquanto os restantes canais digitais apresentam sensivelmente o mesmo interesse para a área do marketing.

#### 17. A adoção de uma designação para as redes sociais

As redes sociais são designadas por canais digitais por parte de 10% das empresas inquiridas.



**Gráfico 50 - Designação para as redes sociais**

Apesar de não obter respostas suficientes à esta pergunta, é de referir a importância da designação das redes sociais no seio de uma empresa de turismo com sendo canais digitais. Esta importância vem do facto de que todos os colaboradores da empresa devem

encarar seriamente estes canais, passando do que é social para o que representa um instrumento de marketing digital (Deloitte 2013).

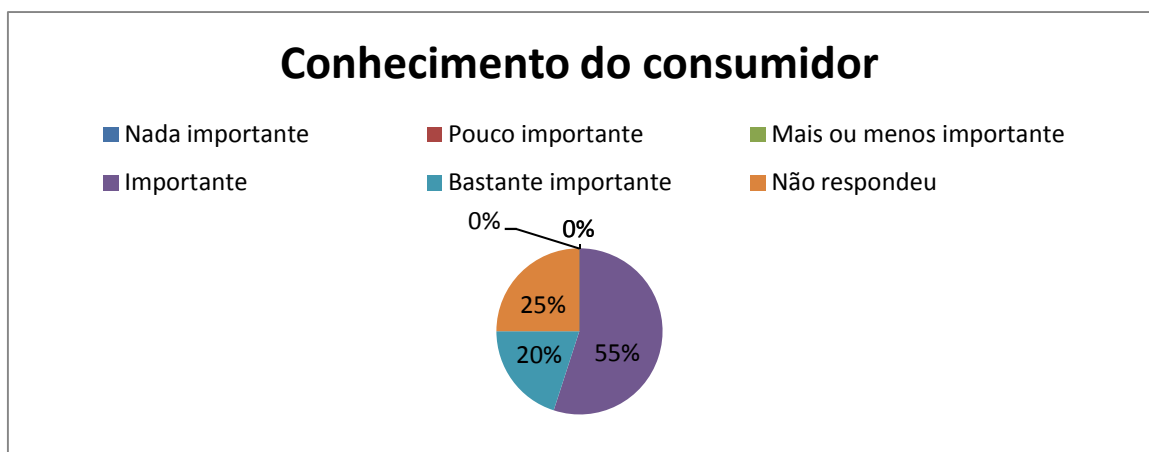
### 18. Medidas de performance utilizadas no uso dos canais digitais

Esta questão prende-se às medidas de performance utilizadas pela empresa relativas aos canais digitais. As respostas foram escassas, contudo um dos responsáveis afirmou que nenhum dos colaboradores da empresa possui competências para efetuar medições a nível de performance no que respeita o uso dos canais digitais, enquanto outro responsável afirmou que as medidas utilizadas para medir a performance são a quantidade e a qualidade dos feedbacks recebidos através das mensagens, e as vendas que daí resultam.

### 19. Melhoramentos obtidos através do uso dos canais digitais

#### a. Conhecimento, considerações e experiências dos consumidores

Relativamente ao impacto e a importância dos canais digitais no melhoramento do conhecimento, considerações e experiências dos clientes atuais, a maioria os responsáveis inquiridos afirmam ser importante, 20% deles acha mesmo um impacto bastante importante.



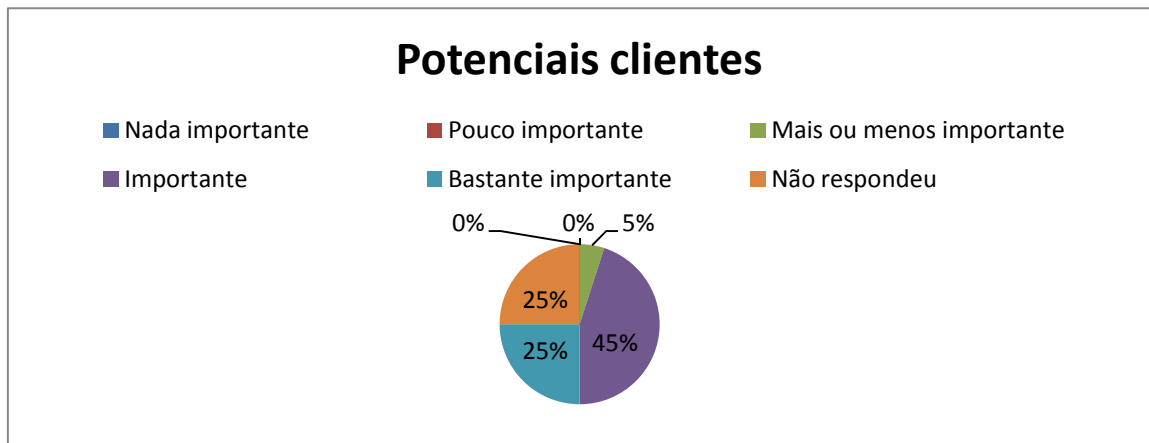
**Gráfico 51 - Importância do conhecimento do consumidor**

A maioria dos responsáveis concorda sobre a extrema importância dos canais digitais no conhecimento dos clientes atuais e das suas experiências. Isto permite uma melhor gestão de clientes, uma gestão orientada para o cliente e as suas necessidades, e ainda o

direcionamento da oferta para um determinado segmento de mercado. Adicionalmente, os esforços de marketing são otimizados consoante o canal digital mais adequado.

### **b. Conhecimento, considerações e experiências dos potenciais clientes**

Dos inquiridos, 80% confirma a importância dos canais digitais no conhecimento, considerações e experiências dos potenciais clientes.

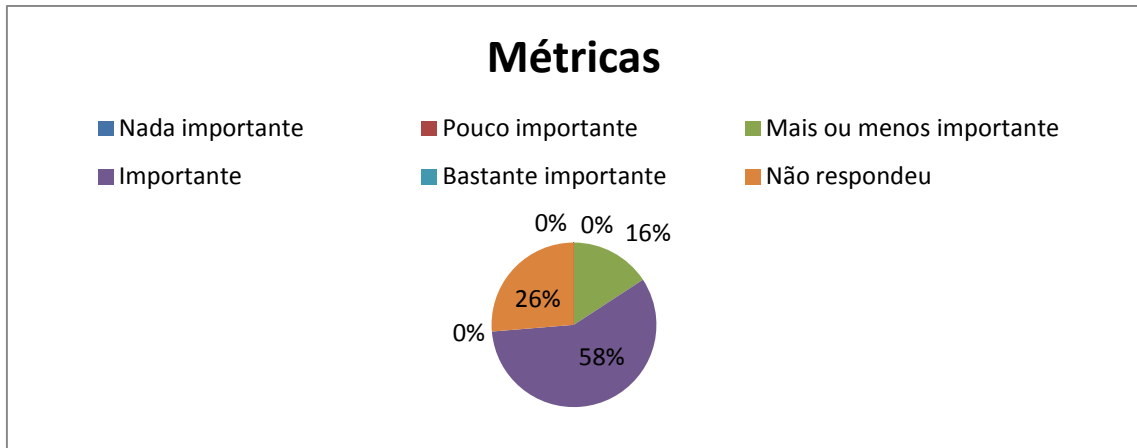


**Gráfico 52 - Importância de conhecimento de potenciais clientes**

O conhecimento dos potenciais clientes e das suas experiências é uma das virtudes dos canais digitais. A informação está lá, é necessário investir na sua aquisição com um custo muito reduzido (o tempo de um colaborador pesquisar, anotar e analisar). É de facto notável o melhoramento nesta área de conhecimento dos potenciais clientes através dos canais digitais

### **c. Métricas na área de conhecimento da marca**

Nas métricas na área de conhecimento da marca resultou um melhoramento importante, devido ao impacto dos canais digitais, segundo 74% dos respondentes.

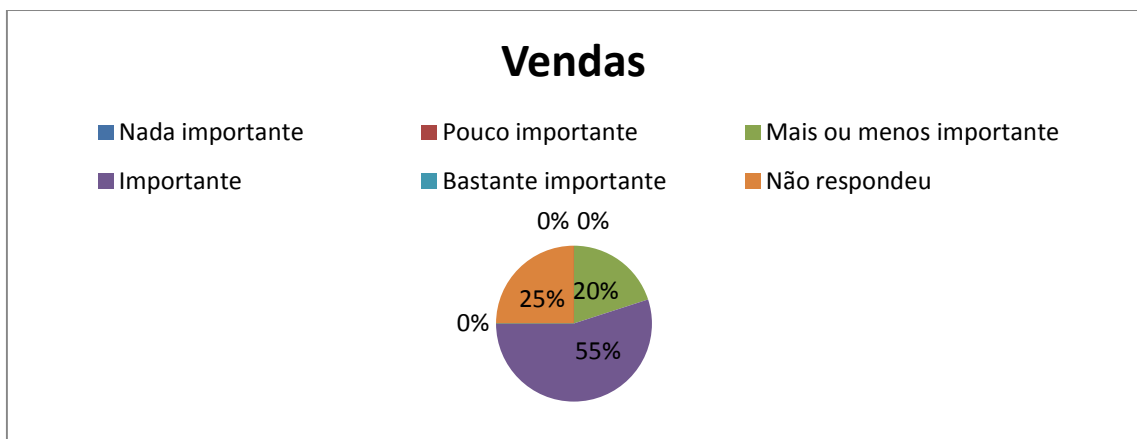


**Gráfico 53 - Impacto nas métricas na área da marca**

Os canais digitais tiveram um impacto importante nas métricas relativamente na área de conhecimento da marca, permitindo às empresas mensurar melhor o conhecimento da sua marca por parte dos consumidores. Uma boa medição nesta área implicaria um melhoramento da imagem da marca e o conhecimento dos seus clientes atuais e futuros.

#### **d. Métricas na área das vendas**

75% dos inquiridos confirma o efeito positivo e importante dos canais digitais no melhoramento das métricas na área das vendas.

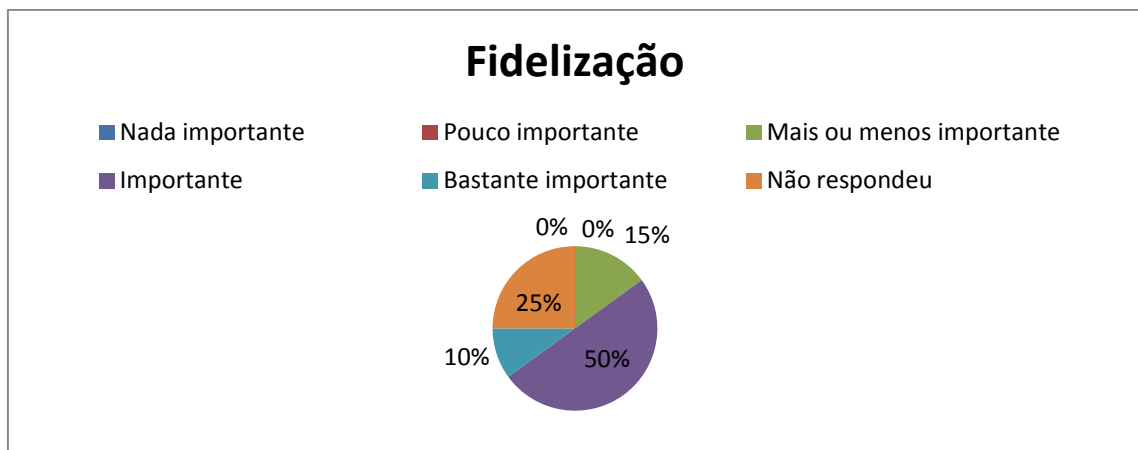


**Gráfico 54 - Impacto nas métricas na área das vendas**

De acordo com a maioria dos responsáveis das empresas do turismo inquiridas, o impacto positivo no melhoramento das métricas na área das vendas derive efetivamente dos canais digitais, pelo que as medições nesta área tornaram-se mais eficazes baseando-se sobre a rentabilidade relativa a cada um dos canais digitais utilizados.

### e. métricas na área da fidelização de clientes

75% dos inquiridos concordam sobre a importância e o impacto dos canais digitais no melhoramento das métricas na área de fidelização dos clientes.



**Gráfico 55 - Impacto na área de fidelização de clientes**

O impacto na área de fidelização dos clientes é notável, na medida em que as empresas passaram a conhecer melhor o seus clientes, conhecendo os seus hábitos, histórias e preferências através dos canais digitais, podendo assim mantê-los, melhorando assim a taxa de retenção.

### 20. Variação dos gostos, fans e comentários

Segundo 83.3% dos responsáveis das empresas inquiridas, houve um aumento dos gostos no facebook entre 25% e 50% 2013 para 2014. E um aumento na mesma medida no Twitter segundo 13.3% das empresas. Enquanto a metade das empresas confirma um aumento de mais de 50% dos gostos e fans tanto no facebook como no Instagram.

Um aumento em 50% dos comentários foram registados por 56% das empresas relativamente ao Facebook, 11.1% das empresas relativamente ao Twitter e 33.3% relativamente ao Instagram.

62.5% das empresas afirmam ter registado um aumento em 50% nas opiniões sobre publicações no Facebook, 12.5% afirmam terem registado o mesmo aumento no Twitter, enquanto 25% destas empresas registaram o mesmo aumento no Instagram.

Foi confirmado um aumento em 50% das visitas a partir de histórias partilhadas, segundo 77.8% das empresas inquiridas relativamente ao Facebook, segundo 11.1% das empresas relativamente ao Twitter e segundo 11.1% das empresas relativamente ao Instagram.

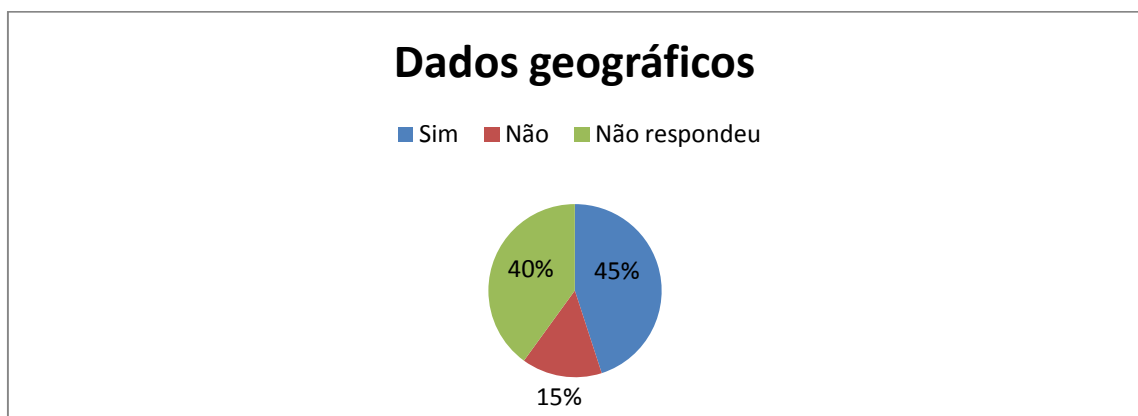
62.5% das empresas inquiridas registou um aumento em mais de 50% no que respeita as visualizações no Facebook, 12.5% registaram o mesmo aumento no Twitter e 25% registaram o mesmo aumento no Instagram.

83.3% das empresas afirmam que o tempo de visualizações aumentou em 50% no Facebook, enquanto 16.7% delas afirmou ter havido o mesmo aumento no Twitter.

## 21. Estratégias de marketing

### a. Recolha de dados geográficos dos consumidores

Como se mostra no gráfico 54, 45% das empresas inquiridas recorre à recolha dos dados geográficos dos consumidores.

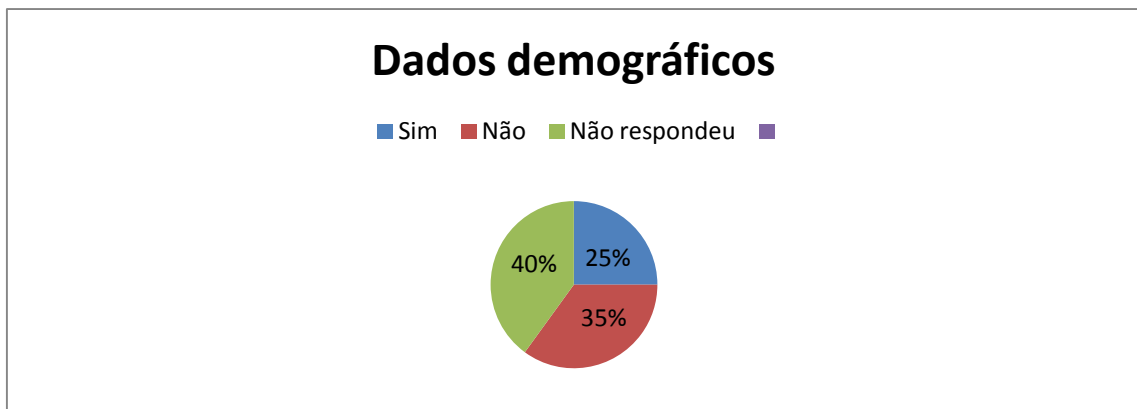


**Gráfico 56- Recolha de dados geográficos**

A recolha de dados geográficos dos clientes é importante para a maioria dos responsáveis das empresas inquiridas, revelando um aspeto importante nas práticas de marketing utilizadas por essas empresas. Os dados geográficos podem ser interpretados de forma a evidenciar a frequência de determinado tipo de clientes de uma determinada área geográfica. Também poderá servir para segmentar o mercado ou decidir de que países emissores recebem-se mais clientes.

### b. Recolha de dados demográficos dos consumidores

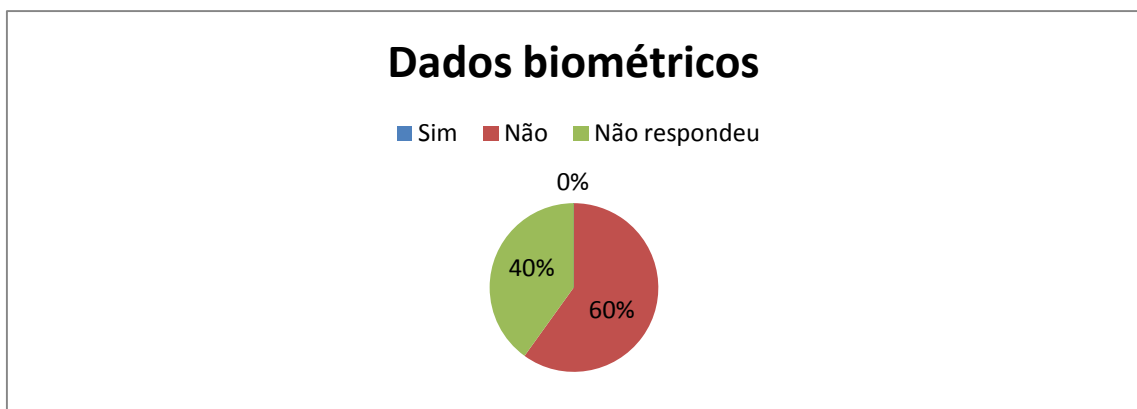
Das empresas inquiridas 25% afirmam recorrer à recolha de dados demográficos dos consumidores.



*Gráfico 57 - Recolha de dados demográficos*

#### **c. Recolha de dados biométricos**

60% das empresas afirmam não adotar esta prática na sua estratégia de marketing.

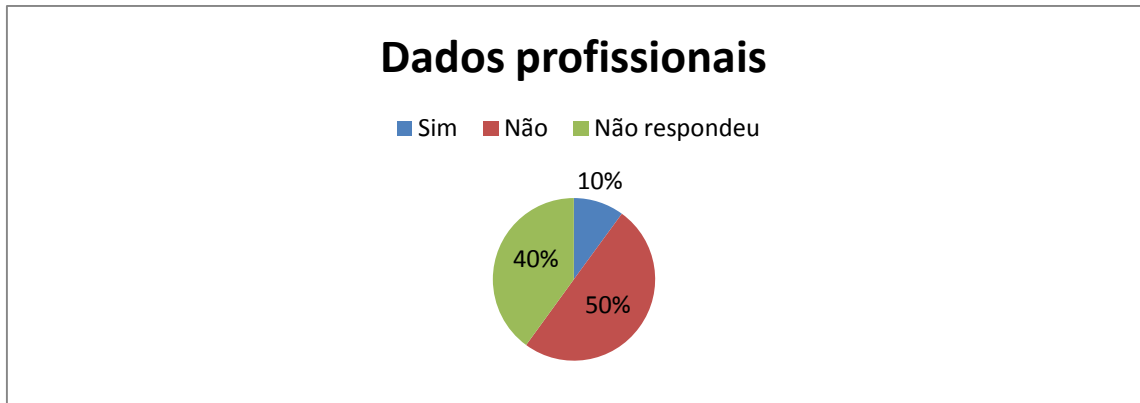


*Gráfico 58- Recolha de dados biométricos*

A recolha de dados biométricos não é adotada por nenhuma das empresas devido à questão de confidencialidade e a proteção dos dados dos clientes.

#### **d. Recolha de dados profissionais dos consumidores**

Unicamente 10% dos inquiridos afirmam ter a prática da recolha de dados profissionais dos consumidores na sua estratégia de marketing.

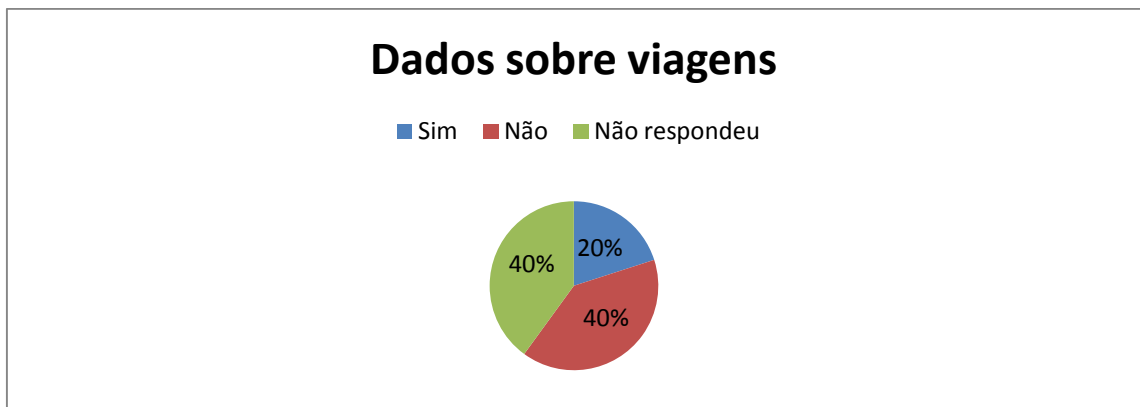


**Gráfico 59 - Recolha de dados profissionais**

Muito pouca são as empresas que recorrem à recolha de dados profissionais. Embora esta prática poderá indicar as categorias de clientes e o poder de compra dos mesmos.

#### **e. Recolha de dados sobre as viagens**

Somente 20% das empresas inquiridas afirmam recolher dados sobre as viagens dos consumidores.

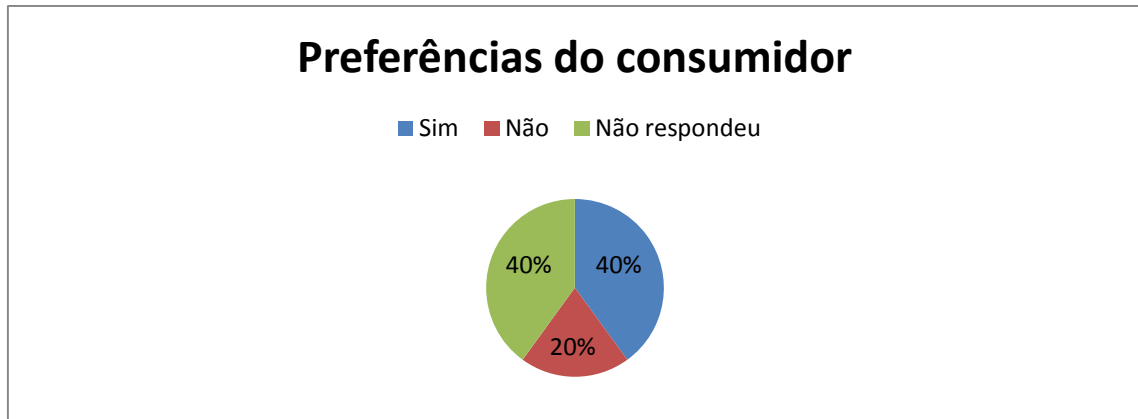


**Gráfico 60 - Recolha de dados sobre as viagens do consumidor**

Os dados obtidos mostram que poucas empresas recorrer à recolha de informação sobre as viagens dos consumidores, apesar de ser um instrumento valioso para obter mais informações sobre as preferências do consumidor atuais e analisar as tendências de potenciais clientes.

#### **f. Recolha de dados sobre as preferências dos consumidores**

40% das empresas inquiridas recolhem informação sobre as preferências dos consumidores.

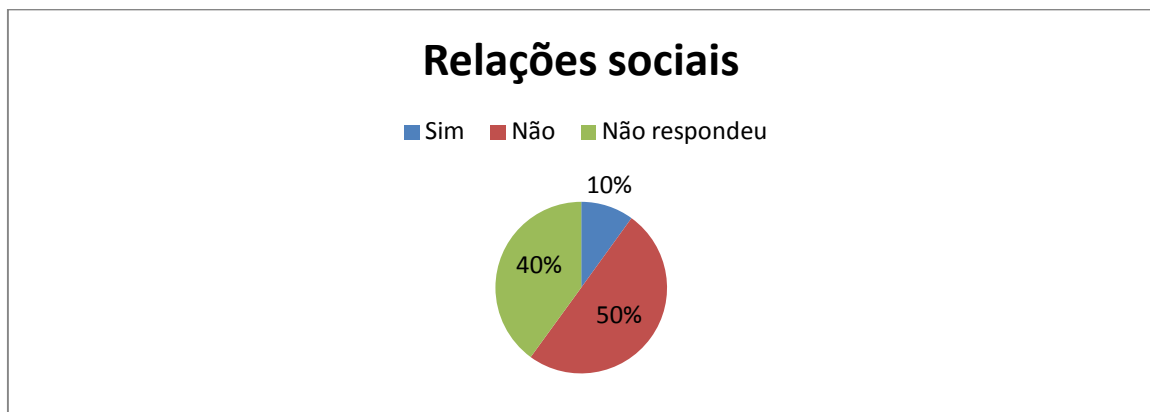


**Gráfico 61 - Recolha de dados sobre preferências do consumidor**

A recolha de informação sobre as preferências dos consumidores não é adotada pela maioria, apesar ser uma prática que pode dar o seu fruto no conhecimento dos atuais e potenciais clientes, possibilitando o direcionamento da oferta.

#### **g. Recolha de dados sobre as relações sociais dos consumidores**

Somente 10% dos inquiridos afirmam recolher dados sobre as relações sociais dos consumidores.

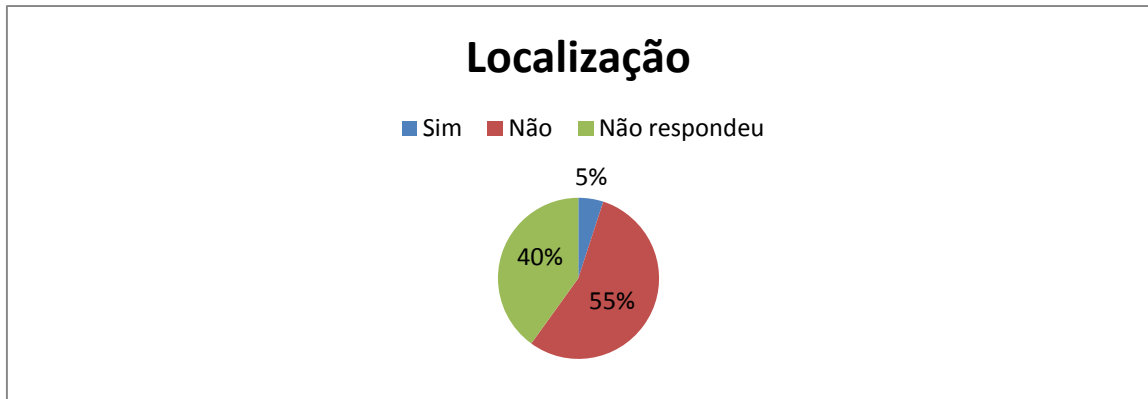


**Gráfico 62 - Recolha de informação sobre as relações sociais**

As relações sociais dos consumidor pode representar uma mais valia à nível de informação do marketing para angariar mais clientes. Contudo, a taxa de resposta a esta questão mostra um fraco interesse neste sentido por parte das empresas inquiridas.

#### **h. Localização dos consumidores em tempo real**

55% dos inquiridos afirma não recorrer à localização em tempo real dos consumidores ou seu clientes.

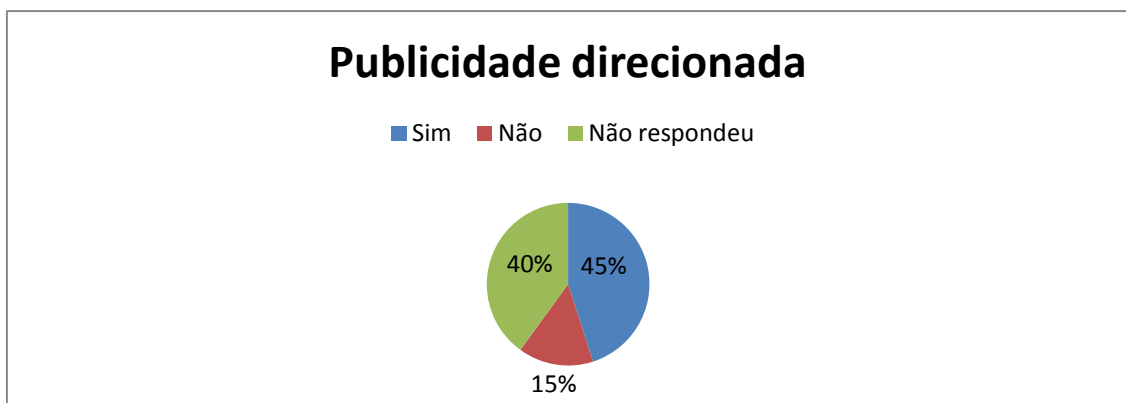


**Gráfico 63 - Localização dos consumidores**

A localização dos consumidores em tempo real é de menor importância para a maioria das empresas inquiridas, dado que uma minoria recorre a esta prática.

#### **j. Direcionamento da oferta**

Dos inquiridos, 45% afirmam utilizar a publicidade para um público alvo.

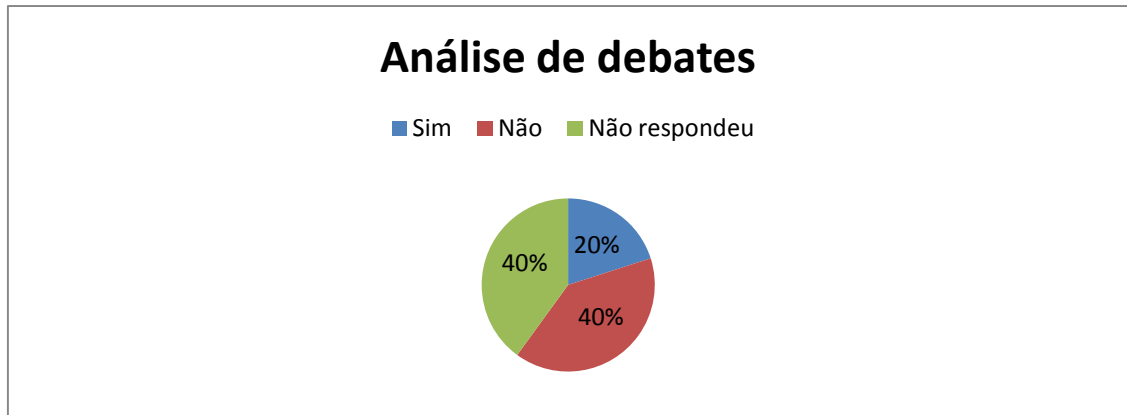


**Gráfico 64 - A utilização da publicidade direcionada**

O direcionamento da oferta é uma prática que se revelou menos corrente entre as empresas inquiridas, apesar dos benefícios que possam resultar da sua adoção   nível de redução dos custos de um lado, e no aumento da taxa de retenção de clientes de outro lado. Adicionalmente, esta prática pode resultar na angariação de novos clientes com a efetiva e exata correspondência dos seus perfis com as características da oferta.

#### **k. Análise de debates**

Somente 20% dos inquiridos afirmam criarem debates e analisam os *feedback* resultantes destes debates.

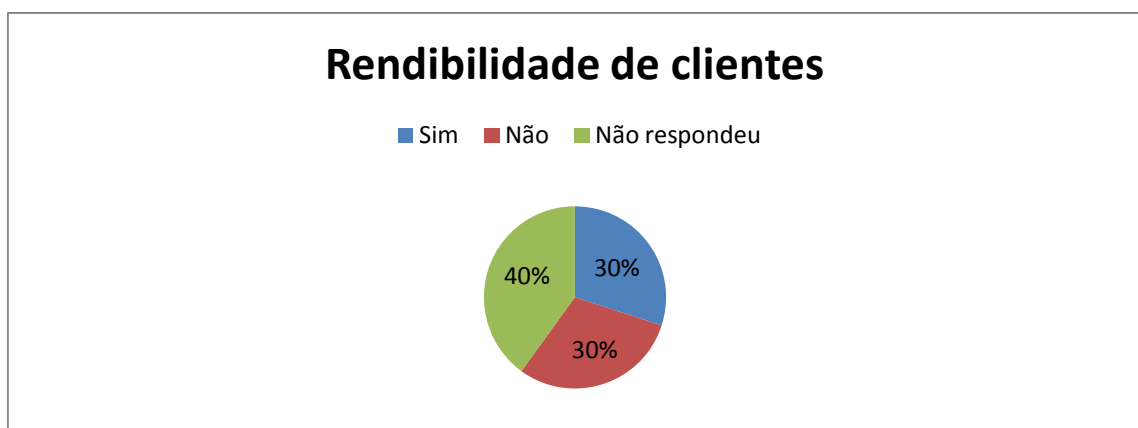


**Gráfico 65 - Análise de feedbacks de debates**

A criação de debates e a análise dos feedbacks resultantes não se mostra uma prática corrente das empresas inquiridas. Os benefícios desta prática podem abranger não só a dimensão financeira da empresa, mas também a sua imagem de marca; e à nível de processos, as empresas podem recolher informações úteis nesta área para uma melhor gestão dos seus processos de negócio.

### **I. Identificar clientes que geram mais rendimento**

30% dos inquiridos afirma identificar clientes que geram mais rendimento para o negócio.



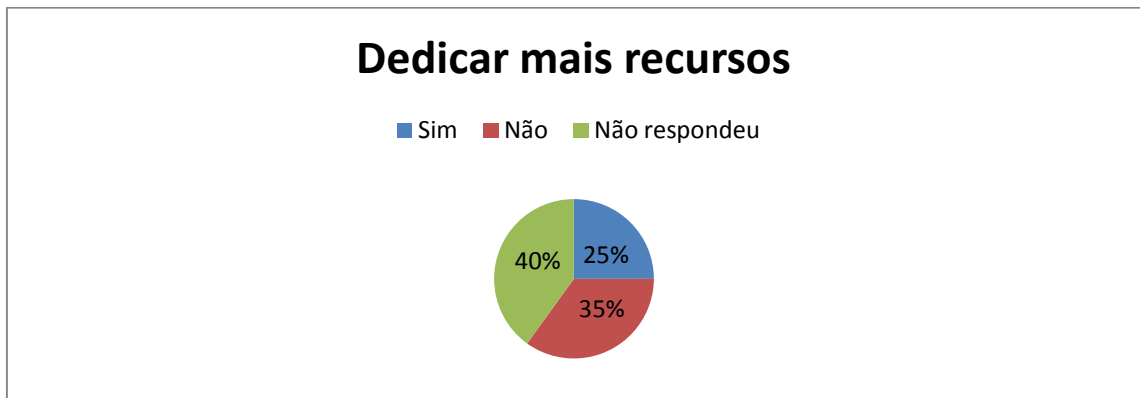
**Gráfico 66 - Medição da rendibilidade de clientes**

Embora uma minoria dos responsáveis afirma conseguir a medição da rendibilidade de cada cliente, esta prática pode ser de grande utilidade para a gestão e o marketing, na

medida em que determinados produtos e serviços possam ser dirigidos à cada gama de clientes.

#### **m. Dedicar mais recursos específicos**

25% dos inquiridos dedica mais recursos para grupos específicos de consumidores alvo.

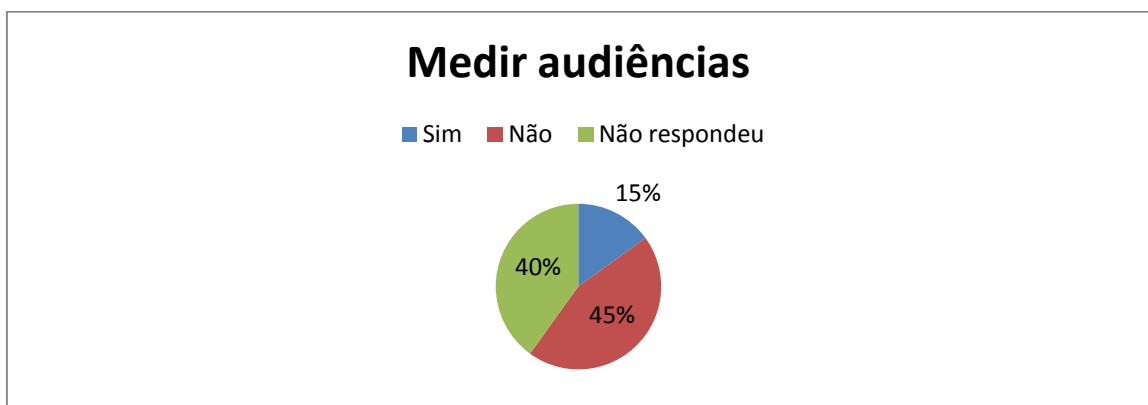


**Gráfico 67 - Dedicção de mais recursos**

As empresas utilizam mais recursos para determinados grupos de consumidores, caso queira atingir um público alvo e direccionar a sua oferta.

#### **n. Dissecar e medir as audiências nos canais digitais**

Somente 15% dos inquiridos afirma ter por hábito dissecar e medir as audiências no canais digitais.



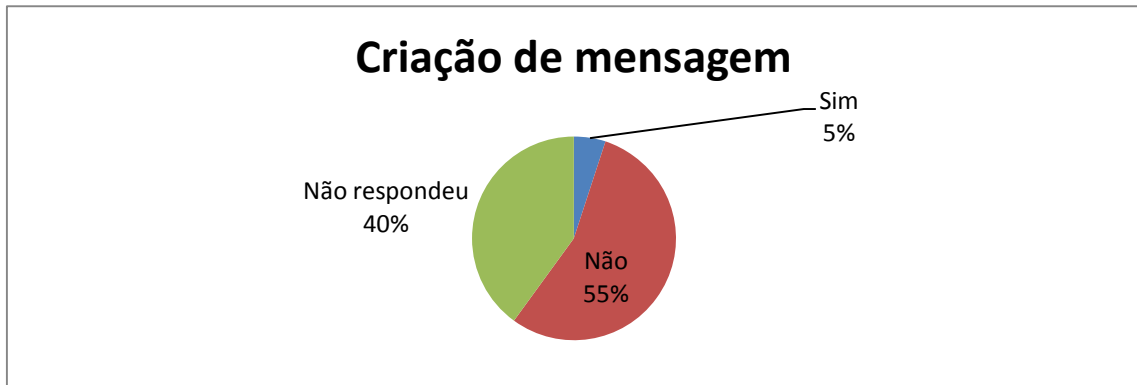
**Gráfico 68 - Medição das audiências**

Observa-se que somente uma minoria das empresas efetua medições e analisa as audiências nos canais digitais. Esta prática pode revelar informações vitais para o

marketing da empresa e que pode gerar valor tanto para o consumidor como para empresa.

**o. Enviar mensagem para segmentos específicos**

Unicamente 5% dos inquiridos afirmam enviar mensagens específicas para cada segmento de audiências.

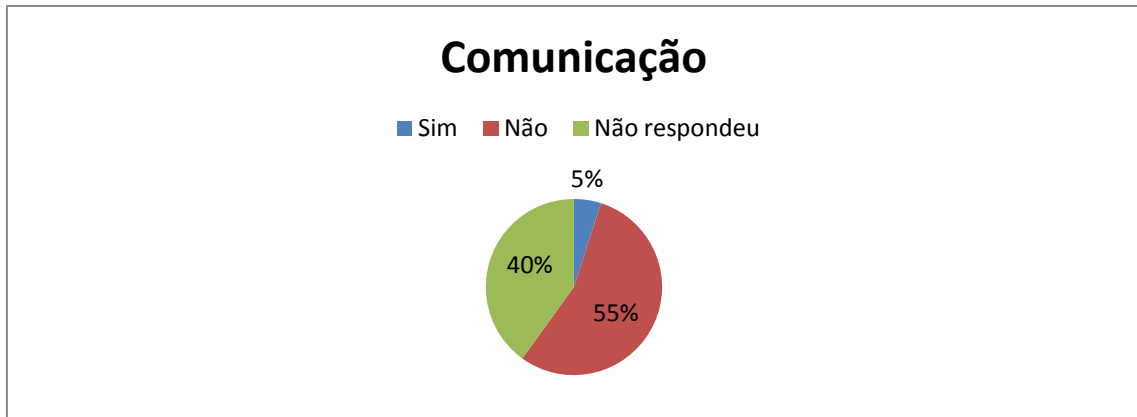


**Gráfico 69 - A criação de mensagens específicas**

O envio de mensagens específicas para cada segmento de audiências no canais digitais pode constituir um meio de comunicação eficaz da marca e uma forma de divulgar os produtos e serviços de forma específica, direcionando assim as suas ofertas. Esta prática poderá também ser vista do ponto de vista do consumidor como uma personalização na sua relação com empresa

**p. Novas regras de comunicação**

somente 5% das empresas afirmam criar novas regras de comunicação no âmbito da estratégia do marketing.



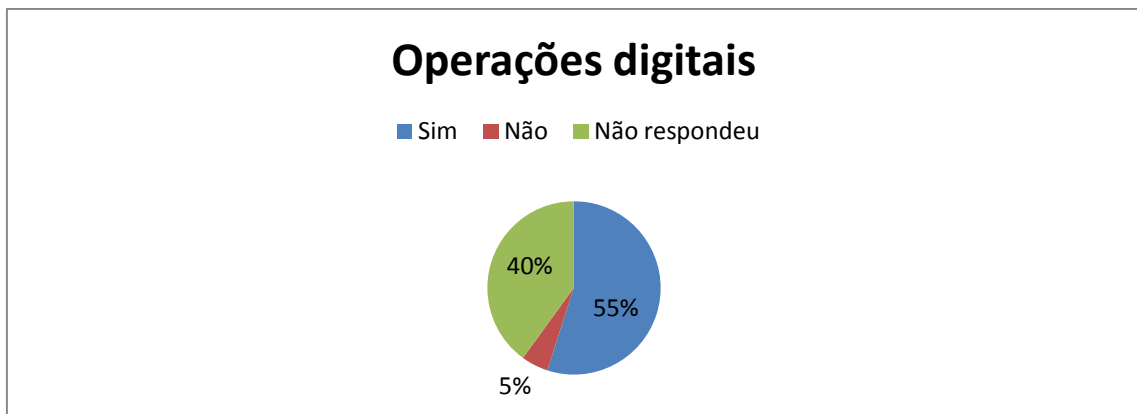
**Gráfico 70 - Criação de novas regras de comunicação**

A criação de novas regras de comunicação é uma das práticas que deve ser tida em consideração, pela natureza dinâmica do setor de turismo mediante a evolução e as mudanças sejam elas tecnológicas ou organizacionais.

## 22. Meios digitais e recursos humanos

### a. Operações digitais realizadas dentro das atividades operacionais

Das empresas inquiridas 55% afirmam que as operações digitais são realizadas dentro das atividades operacionais.

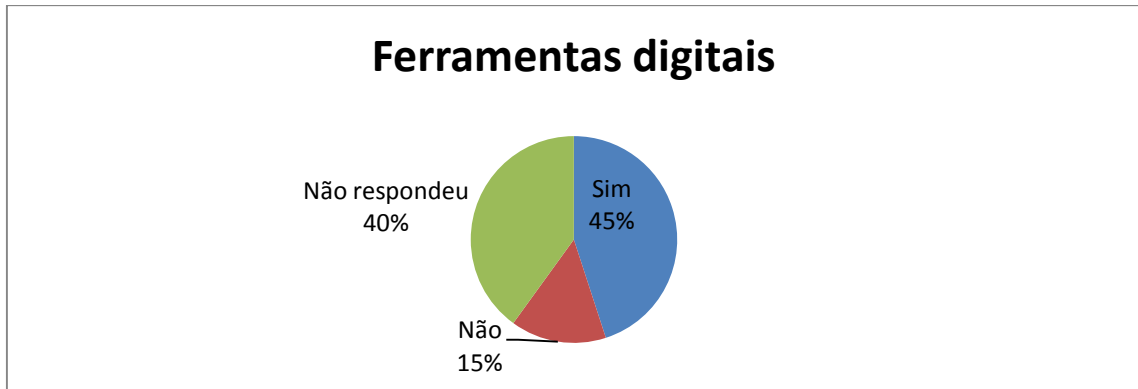


**Gráfico 71 - Criação de novas regras de comunicação**

Mais de metade das empresas inquiridas afirma que a realização das operações digitais é feita dentro das atividades operacionais; pode-se deduzir que os meios digitais abrangem todas as atividades da empresa por um lado, e uma aprendizagem que se adquiriu por parte dos colaboradores por outro lado.

**b. Ferramentas digitais abrangem todas as atividades**

45% das empresa inquiridas afirmam que as ferramentas digitais abrangem todas as atividades da empresa.

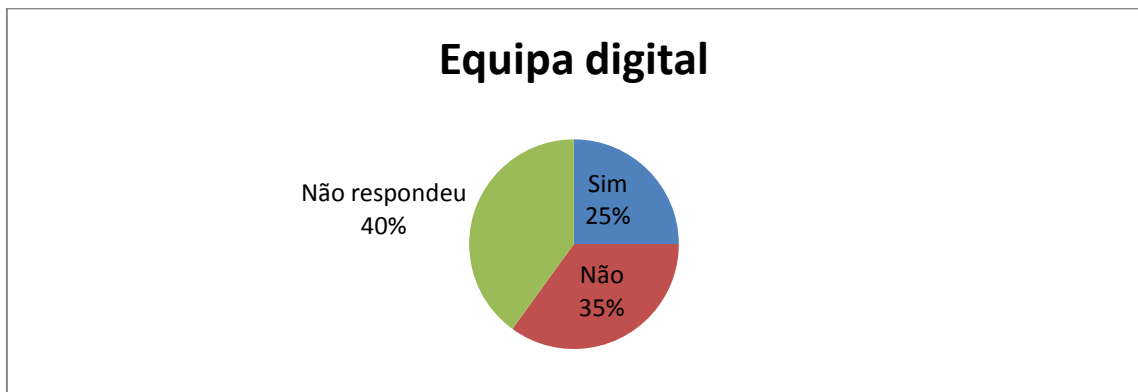


**Gráfico 72 - Uso das ferramentas digitais em todas as atividades**

O uso das ferramentas digitais em todas as atividades da empresa pode revelar uma total digitalização do negócio.

**c. Equipe digital**

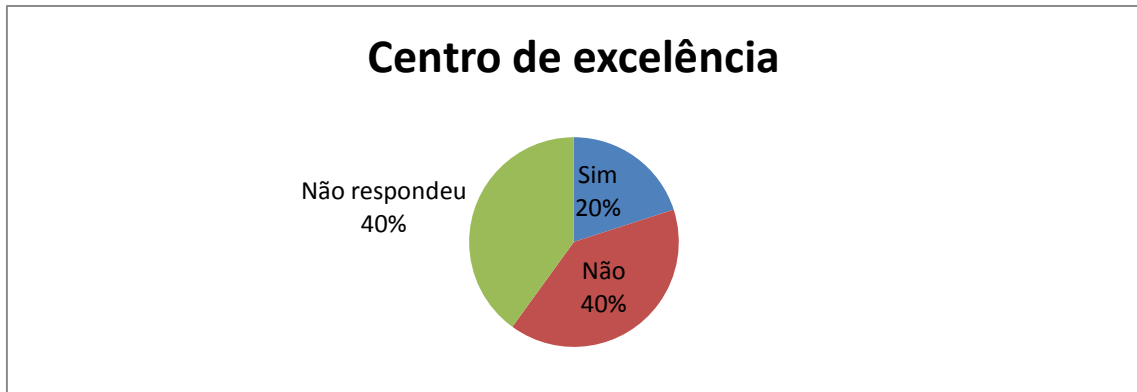
Somente 25% das empresas inquiridas dispõe de uma equipa digital.



**Gráfico 73 - Existência de uma equipa digital**

**d. Centro de excelência**

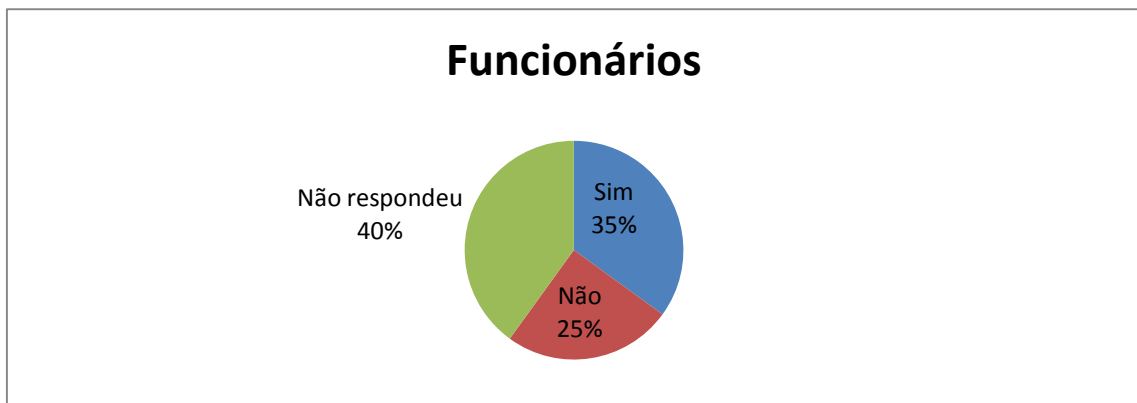
Somente 33.3% dos inquiridos afirmam ter um centro de excelência abrangendo todo o negócio.



*Gráfico 74 - utilização de um centro de excelência*

#### **e. Liberdade dos funcionários na resolução online**

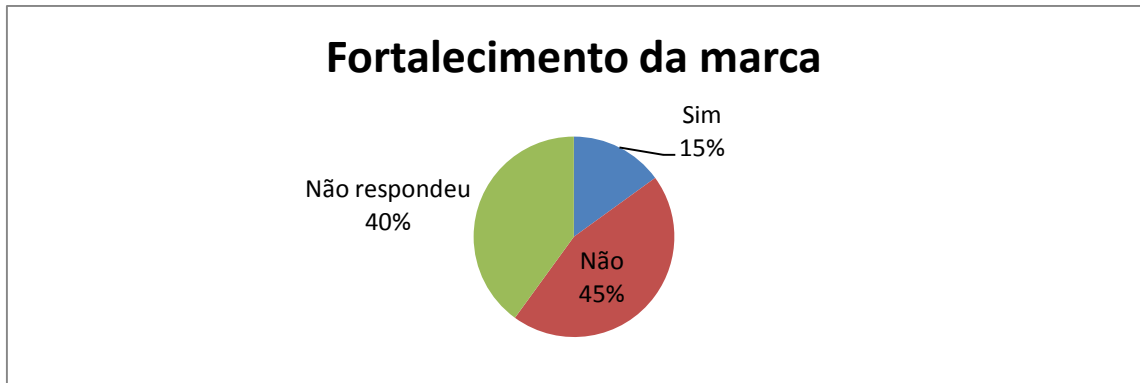
42% dos responsáveis das empresas inquiridas afirmam que os seus funcionários não têm a liberdade de resolverem problemas online.



*Gráfico 75 - Intervenção dos funcionários na resolução online*

#### **f. Fortalecimento da marca**

Apenas 25% dos inquiridos afirma que os seus funcionários têm recursos ilimitados para o fortalecimento da marca.

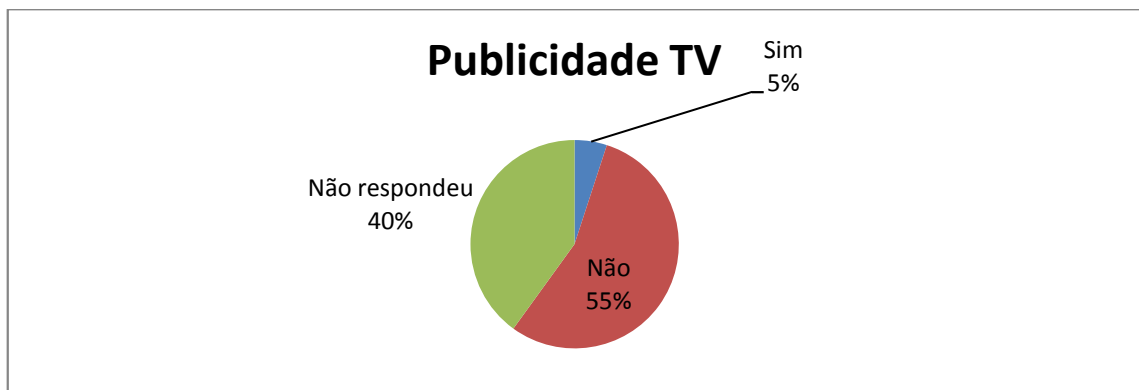


*Gráfico 76 - Recursos dos funcionários*

## 23. Marketing offline

### a. Uso da publicidade TV nos canais digitais

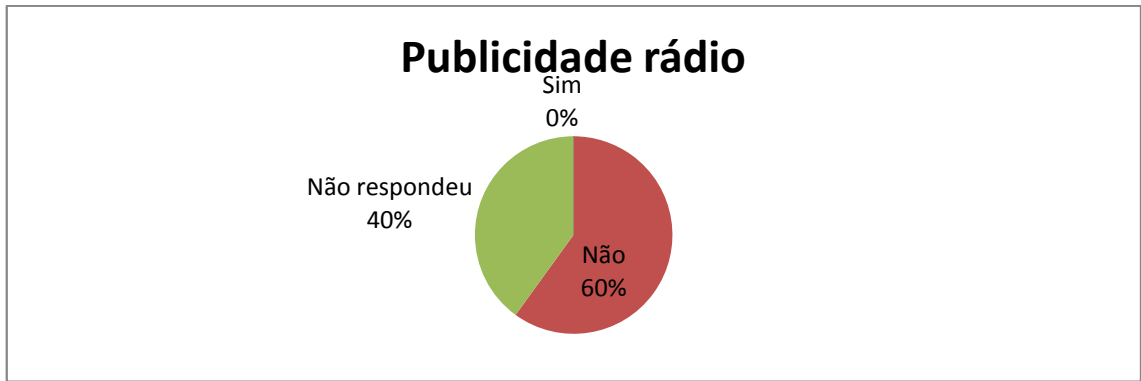
92% das empresas inquiridas afirma não utilizar a publicidade TV para referir os seus canais digitais.



*Gráfico 77 - Uso da publicidade TV*

### b. Publicidade rádio

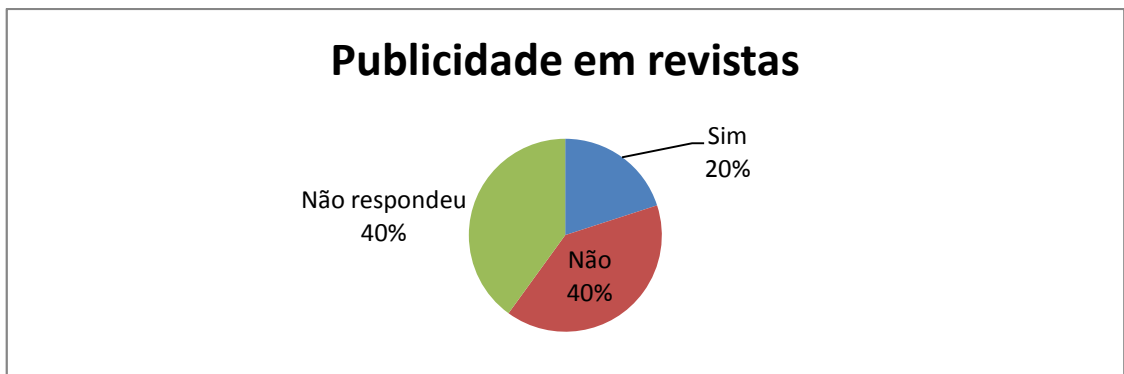
Nenhuma das empresas inquiridas utiliza a publicidade rádio para referir os seus canais digitais.



**Gráfico 78 - Uso da publicidade rádio**

### c. Publicidade em revistas

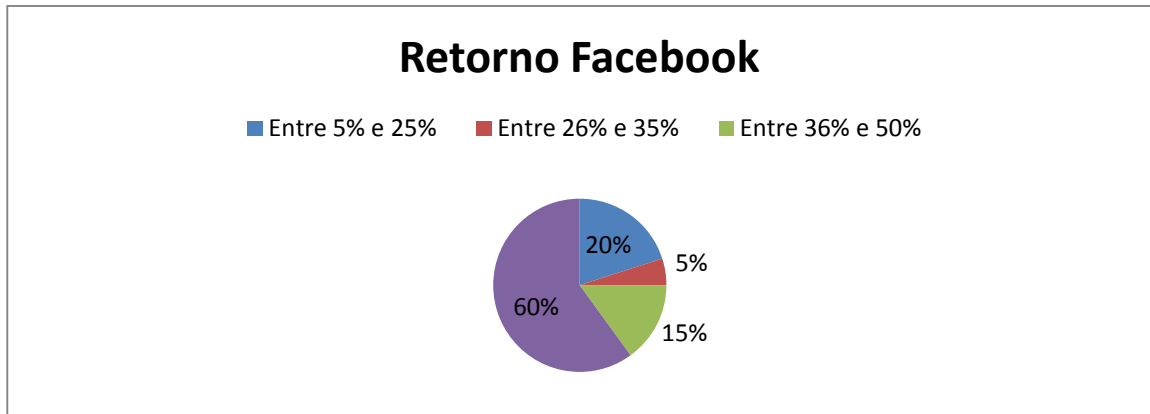
Somente 33.3% dos inquiridos afirma utilizar as revistas para referir os seus canais digitais.



**Gráfico 79 - Uso da publicidade em revistas**

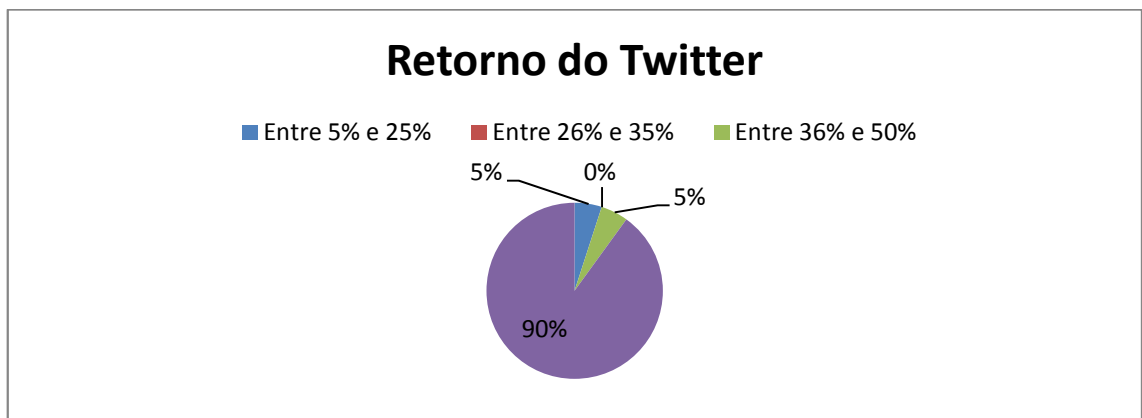
## 24. Retornos e receitas

Relativamente ao retorno sobre o investimento obtido através do Facebook, 50% dos responsáveis das empresas inquiridas afirma um aumento entre 5% e 25%, 12.5% deles afirma um aumento entre 26% e 35%, enquanto 37.5% deles confirma um aumento entre 36% e 50%.



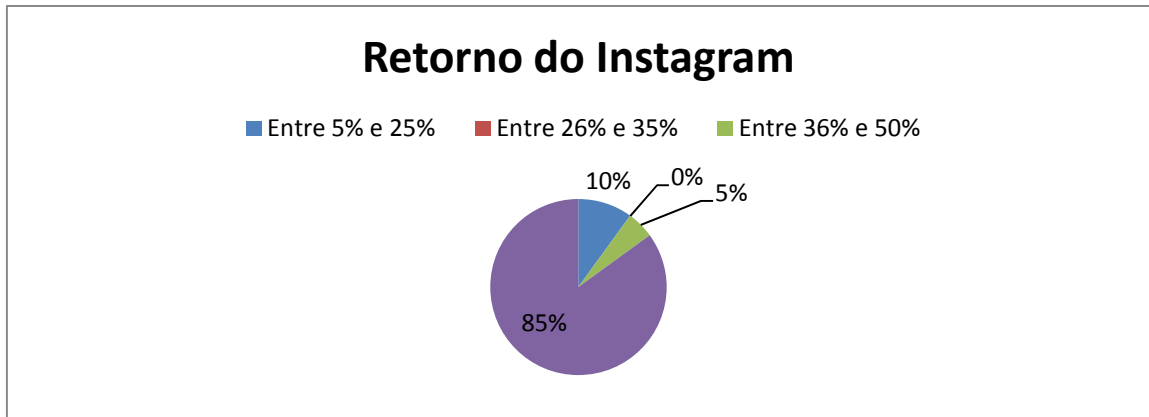
**Gráfico 80 - Retorno obtido do Facebook**

Relativamente ao aumento dos retornos obtidos através do Twitter, a metade dos responsáveis das empresas inquiridas confirma um aumento entre 5% e 25%, enquanto a outra metade confirma um aumento entre 36% e 50%.



**Gráfico 81 - Retorno obtido do Twitter**

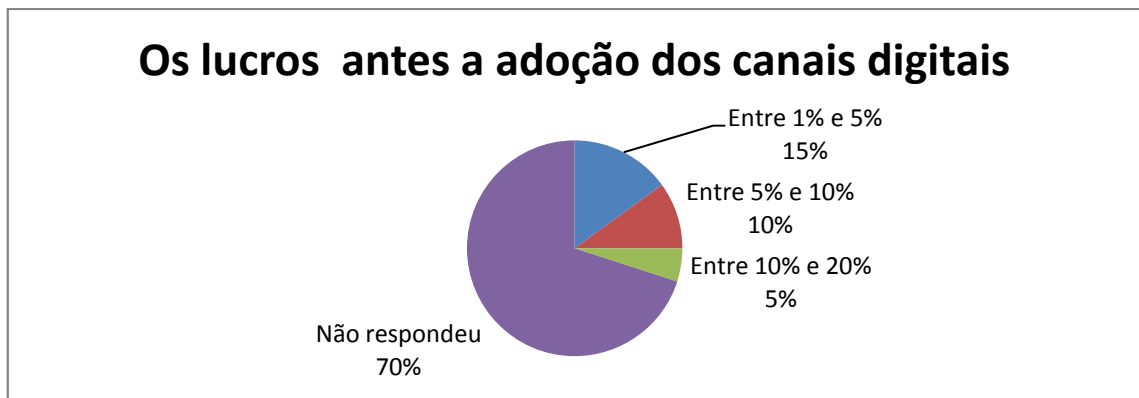
Relativamente ao aumento dos retornos obtidos através do Instagram, 67% dos responsáveis das empresas inquiridas confirma um aumento entre 5% e 25%, enquanto os restantes afirmam um aumento entre 26% e 35%.



**Gráfico 82 - Retorno obtido do Instagram**

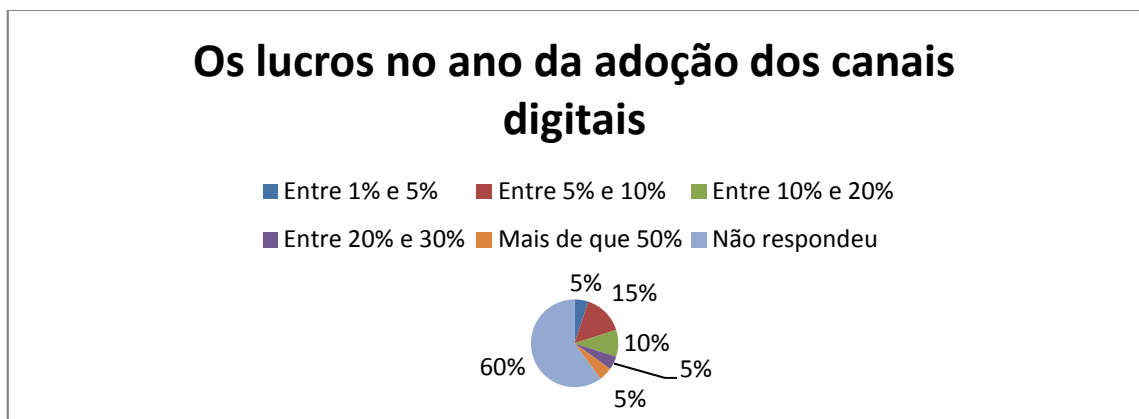
No que respeita a contribuição nas receitas do Youtube, Google+, Badoo e LinkedIn, das empresas inquiridas só houve uma respondente que afirma um aumento entre 5% e 25%.

#### 25. Os lucros sobre as vendas antes da adoção dos canais digitais



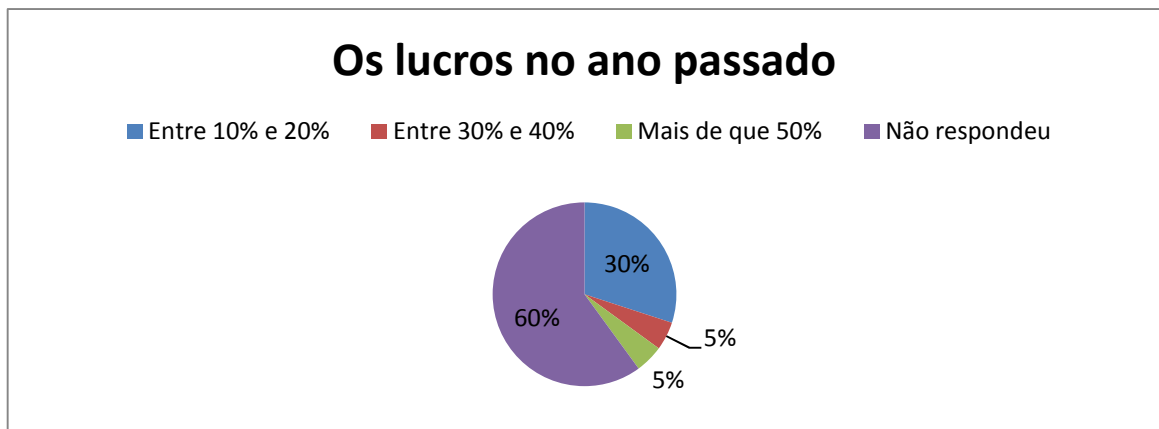
**Gráfico 83 - Lucros obtidos no ano antes da adoção dos canais digitais**

Os lucros obtidos no ano da adoção dos canais digitais apresentam-se no seguinte gráfico.



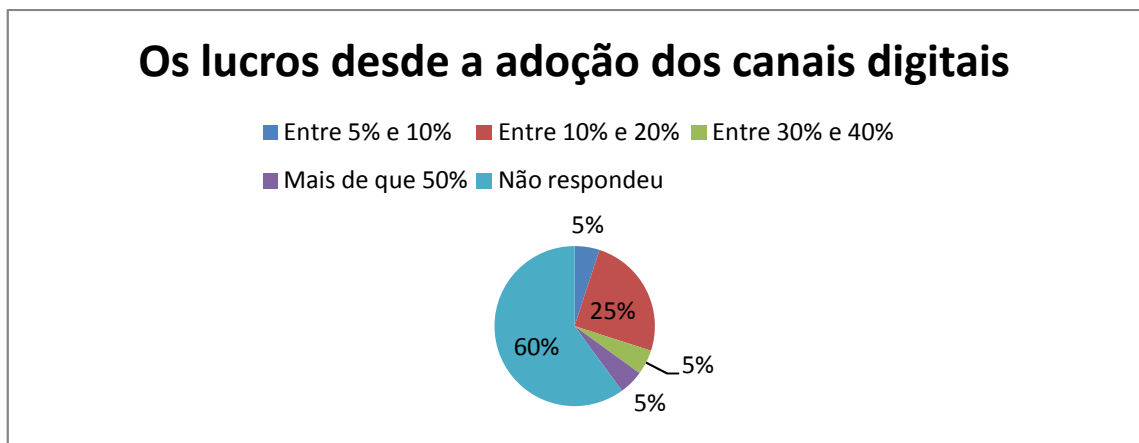
**Gráfico 84 - Lucros obtidos no ano da adoção dos canais digitais**

O gráfico seguinte mostra o número de empresas que obtiveram lucros, consoante as percentagens indicadas, durante o ano passado.



**Gráfico 85 - Lucros obtidos na ano passado**

A evolução dos lucros desde o ano da adoção dos canais digitais até ao final de 2015.



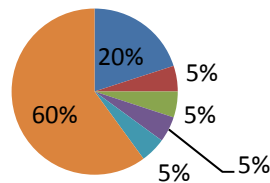
**Gráfico 86 - Lucros obtidos desde a adoção dos canais digitais**

## 26. Funcionamento num ecossistema

### a. Obtenção do benefício através da reutilização de standards com novos parceiros.

## Reutilização de standards

■ Ainda não iniciamos a ação   
 ■ A ação está no início   
 ■ A ação está meia completa  
■ A ação está quase completa   
 ■ A ação está completa   
 ■ Não respondeu

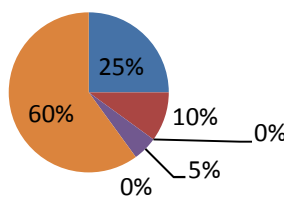


*Gráfico 87 - Reutilização de standards*

**b. A empresa reúne diferentes especialistas para a criação de valor futuro.**

## Criação de valor futuro

■ Ainda não iniciamos a ação   
 ■ A ação está no início   
 ■ A ação está meia completa  
■ A ação está quase completa   
■ A ação está completa   
■ Não respondeu

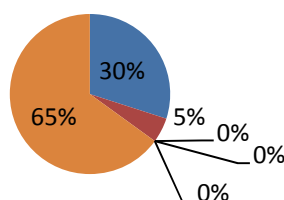


*Gráfico 88 - Criação de valor futuro*

**c. O valor principal resulta dos processos iterativos, envolvendo o consumidor-chave, a gestão Sênior e os membros da chefia.**

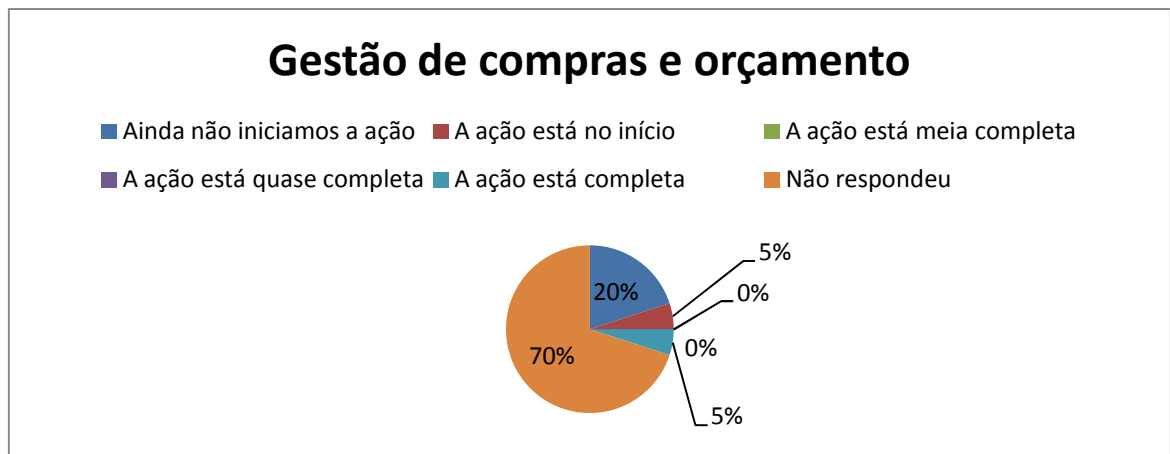
## Processos iterativos

■ Ainda não iniciamos a ação   
 ■ A ação está no início   
 ■ A ação está meia completa  
■ A ação está quase completa   
■ A ação está completa   
■ Não respondeu



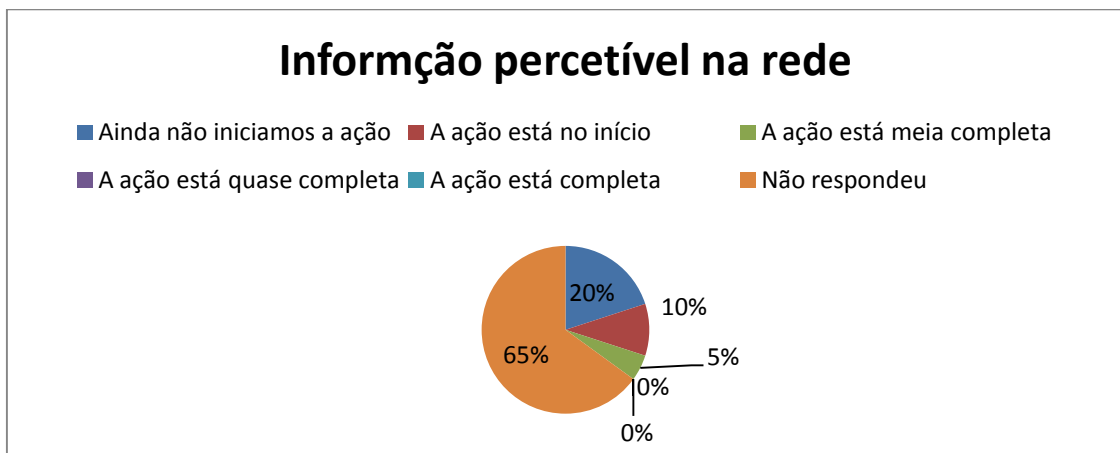
*Gráfico 89 - Utilização de processos iterativos*

d. A empresa tem um gestor Sênior de compras para a integração B2B e o orçamento para o efeito.



*Gráfico 90 - Gestão Sênior de compras e orçamento*

e. A empresa disponibiliza informação perceptível por toda a rede no que respeita a integração B2B.

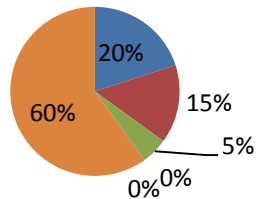


*Gráfico 91 - Informação perceptível na rede*

f. A empresa tem definida a integração B2B num formato facilmente perceptível em termos de processos de negócio, objetivos e benefícios.

## Formato para a integração B2B

■ Ainda não iniciamos a ação  
 ■ A ação está no início  
 ■ A ação está meia completa  
■ A ação está quase completa  
 ■ A ação está completa  
 ■ Não respondeu

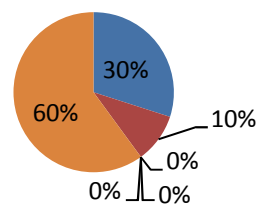


*Gráfico 92 - Definição de um formato para a integração B2B*

**g. A empresa oferece as ferramentas para o cálculo dos benefícios da integração B2B.**

## Cálculo do benefício

■ Ainda não iniciamos a ação  
 ■ A ação está no início  
 ■ A ação está meia completa  
■ A ação está quase completa  
 ■ A ação está completa  
 ■ Não respondeu



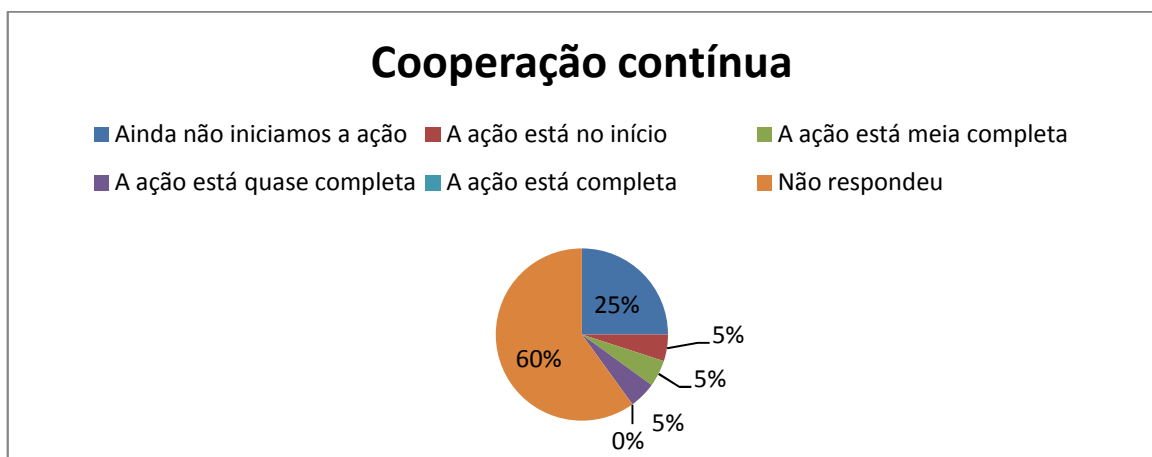
*Gráfico 93 - Ferramenta de cálculo do benefício no B2B*

**h. A empresa faz parte de um ecossistema, e o seu sucesso depende do sucesso de todo o sistema.**



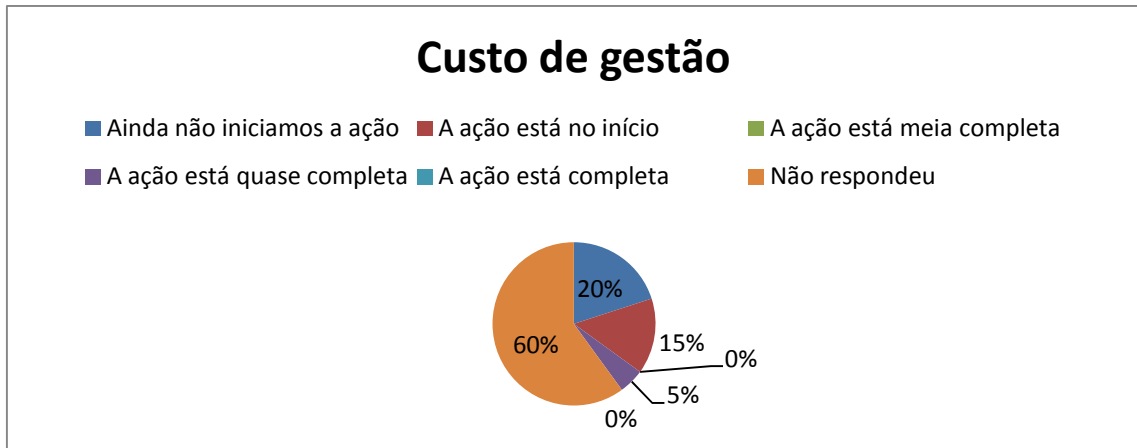
*Gráfico 94 - O sucesso da empresa no ecossistema*

**i. A empresa tem uma cooperação contínua com os seus clientes e fornecedores na integração B2B.**



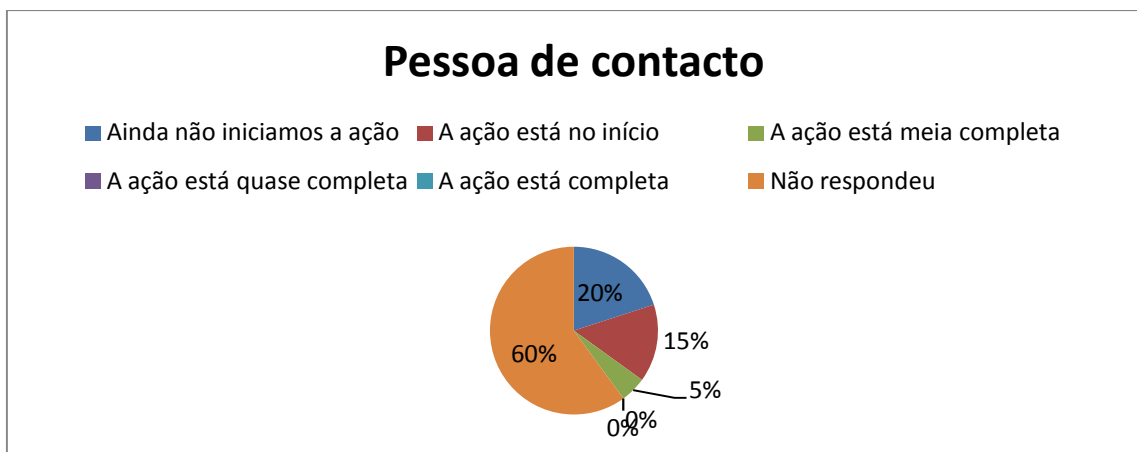
*Gráfico 95 - Cooperação contínua com clientes e fornecedores*

**j. O custo total de gestão da cadeia de fornecimento é um fator importante para o sucesso da empresa.**



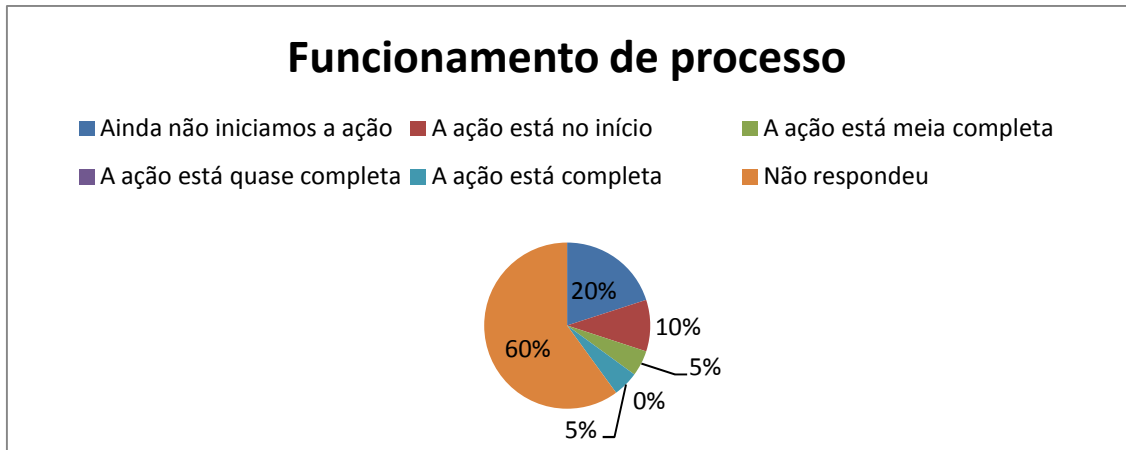
**Gráfico 96 - Importância do custo total de gestão**

**k. A empresa tem nomeado a pessoa de contacto-chave na integração B2B, que funciona também como formador.**



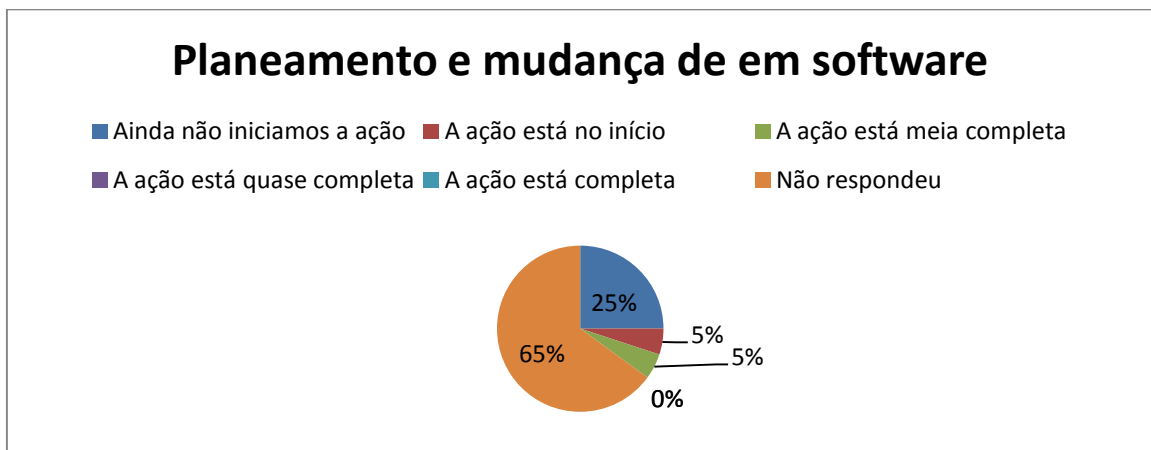
**Gráfico 97 - Nomeação da pessoa de contacto-chave**

**l. Os peritos da empresa em TSI trabalham com os utilizadores para assegurar que os processos funcionam corretamente e com pontualidade.**



**Gráfico 98 - Funcionamento e pontualidade dos processos**

**m. A empresa tem nomeado um perito em TSI para suportar o negócio em termos de planeamento de processos e as mudanças necessárias nos softwares.**



**Gráfico 99 - Nomeação de um perito em TSI para os processos**

Foi também elaborada uma estatística complementar, específica por cada tipo de empresa do setor do turismo.

#### **Plataformas Web**

Adicionalmente, outras estatísticas foram elaboradas tendo em consideração cada um dos tipos de empresas separadamente. Foram, no entanto, considerados alguns aspetos que se revelaram importantes para o sucesso do negócio digital.

Tanto os Operadores Turísticos, as Agencias de Viagem, a Hotelaria e as Atividades Turísticas concordam sobre a relevância e a importância da apresentação das seguintes características no seu sítio web:

O historial da empresa, produtos e serviços disponíveis, informação sobre publicações em revistas de especialidade, as classificações e as características do estabelecimento, a disponibilização de um mapa para a localização, as brochuras eletrónicas, os preços praticados, os contactos com a empresa, os links úteis, os destaques nas novidades, a possibilidade de visitas virtuais, informações sobre as promoções, a possibilidade de escolha do idioma, um conversor de moeda, informações sobre o clima, os links para outras atividades turísticas e para as redes sociais, alguns vídeos e oferecer a possibilidade de registo no site.

### **Ferramentas de Marketing Digital**

A resposta à esta pergunta permite medir o grau de importância dos canais digitais do ponto de vista do marketing digital.

Os Operadores Turísticos, a Hotelaria e as Atividades Turísticas, partilham a mesma opinião sobre a importância do Facebook, o LinkedIn e o Youtube, vistos como uma ferramenta de marketing digital.

### **Melhoramentos obtidos através dos canais digitais**

Esta pergunta permite evidenciar o impacto e a importância dos canais digitais nas áreas indicadas.

Todos os tipos de empresas inquiridas concordam sobre a importância dos canais digitais nas seguintes áreas:

Conhecimento sobre experiências dos atuais clientes, Conhecimento sobre experiências de potenciais clientes, as métricas utilizadas na área de conhecimento da marca, as métricas utilizadas na área de conhecimento das vendas e as métricas na área de fidelização dos clientes.

A tabela 13 mostra uma visão macro e de forma resumida a análise dos resultados obtidos nesta investigação.

**Tabela 13 - Sumário dos resultados da análise**

As práticas adotadas	A avaliação das respostas
○ A formação contínua dos colaboradores em TSI	Negativa
○ A adequação dos sistemas implementados	Negativa
○ A utilização de metodologias para implementar meios digitais	Negativa
○ A adequação do sítio web	Positiva
○ A utilização das estratégias de marketing digital	Positiva
○ A utilização do marketing <i>offline</i>	Negativa
○ A utilização dos canais digitais	Positiva
○ O funcionamento num ecossistema B2B	Negativa

Considerou-se como avaliação positiva, uma percentagem igual ou superior a 50% das empresas que adotaram determinada prática.

Apesar da avaliação negativa (< 50% das empresas inquiridas) relativamente à alguns dos itens acima indicados, de facto, a avaliação positiva dos sítios web e a sua adequação para o negócio, da utilização dos canais digitais de um modo eficiente, em concordância com a estratégia de marketing digital, indica que os resultados obtido quer a nível de receitas, ou de aumento do fluxo de visitantes, ou ainda o melhoramento das métricas, são prova do sucesso obtido por estas empresas.



## 5. Conclusões

O turismo português conheceu nos últimos anos uma evolução notável no que respeita as visitas de estrangeiros ao país. Os resultados desta investigação vão ao encontro da origem desta evolução, pelo que se colocou, e desde o início, uma pergunta à qual obteve-se um resposta: se, de alguma forma, as empresas do turismo em Portugal obtiveram sucesso através dos canais digitais?

A abordagem deste tema sugeriu uma contextualização prévia do tema, de modo que ficou inscrito na esfera do negócio digital e os processos de internacionalização das empresas do setor do turismo. E com mais detalhes, foram abordadas as estratégias do marketing digital, considerado vital para o setor, e os instrumentos utilizados pela marcas para a promoção dos seus serviços e produtos.

A questão principal desta investigação é se o sucesso obtido pelas empresas portuguesas no setor de turismo nos últimos anos estará de alguma forma associado a um bom e adequado uso dos canais digitais?

Adicionalmente, várias outras questões foram colocadas, durante o processo de investigação na procura da resposta à questão de investigação principal, nomeadamente :

Qual o grau de utilização da Internet por parte das Empresas de Turismo em Portugal?

Qual o impacto das redes sociais/ os canais digitais na promoção do Turismo em Portugal?

Em que medida é utilizada a Internet para fins de Marketing?

Quais são os benefícios organizacionais obtido depois da adoção do Negócio Digital?

Quais foram os ganhos líquidos após a transição para o Negócio Digital?

Quais são as mudanças efetuadas a nível de arquitetura e processos?

Qual foi o investimento aplicado em Sistemas e Tecnologias de Informação?

As Empresas adotaram algum referencial para a implementação do novo Modelo de Negócio?

Os resultados deste trabalho resultam de uma metodologia de estudo de campo, em que foi utilizado um questionário, complementada com uma entrevista devido à baixa taxa de respondentes e a nossa necessidade de informação.

Os resultados obtidos mostram que as empresas portuguesas do setor do turismo não ficaram alheias à evolução das Tecnologias e sistemas de Informação, mas antes, adotaram-nas para transitarem do modo tradicional de fazer negócio para o negócio digital. Não porque tenham abandonado os canais tradicionais, mas porque sentiram a necessidade de os complementar.

A análise dos resultados, revela que a maioria das empresas tem implementado um sistema que permite efetuar reservas *online* e um sistema com *software* de produtividade. Os seus clientes têm a possibilidade de efetuarem reservas em tempo real, mostrando a existência de um canal de comunicação com ligação à Internet. Pode-se concluir que as empresas do turismo estão a utilizar as TSI para agilizar os seus processos de negócio e uma capacidade de flexibilizar o seu negócio conforme as necessidades de mercado. Assim tornam-se mais competitivas.

A utilização das redes sociais por parte destas empresas é de grande relevo. Com efeito, a maioria das empresas utiliza as redes sociais como sendo canais digitais, abrindo novos horizontes para a comunicação da marca e o conhecimento dos atuais e potenciais clientes, com destaque para o Facebook e o Youtube em primeiro lugar, e o Twitter, o Google+ e o Instagram em segundo lugar. Os dados obtidos mostram que ocorreu uma evolução, desde a adoção destes canais digitais até hoje, que abrange o número de gostos, o número de seguidores, o número de comentários, o número de visitas, número de visualizações da página, o tempo de visualização da página e o número de visitas a partir de histórias partilhadas. Trata-se de uma parte do sucesso do negócio alcançado via os canais digitais, com a consolidação da imagem de marca e um posicionamento num mercado cada vez mais competitivo. Adicionalmente, e baseando-se nos resultados, a adoção dos canais digitais permitiu um melhoramento na área de conhecimento dos atuais e potenciais clientes, na métricas para as vendas e para a fidelização de clientes. Estes elementos contribuíram para melhoramentos dos processos do negócio.

Os canais digitais constituem as ferramentas utilizadas nas estratégias de marketing digital para a sua operacionalização. Esta operacionalização baseia-se num conjunto de práticas, que segundo os dados obtidos, não são totalmente adotadas pelas empresas. Refere-se somente a uma prática comum para maioria das empresas, a recolha de dados geográficos. Relativamente à recolha de dados biométricos, profissionais, histórico de pesquisa, hábitos de compra, conversas do passado, histórico de viagens, poucas são as empresas que adotam estas prática. Ainda que possa representar uma riqueza de informação, podendo ser de extrema utilidade para o marketing, coloca-se uma questão de ética e de privacidade dos dados dos consumidores. Outras práticas de marketing digital consistem no direcionamento da oferta para um determinado cliente ou segmento de mercado; esta prática não se revelou corrente, segundo os resultados obtidos, apesar da sua importância na redução dos custos e a focalização de determinados grupos de clientes. Conclui-se que as empresas de turismo ainda não estão a fazer pleno uso das ferramentas do *Data Mining*.

No que concerne a adequação do sítio web às necessidades de negócio e a sua apresentação com características específicas tais que a informação rigorosa, estruturada, suficiente e atualizada, uma interface apelativa, de fácil acesso, intuitiva, Legível noutras línguas, com hiperligações aos parceiros, com apresentação de vídeos e visitas virtuais, com um mapa de localização, e que permita ao mesmo tempo efetuar as demais transações para efetivar as reservas e os respetivos pagamentos; os resultados demonstram ser de grande importância e utilidade para a maioria das empresas do turismo. Deste modo, fica demonstrado o nível de digitalização das empresas do turismo e o seu sucesso na adoção dos meios digitais.

Apesar da importância da adoção de uma metodologia na implementação dos meios digitais, nenhuma das empresas a adotou. Constata-se que as empresas do turismo adotam os meios digitais consoante a necessidade e a evolução das TSI.

A oferta de uma formação adequada na área das TSI não é adotada pelas empresas de turismo, o que pode resultar na falta da tecnicidade necessária para a digitalização do negócio e a perda de oportunidades. Adicionalmente, a falta de formação dos colaboradores nesta área pode constituir um motivo de resistência quando à mudança.

O marketing *offline* não é adotado por nenhuma das empresas do turismo, apesar de ser mais uma prática do marketing que poderá consolidar a imagem de marca e angariar mais clientes.

No que respeita o retorno sobre o investimento, os resultados obtidos mostram que a maioria das empresas do turismo obtiveram mais receitas e conseguiram aumentar os seus lucros através dos canais digitais. Uma comparação na variação dos lucros antes e depois a adoção dos canais digitais mostrou um aumento significativo que varia entre 10% e 20%, e nalguns casos obteve-se mais de 50% de lucro. Demonstra-se o sucesso ao nível financeiro das empresas do turismo aquando a adoção dos canais digitais.

Na integração B2B, poucas ou nenhuma iniciativas foram tomadas neste sentido. Deduz-se que ainda está numa fase inicial.

Também podemos concluir sobre o impacto positivo dos canais digitais na promoção das empresas de turismo, e conseqüentemente, o melhoramento da imagem da marca Portugal e o seu posicionamento num mundo cada vez mais competitivo.

Do ponto de vista financeiro, conclui-se do impacto positivo nas receitas das empresas do turismo, desde a sua adoção do negócio digital e o recurso às ferramentas digitais.

Em termos de arquitetura de processos, também podemos concluir da transformação dos processos de negócio das empresas de turismo aquando a adoção do negócio digital.

## **Conclusão geral**

Este trabalho está longe de poder ser considerado completo. Devido ao número baixo de respostas obtidas das empresas e a abrangência de um tema com uma multiplicidade de aspetos. Mas, apesar da baixa taxa de respostas, pode-se concluir que as empresas portuguesas do setor do turismo obtiveram sucesso devido ao uso parcial ou total dos canais digitais.

Demonstrou-se também o nível de digitalização das empresas no setor do turismo, pela adoção das estratégias digitais adequadas e de sucesso para o conhecimento e a retenção dos atuais clientes, e a angariação de novos clientes, e a promoção do turismo português. E, dado o aumento do fluxo de turistas estrangeiros que visitaram o país, conclui-se que as empresas deste setor testemunharam uma internacionalização dos seus negócios.

Este trabalho contribuiu para evidenciar o nível de adoção do negócio digital por parte das empresas do turismo e os aspetos que devem ser melhorados a nível de estratégias de marketing digital e as práticas não adotadas de um lado, e ainda a utilização de metodologias para a implementação dos meios digitais. Também foi evidenciada a falta de oferta de formação na área das TSI aos colaboradores por parte das empresas de turismo. Estes aspetos poderão fazer objeto de um melhoramento para uma melhor competitividade do setor do turismo em Portugal.

Dada a importância do setor do turismo em geral e a sua importância para a economia portuguesa em particular, recomenda-se um estudo futuro na área de negócio digital, abrangendo outros tipos de empresas e analisar o ecossistema em que estão integradas. As limitações deste trabalho residiram na baixa taxa de respostas, pelo que trabalhos futuros poderão abranger um leque de empresas maior e a utilização de uma análise da variância a fim de medir com mais precisão a variabilidade dos dados.

## Bibliografia

Abell et al.1996, abell et al. 1997, Sieber 1996, Fink et al.1997- Progressão no tempo na utilização da internet.

Agarwal. R e Selen. W, 2009 - *Dinamic Capability Building in Service Value Netwoks for Achieving Service Innovation.*

Al-Debei e al., 2008 - *Defining The business Model in The New World of Digital Business.*

Al-Qirim 2004- as transformações de empresas.

Amaral (2007)- A sociedade de Informação.

Auger et al 1997- Uso da Internet para fins publicitários.

Augusto, Luísa (2014) - Comunicação em ambientes tecnológicos.

Bailey D. E., Leonardi, P. M., & Barley S. R. (2012). "The lure of virtual". *Organization Science*, 23(5), 1485-1504.

Baker 1994, Fuller et al.1995, Cockburn et al. 1995- As formas de uso da Internet para o negócio por parte das PME.

Bakos. J, 1991 - *A estrategic analisys of electonic marketplaces.*

Ballou et al.2000, Cross 2000- Processos de Negócio e-enabled suportados por meios digitais.

Banker, R. D., Bardhan, I., & Asdemir, O. (2006). "*Understanding the impact of collaboration software on product design and development*". *Information Systems Research*, 17(4), 352-374.

Bardhan, I. (2007). "Toward a theory to study the use of collaborative product commerce for product development". *Information Technology and Management*, 8(2), 167-180.

Becker, M. C., Salvatore, P., Zirpoli, F. (2005). "The impact of virtual simulation tools on problem-solving and new product development organization". *Research Policy*, 34(9), 1305-1321.

Bennis.W "Leadership in a Digital World: Embaracing transparency and Adaptative Capacity" Marshall School Of Business, University of Southem California.

Bharadwaj, Anandhi; El Sawy, A. Omar; Pavlou, Paul A; Venkatraman, N. "Visions And Voices on Emerginf Challenges in Digital Business Strategy" Anandhi Bharadwaj, Omar A. El Sawy, Paul A Pavlou, N. Venkatraman.

Bill Doolin e al., 2002 - *Evaluating the use of the web for tourismnmarketing*.

Bitner e Brown (2000)- *Usu das tecnologia para o O2O Marketing*.

Boland, R.J., Lyytinen, K., & Yoo, Y. (2007). "Wakes of innovation in project networks: The case of digital 3D representations in architecture, engineering, and construction". *Organization Science*, 18(4), 631-647.

Bourdeau, K. J. (2012). "Let a thousand flowers bloom? an early look at large numbers of software app developers and patterns of innovation". *Organization Science*, 23(5), 1409-1427.

Bradley e Nolan 1998; Sambamurthy et al. 2003; Weill e Broadbent 1998

Brandão, Vanessa - "Comunicação e Marketing na Era Digital".

Brito, Mónica- *Revista Turismo&Desenvolviento*-nº1-2012.

Burgess. L e Cooper. J, 2000 - *A model of internet commerce adoption*.

Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006; Kozlowski et al., 1999.

Chao-Ton, S., Yung-Hsin, C., & Sha, D. Y. (2006). "Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach". *Technovation*, 26(7), 784-795.

Chen, C J. (2007). "Information technology, organizational structure, and new product development: The mediating effect of cross-functional team interaction". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(4), 687-697.

Chesbrough, H. (2003). "*Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*".

Chiang, Z. (2009). "*Travel Queries on Cities in the United States: Implications for Search Engine Marketing for Tourist Destinations*".

Coffu, Adriana (2002)- "*Web Marketing nas Empresas de Turismo em Portugal*".

Constantin & Luch, 1994; Vargo & Luch. (2004)- *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*.

Cronin et al.1994, Lederer et al. 1996 - *The conceptualization and measurement of m-commerce user satisfaction*.

Cunha. P, 2003 - *Introdução ao turismo*.

Danubianu, M, 2008 - *Improving Customer Relationship Management in Hotel Industry by Data Mining Techniques*.

De Dreu, 2007; Larson et al. (1996)- *Motivated information processing and group decision-making: Effects of process accountability on information processing and decision quality*

Demarco (1979)- *Structure analysis and system specification*

Dewan e al., 2007- *CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS QUE IMPACTAM A ADOÇÃO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE SISTEMAS DE PAGAMENTOS MÓVEIS DOI: 10.5773/ ...*

Dignum 2002, achrol et al.1999, treacy et al.1997, Lec 2001, Giaglis et al. 1999, Kuljis et al.1998, Mesenbourg 2001, Amor 2000, Gulati et al.2000, Fuller 2000, Kendall et al.2001- Transformação de organizações e Negócio Eletrónico.

Dos Santos, B. L., & Peffers, K. (1995). "Rewards to investors in innovative information technology applications: First movers and early followers in ATMs". *Organization Science*, 6(3), 241-259.

Dougherty, D., & Dunne, D. D. (2012). "Digital science and knowledge boundaries in complex innovation". *Organization Science*, 23(5), 1467-1484.

Dove 2001; Sambamurthy et al., 2003; Weill et al., 2002.

Durmusolglu, S. S., & Barczak, G. (2011). "The use of information technology tools in new product development phases: Analysis of effects on new product innovativeness, quality, and market performance". *Industrial Marketing Management*, 40, 321-330.

Eisenhardt e Martin, 2000 - *Dynamic capabilities: What are they?*

El Sawy e al. 2010 - *Digital busisness strategy: toward a next generation of insights.*

Faraj, S., jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2011). "Knowledge collaboration in online communities". *Organization Science*, 22(5), 1224-1239.

Fauchoux, Anais (2013)- *SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: ANÁLISE DE CASO À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA/CORPORATE SUSTAINABILITY: CASE STUDY IN THE LIGHT...*

Figueiredo, Anabela (2006)- *Estratégia de Marketing Digital: Empresa INATEL.*

Flores, Laurent, 2014 - *How to measure digital marketing.*

Forester Research 2007- *Vendas com Comércio Digital.*

Friedman 1999- *Catalizadores de Globalização.*

Gonçalves 2005, Lauden et al. 2003- *Os preços.*

Gouveia, Luís 2006- "*Negócios Eletrónicos-Conceitos e Perspetivas de Desenvolvimento*".

Granados e al., 2008 - *How has electronic travel distribution been transformed?*

Granados e al., 2010 - *Information Transparency in Business-To-Consumer Markets*.

Granados e Gupta, 2013 - *Transparency Strategy: Competing with information in digital world*.

Granados, Nelson; Gupta, Alok "*Transparency Strategy: Competing With Information in Digital World*".

Grewal. R e Tansuhaj.P, 2001 - *Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility*.

Grilo, Ricardo (2008)- *Investigação em Sistemas de Informação Organizacionais*.

Grover, Varun; Kohli, Rajiv " *Revealing Your Hand: Caveats in Implementing Digital Business Strategy*".

Guttormsdóttir, Droplaug, 2013 - *Online Marketing & Travel Agencies*.

Haeckel (1999)- *Business agility and diffusion of information technology*.

Hamill et al.1997 , Benett 1997, Huang et al.2006- *Uso da Internet para Marketing*.

Helfat. C e Peteraf. M, 2003 - *The dynamic resource-based view: Capabiliy lifecycles*.

Henderson. RM & Clark. KB, 1990 - *Architecture innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*.

Lansiti. M & Clark. KB, 1994 - *Integration and dynamic capability*.

Henfridsson, O., Mathiassen, L., & Svahn, F. (2009). "*Reconfiguring modularity: Closing capability gaps in digital innovation*". *Sprouts Working Papers on Information Systems*, 9(22), 1-30.

Henry, 1995; Hinsz et al., 1997; Jehn & Shah, 1997; Stasser, 1992- *Information sharing and team performance: a meta-analysis*.

Hewett, A. (2009). "Product lifecycle management (PLM): Critical issues and challenges in implementation". *Annals of Information Systems*, 5, 85-105.

Hinze. A & Junmanee. S, 2006 - *Advanced recommendation for mobile tourist information*.

Hitt et al., 1998 - *Navigation in the new competitive landscape*.

Homayooni, Narges, 2006 - *The impact of internet on the distribution value chain*.

Huecas, 2010 - "*Aplicaciones y Sistemas Colaborativos en la Web 2.0*".

Huff et al.2000, IBM 2001, IBM 2003, Kalakota et al.1999, Kalakota et al.2000, Lindgren2001, Hawkins 1998, Porter 2001, Shankar et al.2002, Turban et al.2004- *Negócio Eletrónico*.

ITI 1998- *alteração de processos organizacionais*.

Jaworski. B e Kohli. A, 1993 - *Market orientation*.

Johnson-Laird, 1983; Rouse & Morris, 1986- *Shared mental models in expert team decision making*.

Johnston e Lawrence (1998) - *Vantagens competitivas*.

Kallio, 2006 - *Modelos e estratégias de negócio*.

Kaplan. AM e Haenlein. M, 2010 - *Users of the world unite: The challenges and opportunities of Social Media*.

Kauffman, R. J., & Wang, Y. (2002). "The network externalities hypothesis and competitive network growth". *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 12(1), 59-83.

Kaushik, Avinash 2012 - *True social metrics*.

Keen, Peter; Williams, Ronald " *Value Architectures for Digital Business: Beyond The Business Model*".

Kewsuwan, Nunthanut, 2014 - *Digital Marketing for promoting Thailand Tourism*.

Kleis, L., Chwelos, P., Ramirez, R. V., & Cockburn, I. (2012). "Information technology and intangible output: The impact of IT investment on innovation productivity". *Information Systems Research*, 23(1), 42-59.

Kohli. R e Grover. V, 2013 - *Revealing your hand: Caveats in implementing digital business strategy*.

Korpela, Kari; Ritala, Paavo; Viko, Jyri; Hallikas, Jukka "A *Management and orcherstration model for integrating Digital Business Ecosystems*".

Kotler 2000- *A mudança do marketing*.

Kozinets e al., 2010 - *Networked narratives: Understanding word of mouth marketing in online communities*.

Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999- *Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time*.

Lauden 2014- *Management Information System*.

Lee, J., & Berente, N. 2012). "Digital innovation and the division of innovative labor: Digital controls in the automobile industry". *Organization Science*, 23(5), 1428-1447.

Leonardi, P. M. (2011). "When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrications of human and material agencies". *MIS Quarterly*, 35(1), 147-167.

Levinson, 1994 - *Sistemas interorganizacionais*.

Levitt, Theodor 1960- *Miopia do Marketing*.

Li, W. D., & Qiu, Z. M. (2006). "State-of-the-art technologies and methodologies for collaborative product development systems". *International Journal of Product Research*, 44(3), 2525-2540.

Magretta. J, 2002 - *Why Business model matters?*

Maias, Hélder (2013)- "Fatores Determinantes na Performance de Exportação da Indústria Portuguesa de Calçado".

Malins, J., & Liapis, A. (2009). "IT-based tools support new product design: A case study of design consultancy firm". *Annals of Information Systems*, Volume 5, 65-80.

Markus, M. Lynne; Leobbecke, Claudia " *Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for digital Business Strategies*".

Masoomah, Mohrreer (2006)- A importância do desenho do sítio no turismo.

Mihajlovic, Iris, 2014 - *ICT and New Trend in Consumer behavior*.

Nambisan, S 2013- *Journal of Association for Information Systems Vol. 14, Issue 4, pp. 215-226, April 2013*.

Nambisan, S. (2003). "Information systems as reference discipline for new product development".

Nambisan, S., & Sahney, M. (2007). *The global brain: Your roadmap for innovating faster and smarter in a networked world*. PA: Wharton School Publishing.

Nambisan, S., & Sawhney, M. (2007). "The global brain: Your roadmap for innovating faster and smarter in a networked world"

Nguyen, Viet Hung & Wang, Zhuochuan (2011 ) - *Practice of Online Marketing with Social Media in Tourism Destination Marketing: The Case Study of VisitSweden, Sweden*

Noyce 2002, Palvia et al 2000, Turban et al.2002, Mayer-Guell 2001- *Categorias de negócio eletrónico*.

Oddny Wiggen e Maria Lexhagen (2014) - *Digital Toolbox:: Innovation for Nordic Tourism SMEs*.

Ordanini, A., & Rubera, G. (2010). "How does the application of an IT service innovation affect firm performance? A theoretical framework and empirical analysis on E-commerce". *Information and Management*, 47(1), 60-67.

Osterwalder, 2004; Tikkanen et al., 2005; Rajala e Westerlund, 2005, 2005; Morris et al., 2005)

Overby, Bharadwaj e Sambamurthy, 2013 - *Enterprise agility and the enabling role of information technology*.

Pan, Gary; Foo, See Liang; Tan, Shong Ye " *Governing a Digital Business Ecosystem: Lessons from ON E.MOTORING Portal*".

Pavlou & El-Sawy, 2011 - *Understanding the elusive black box of dynamic capabilities*.

Pavlou, P., & gh improvisational capabilities". *Information systems Research*, 21(3), 443-471.

Pavlou, P., & Sawy, O. (2006). "From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development". *Information Systems Research*, 17(3), 198-220.

Perreira, André (2013) - Contributo da Internet no desenvolvimento do marketing turístico em Portugal.

Pinho 1999 - A Internet como veículo de comunicação publicitária.

Pinho 1999- Ferramentas de comunicação para o marketing.

Poon (1993) - *Tourism, technology and competitive strategies*.

Poon et al. 1996, 1997c, 1999- Potenciais benefícios dos diferentes serviços da internet.

Porter (1985) - *How information gives you competitive advantage*

Ramos, Ana (2004)- "O Movimento de Internacionalização Empresarial na Indústria do Vestuário- O caso Português".

Rein, sarah (2012) - Redes sociais e marketing dos destinos.

Rentsch, Small & Hanges, 2008 - *Cognitions in organizations and teams: What is the meaning of cognitive similarity?*

Robet et al.2001, Costa 2001, Kalakota et al. 1997, Winston- Comércio Eletrónico.

Rodolfo Baggio e Giacomo Del Chiappa (2013) - *Tourism destinations as digital business ecosystems.*

Rodrigues, Raquel- "Internacionalização do Vinho do Porto".

Jones. R , 2009 - *Social media marketing.*

Salvado. J, 2013 - *Cocriação de valor na distribuição turística: a força que vai modelar o negócio das agências de viagens independentes em Portugal.*

Sambamurthy et al. 2003 - *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms.*

São Mamede, José Henrique Pereira 2009- "Uma Metodologia para a Implementação de Comércio e Negócio Eletrónico em Pequenas e Médias Empresas".

Scheer. S e Somervell. M, 2009 - *Advances and challenges in dual-tone development process optimization.*

Silva, Maria (2009) - *A distribuição turística e as redes de agências de viagens em Portugal*

Sini Sjoblom (2013) - *Value creation through online travel reviews on TripAdvisor: case of hotels in Helsinki.*

Stenger, Thomas & Coutant, Alexandre, 2010 - *Processus identitaire et ordre de l'interaction sur les réseaux socionumériques.*

Stokes (2013) *eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world.*

Teece et al., 1997 - *Dynamic capabilities and strategic management*.

Tzu-Ching Lin (2012) - *Application of a Technique for SMEs Hotels*.

Van de Ven, 1986 - *Central problems in the management of innovation*.

Vargo, S. L., & Lusch, R.F (2004). "Evolving to a new dominant logic for marketing" *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Vernette, Eric 2000 - *Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing: Comment et dans quels médias?*

Viot, Catherine 2010 - " *TOI AUSSI, DEVIENS MON AMI*": Intégrer le Web 2.0 dans sa stratégie de communication.

Wirth, R & Hipp (2000) - *CRISP-DM: Towards a standard process model for data mining* .

Woodard, J C., Ramasubbu, N., Tshang, F., & sambamurthy, V. (Forthcoming). "Design capital and design moves: The logic of digital business strategy". *MIS Quartely*.

Xu, L., Li, Z., S., & Tang, F. (2007). "A decision support System for product design in concurrent engineering". *Decision Support Systems*, 42(4), 2029-2042.

You, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). "The new organization logic of digital innovation: An agenda for information systems research". *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.

Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J, & faraj, S. (2007). "Information technology and the fabric of organization". *Organization Science*, 18(5), 749-762.

Zittrain J. L. (2006). "The generative Internet". *Harvard Law Review*, 119(7), 1974-2040.

#### **Revistas e sítios web consultados**

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537280601127245#.VMjYFWisX14>  
 acedido 28/01/2015 21h35

[http://www.misq.org/skin/frontend/default/misq/pdf/V37I2/SI\\_DB\\_S\\_Bharadwajl&O.pdf](http://www.misq.org/skin/frontend/default/misq/pdf/V37I2/SI_DB_S_Bharadwajl&O.pdf)  
 acedido 28/01/2015 22h00

<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0951192X.2014.973175> acedido  
 28/01/2015 22h10

<http://visar.csustan.edu/aaba/PAN2014.pdf> acedido 28/01/2015 22h20

<http://inderscience.metapress.com/index/FP180HX070869248.pdf> acedido 28/01/2015  
 22h45

<http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=17087048> acedido 28/01/2015  
 23h15

<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1643&context=jais> acedido  
 28/01/2015 23h50

<http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-04307-4> acedido 29/01/2015 00h30

<http://www.turismodeportugal.pt> acedido 26/01/2015 16h20

<http://www.isce-turismo.com/statistic> acedido 29/01/2015 02h24

<http://www.technet.com> 29/01/2015 02h27

Novas tecnologias levam a um turismo digital- *Head of innovation, IT People Consulting.*

<http://www.Portugalglobal.pt> acedido 29/01/2015 02h26

Turismo-AICEP Portugal Global

[www.pwc.pt](http://www.pwc.pt) acedido 26/01/2015 15h30 hora dos Açores

Análise dos desafios do Turismo em Portugal 2014.

[www.ua.pt/Readobj.asp.pdf](http://www.ua.pt/Readobj.asp.pdf) acedido 10/02/2015 17h20

Turismo Industrial: Preservação de memória e descobertas.

[www.revolucaodigital.net](http://www.revolucaodigital.net) acedido 30/10/2015 18h15

A plataforma de turismo *made* in Portugal.

[www.turismodocentro.pt.pdf](http://www.turismodocentro.pt.pdf) acedido 17/11/2015 19h35

Turismo do Centro

[www.ambitur.pt](http://www.ambitur.pt) acedido 14/06/2015 11h25

Factos e Tendências do Turismo

<http://pressroom.visit.portugal.com> acedido

[www.profc.qren.pt/Resourceusers/2014](http://www.profc.qren.pt/Resourceusers/2014) acedido 21/06/2015 19h30

Bibliotecas Digitais da organização mundial de turismo- requer password.

[www.Portugalglobal.pt](http://www.Portugalglobal.pt) acedido 15/01/2016

Turismo-AICEP Portugal Global.

[www.scielo.oce.mcte.pt](http://www.scielo.oce.mcte.pt) acedido 10/01/2016

caraterização do setor Turismo em Portugal.

[www.boasnoticias.pt](http://www.boasnoticias.pt) acedido 03/04/2015 16h50

Turismo: Portugal entre os quinze melhores resultados.

Jornal *Semana Informática*-Quarta 14 Jan 2015

Entrevista com o Presidente de Turismo de Portugal.

Revista *Lifestyle and Business Frontline*

Artigo: Turismo 14/08/2014.

[www.apavt.net.pt](http://www.apavt.net.pt) acedido 23/12/2015 20h00

Desafios do turismo em Portugal-2014.

[www.technet.com](http://www.technet.com) acedido 26/12/2016 12h00

Novas tecnologias levam a um turismo digital- Head of innovation, IT People Consulting.

[www.isce-turismo.com/statistic](http://www.isce-turismo.com/statistic) acedido 20/04/2015

Departamento de turismo.

[www.pbs.up.pt](http://www.pbs.up.pt) acedido 12/09/2015 14h30

Gestão de Turismo e Hotelaria-Porto

[www.fct.pt/asp\\_inteligente/docs/Turismo](http://www.fct.pt/asp_inteligente/docs/Turismo) acedido 30/04/2015 13h00

Turismo.

[www.jornaldenegocios.pt](http://www.jornaldenegocios.pt) acedido 19/07/2015 18h15

[www.communitymanager.pt/marketing-digital](http://www.communitymanager.pt/marketing-digital) acedido

Turismo vende mais sem ter mais empresas.

[www.sadorent.pt/documentos](http://www.sadorent.pt/documentos) acedido 10/01/2015 21h45

Artigo: o turismo ajudou a equilibrar o negócio.

Conferência: Mudança dos paradigmas de negócio em discussão- Porto Business School.

[www.turismodeportugal](http://www.turismodeportugal) acedido 26/01/2015 16h20

<http://scholar.google.pt> acedido 26/01/2015 22h05

Conferência: Turismo e Saúde 2020.

Diário da República- Investimento e cooperação.

Revista *Turismo de Lisboa*-nº99, Março 2012.

Brito, Mónica- Revista *Turismo&Desenvolvimento*-nº1-2012.

Revista *Portugal Global*- Jan 2014,

Entrevista com o secretário de estado de Turismo.

Revista *fleetmagazine*- Junho 2014,

Artigo: Contribuição do Turismo na recuperação do negócio.

Revista de *Estudos Politécnicos* (2010), Vol 8, nº14,

Artigo: Caraterização do Setor de Turismo em Portugal.

Proposta de Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização.

www.pwc.pt acessado 26/01/2015 15h30 hora dos Açores

Análise dos desafios do Turismo em Portugal 2014.

Jornal *Semana Informática*-Quarta 14 Jan 2015

Entrevista com o Presidente de Turismo de Portugal.

Revista *Lifestyle and Business Frontline*

Artigo: Turismo 14/08/2014.

PwC - PricewaterhouseCoopers (2013). *Thriving or Surviving, European Cities Hotes Forecast 2013*.

<http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Alojamentos+Tur%c3%adsticos-345> - Acedido 18/03/2016.

IDC & Cap Gemini

[http://www.idc.com/search/simple/perform\\_.do?page=1&hitsPerPage=25&sortBy=RELEVANCY&lang=English&srchIn=ALLRESEARCH&src=&thrT=10&cmp=Capgemini+S.A.&cmpT=10&pgT=10&\\_xpn=false](http://www.idc.com/search/simple/perform_.do?page=1&hitsPerPage=25&sortBy=RELEVANCY&lang=English&srchIn=ALLRESEARCH&src=&thrT=10&cmp=Capgemini+S.A.&cmpT=10&pgT=10&_xpn=false) - Acedido 18/03/2016.



**Anexo A**

## Questionário

*"Excelentíssimo(a) Sr.(a) Dr.(a),*

*No âmbito do Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais, facultado conjuntamente pela Universidade Aberta e o Instituto Superior Técnico, viemos requerer à Vossa Excelência a participação e a colaboração, afim de obter o máximo de respondentes ao nosso questionário. Este questionário pode levar até 15 minutos para o seu preenchimento, sendo salvaguardados o anonimato e a privacidade.*

*Trata-se de uma investigação científica cujo tema é: Negócio digital- A internacionalização das empresas portuguesas no setor do turismo; e com o objetivo de demonstrar que as empresas portuguesas do setor do turismo obtiveram sucesso nos últimos anos devido ao bom uso dos canais digitais, permitindo uma maior internacionalização destas empresas e um aumento do volume de exportações.*

*As conclusões desta tese poderão servir de suporte à decisão no setor do turismo em Portugal, o planeamento estratégico das organizações do setor e uma base para estudos futuros neste âmbito.*

*Agradecemos desde já a sua colaboração.*

*Muito obrigado.*

*Com os melhores cumprimentos.*

*Aluno do mestrado da UAB e o IST, nº 801009- Jawad Elouazzani*

*E-mail:*

*[jawadtihami@gmail.com](mailto:jawadtihami@gmail.com)*

*[jawadelouazzani@hotmail.com](mailto:jawadelouazzani@hotmail.com)*

*Tlm: 962683043.*

Foi convidado a preencher o formulário **Questionário-Tese de Mestrado em Negócio Digital- Turismo.** Para o preencher, vá a:  
[https://docs.google.com/forms/d/1ADdo7GuakpmReQRyDK22fn1kWZpQ1ZC\\_g5XTi9x0bxQ/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/1ADdo7GuakpmReQRyDK22fn1kWZpQ1ZC_g5XTi9x0bxQ/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link) "

## Tabelas de estatísticas gerais

### 1. Tipo de Empresa

O.T: Operador Turístico- A.V: Agência de Viagens- H: Hotelaria- R: - TA: Transporte Aéreo- T.M: Transporte Marítimo- T.T: Transporte Terrestre- A.T: Atividade Turística- T.P: Turismo de Portugal.

Tipo de Empresa	Frequência Absoluta	Percentagem
O.T	3	15%
A.V	2	10%
H	9	45%
R	0	-
T.A	0	-
T.M	0	-
T.T	1	5%
A.T	5	25%
T.P	0	-
Outras	0	-

### 2. Infraestrutura de TSI

Adobe

NewHotel (gestão de reservas e faturação) Openoffice (processador de texto e folha de cálculo) Gmail (correio eletrónico)

Office - Word /PowerPoint / Excel Office 365

vodafone - dados moveis e fixos Gds - amadeus

Informática na Óptica do Utilizador (Internet, Office, programas de Contabilidade e Edição de Imagens).

opera, primavera, protel

Pms Software de gestão

Website da empresa (Wordpress) Website internacional (AirBnB); Redes Sociais (aplicações web e mobile) (não sei se respondi o que pretendia, seria bom dar um exemplo do que se pretende aqui.)

site pos

Software de gestão de parques de campismo e software normal de faturação

Internet, online sales, office

Channel Manager - E-GDS by XYZT Website - by XYZT (Esqueleto programado pelo provider e conteúdo gerido por nós) PMS - Protel Office - Microsoft Office (Diversas Versões) SO - Windows (Diversas Versões) Base Dados - MS Access (usada na sua expressão mais simples) Webmail - CPanel Motor de Reservas Online - Fastbooking Software de Gestão e Contabilidade - PHC Gestão de RH - Primavera

windows

PC c/ acesso à Internet para clientes (free); Internet Wireless para clientes (free);

Marcação de reservas através de email; Registo em plataformas de divulgação turística nacionais e internacionais. (De futuro iremos ter site c/ possibilidade de reservas online).

### 3. Formação dos colaboradores

Aplicações genéricas	Frequência Absoluta	Percentagem
Software de produtividade	14	70%
Bases de Dados	4	20%
Pacotes de Análise de Dados	5	25%
Gestão de Projetos	4	20%
Web Browser	11	55%
Correio eletrónico	18	90%
Desenho de páginas Web	4	20%
Outras aplicações	13	65%

	Em Servidor próprio	Em Servidor de <i>Provider</i>	O Modelo
Regime de <i>Housing</i>	Fa: 5 Fr: 50%	Fa: 4 Fr: 40%	Fa: 1 Fr: 10%

	Em Servidor próprio	Em servidor de <i>Provider</i>	O Modelo
Regime de <i>Cloud</i>	Fa: 1 Fr: 12.5%	Fa: 6 Fr: 75%	Fa: 1 Fr: 12.5%

	Em Servidor Próprio	Em Servidor de <i>porvider</i>	O Modelo
Regime de <i>Housing</i>	Fa: 2 Fr: 50%	Fa: 1 Fr: 25%	Fa: 1 Fr: 25%

Adotou uma metodologia na	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à
---------------------------	---------------------	----------------------------------	------------------------

implementação dos meios digitais?			amostra
Sim	5	29.4%	25%
Não	12	70.6%	60%
Não respondeu	3		

#### 8. Implementação dos meios digitais

Conforme as novas tecnologias vão evoluindo va-mo-nos adaptando para melhor servir Web Site

Existe uma estratégia de manutenção activa com a empresa de Apoio ao Parque Informático. Quanto à implementação essa é feita pela Direcção Geral de Operações, em conjunto com essa empresa.

Após a criação da empresa, maioritariamente pelos meios digitais, passámos à implementação da comunicação online bem como à utilização de tecnologias digitais que nos permitem gerir o nosso negócio.

#### 9. Formação dos colaboradores em TSI

A empresa oferece formação em TSI?	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	5	27.8%	25%
Não	13	72.2%	65%
Não respondeu	2		

#### 10. Sistemas implementados

ERP	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Implementado em 2014	1	33.3%	5%
Implementado em 2010	1	33.3%	5%
Implementado antes 2010	1	33.3%	5%
Não respondeu	17		

B.I	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Implementado em 2014	1	100%	5%

Não respondeu	19		

CRM	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Implementado em 2014	3	75%	15%
Implementado em 2013	1	25%	5%
Não respondeu	16		

Collaborative & Groupware	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Implementado em 2014	1	100%	5%
Não respondeu	19		

Workflow	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Implementado em 2014	2	100%	10%
Não respondeu	18		

SCM	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Implementado em 2014	1	100%	5%
Não respondeu	19		

Site Web	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Implementado em 2014	6	50%	30%
Implementado em 2013	1	8.3%	5%
Implementado em 2012	1	8.3%	5%
Implementado em 2010	2	16.7%	10%
Implementado antes 2010	2	16.7%	10%
Não respondeu	8		

Plataforma <i>ecommerce</i>	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Implementado em 2014	3	50%	15%
Implementado em 2010	2	33.3%	10%
Implementado antes 2010	1	16.7%	5%
Não respondido	14		

Outros	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Implementado em 2014	2	40%	10%
Implementado em 2013	1	20%	5%
Implementado em 2012	1	20%	5%
Implementado antes 2010	1	20%	5%

### 11. Plataformas Web

Informação sobre a empresa e o seu historial	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	4	23.5%	20%
Importante	7	41.2%	35%
Bastante importante	6	35.3%	30%
Não respondeu	3		

Apresentação dos produtos e serviços disponíveis	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%

Mais ou menos importante	1	5.9%	5%
Importante	-	-	0%
Bastante importante	16	94.1%	80%
Não respondeu	3		

Publicação em revistas de especialidade	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válida	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	5.9%	5%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	3	17.6%	15%
Importante	8	47.1%	40%
Bastante importante	5	29.4%	25%

Caraterísticas e classificação dos estabelecimentos	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	5.9%	5%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	3	17.6%	15%
Importante	8	47.1%	40%
Bastante importante	5	29.4%	25%

Disponibilização de um mapa para a localização	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	5.9%	5%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	2	11.8%	10%
Importante	6	35.3%	30%
Bastante importante	8	47.1%	40%

A apresentação de brochuras eletrónicas é no mínimo importante para 75% das empresas inquiridas.

Brochuras eletrónica	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	5.9%	5%
Pouco importante	1	5.9%	5%
Mais ou menos importante	7	41.2%	35%
Importante	7	41.2%	35%
Bastante importante	1	5.9%	5%

A divulgação, no site, dos preços praticados pela empresa é importante para 75% das empresas inquiridas.

Preços praticados	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	1	5.9%	5%
Mais ou menos importante	2	11.8%	10%
Importante	5	29.4%	25%
Bastante importante	9	52.9%	45%

É de grande importância a divulgação do contacto da empresa, e isto para 85% das empresas inquiridas.

Contactos com a empresa	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	1	5.9%	5%
Importante	2	11.8%	10%
Bastante importante	14	82.4%	70%

No que respeita a apresentação de links úteis no site da empresa, 75% das empresas afirmam ser de grande importância.

Links úteis	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	1	6.3%	5%
Mais ou menos importante	5	31.3%	25%
Importante	6	37.5%	30%
Bastante importante	4	25%	20%

As novidades do negócio são vistas por 80% das empresas como sendo de grande importância.

Evidenciar novidades	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	1	6.3%	5%
Importante	6	37.5%	30%
Bastante importante	9	56.3%	45%

As visitas virtuais no Web Site da empresa são importantes para 80% das empresas inquiridas.

Disponibilização de visitas virtuais	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	7	43.8%	35%
Importante	8	50%	40%
Bastante importante	1	6.3%	5%

A apresentação de informações sobre as promoções dos produtos e serviços é considerada importante por parte de 75% das empresas inquiridas.

Informação sobre promoções	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	1	6.7%	5%
Importante	7	46.7%	35%
Bastante importante	7	46.7%	35%

A possibilidade de escolha do idioma no Web Site da empresa revela-se muito importante, segundo as afirmações de 80% das empresas inquiridas.

Escolha do idioma	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	3	18.8%	15%
Importante	7	43.8%	35%
Bastante importante	6	37.5%	30%

Somente 40% das empresas inquiridas afirma ser importante a disponibilização de um conversor de moeda no Web Site da empresa.

O conversor de moedas	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	3	20%	15%
Pouco importante	4	26.7%	20%
Mais ou menos importante	3	20%	15%
Importante	3	20%	15%
Bastante importante	2	13.3%	10%

A importância de apresentar informações sobre o clima no Web Site da empresa, é importante para 60% das empresas inquiridas.

Informação sobre o clima	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	6.3%	5%
Pouco importante	3	18.8%	15%
Mais ou menos importante	5	31.3%	25%
Importante	5	31.3%	25%
Bastante importante	2	12.5%	10%

A apresentação de links para outras atividades turísticas é importante para 75% das empresas inquiridas.

Links para outras atividades turísticas	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	1	6.3%	5%
Mais ou menos importante	9	56.3%	45%
Importante	5	31.3%	25%
Bastante importante	1	6.3%	5%

A apresentação dos links para as redes sociais é de grande importância para 80% das empresas inquiridas.

Links para as redes sociais	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	6	37.5%	30%
Importante	6	37.5%	30%
Bastante importante	4	25%	20%

A disponibilização de vídeos sobre as atividades do negócio, revela-se muito importante para a maioria 80% das empresas inquiridas.

Disponibilização de vídeos	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	7	43.8%	35%
Importante	5	31.3%	25%
Bastante importante	4	25%	20%

Possibilidade de registo	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	6.3%	5%
Pouco importante	1	6.3%	5%
Mais ou menos importante	9	56.3%	45%
Importante	4	25%	20%
Bastante importante	1	6.3%	5%

b- O uso da plataforma Web para as reservas de produtos e serviços

Envio de reservas por mail	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	-	-	0%
Importante	2	11.8%	10%
Bastante importante	15	88.2%	75%

Envio de reserva via formulário online	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	5.9%	5%
Pouco importante	2	11.8%	10%
Mais ou menos importante	2	11.8%	10%
Importante	4	23.5%	20%
Bastante importante	8	47.1%	40%

Confirmação da reserva via Internet	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	5.9%	5%
Pouco importante	1	5.9%	5%
Mais ou menos importante	-	-	0%
Importante	3	17.6%	15%
Bastante importante	12	70.6%	60%

Cancelamento de reservas via Internet	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	5.9%	5%
Pouco importante	1	5.9%	5%
Mais ou menos importante	1	5.9%	5%
Importante	3	17.6%	15%
Bastante importante	11	64.7%	55%

Reservas processadas em tempo real	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	5.9%	5%
Pouco importante	2	11.8%	10%
Mais ou menos importante	-	-	0%
Importante	3	17.6%	15%
Bastante importante	11	64.7%	55%

Efetuar o pagamento por Internet	Frequência Absoluta	Percentagem
Nada importante	1	5%
Pouco importante	1	5%
Mais ou menos importante	4	20%
Importante	6	30%
Bastante importante	5	25%

c- Plataformas Web como meio de fidelização de clientes

Área reservada para clientes assíduos	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	6.3%	5%
Pouco importante	3	18.8%	15%
Mais ou menos importante	4	25%	20%
Importante	5	31.3%	25%

Bastante importante	3	18.8%	15%
---------------------	---	-------	-----

Permitir o registo de novos clientes	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	6.3%	5%
Pouco importante	2	12.5%	10%
Mais ou menos importante	2	12.5%	10%
Importante	8	50%	40%
Bastante importante	3	18.8%	15%
Permitir ao cliente consultar a sua conta	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	2	12.5%	10%
Pouco importante	2	12.5%	10%
Mais ou menos importante	3	18.8%	15%
Importante	6	37.5%	30%
Bastante importante	3	18.8%	15%

Possibilitar ao cliente a modificação do seu perfil	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	2	12.5%	10%
Pouco importante	2	12.5%	10%
Mais ou menos importante	4	25%	20%
Importante	5	31.3%	25%
Bastante importante	3	18.8%	15%

Brindar os clientes com ofertas e prémios	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	2	12.5%	10%
Pouco importante	1	6.3%	5%
Mais ou menos importante	2	12.5%	10%
Importante	6	37.5%	30%
Bastante importante	5	31.3%	25%

Envio de notícias, avisos e alertas para clientes	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	6.3%	5%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	3	18.8%	15%
Importante	8	50%	40%

Bastante importante	4	25%	20%
---------------------	---	-----	-----

Oferta de serviços personalizados	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	6.3%	5%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	1	6.3%	5%
Importante	8	50%	40%
Bastante importante	6	37.5%	30%

Registo das apreciações de clientes	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	6.3%	5%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	1	6.3%	5%
Importante	7	43.8%	35%
Bastante importante	7	43.8%	35%

Oferta de ajuda na página Web	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	6.3%	5%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	7	43.8%	35%
Importante	4	25%	20%
Bastante importante	4	25%	20%

Possibilitar a adesão como membro privilegiado	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	3	18.8%	15%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	5	31.3%	25%
Importante	5	31.3%	25%
Bastante importante	3	18.8	15%

Área reservada aos profissionais de turismo	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	2	12.5%	10%
Pouco importante	2	12.5%	10%

Mais ou menos importante	5	31.3%	25%
Importante	4	25%	20%
Bastante importante	3	18.8%	15%

Relatórios sobre o consumo	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	2	12.5%	10%
Pouco importante	3	18.8%	15%
Mais ou menos importante	3	18.8%	15%
Importante	4	25%	20%
Bastante importante	4	25%	20%

## d- Usabilidade do Site

Informação do site é suficiente	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Muito mau	-	-	0%
Mau	1	6.3%	5%
Nem bom, nem mau	3	18.8%	15%
Bom	6	37.5%	30%
Muito bom	6	37.5%	30%

A informação do site é estruturada	Frequência Absoluta	Percentagem de repostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Muito mau	-	-	0%
Mau	1	6.3%	5%
Nem bom, nem mau	1	6.3%	5%
Bom	7	43.8%	35%
Muito bom	7	43.8%	35%

A informação do site é rigorosa	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Muito mau	-	-	0%
Mau	1	6.3%	5%
Nem bom, nem mau	1	6.3%	5%
Bom	7	43.8%	35%
Muito bom	7	43.8%	35%

A informação do site é atualizada	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Muito mau	-	-	0%
Mau	-	-	0%
Nem bom, nem mau	4	25%	20%

Bom	6	37.5%	30%
Muito bom	6	37.5%	30%

A interface do site é apelativa	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Muito mau	-	-	0%
Mau	2	12.5%	10%
Nem bom, nem mau	1	6.3%	5%
Bom	7	43.8%	35%
Muito bom	6	37.5%	30%

O site é de fácil acesso	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Muito mau	-	-	0%
Mau	1	6.3%	5%
Nem bom, nem mau	3	18.8%	15%
Bom	2	12.5%	10%
Muito bom	10	62.5%	50%

A navegação nos menus é intuitiva	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Muito mau	-	-	0%
Mau	1	6.3%	5%
Nem bom, nem mau	3	18.8%	15%
Bom	4	25%	20%
Muito bom	8	50%	40%

Facebook	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	1	6.7%	5%
Importante	5	33.3%	25%
Muito importante	9	60%	45%

Twitter	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	2	13.3%	10%
Pouco importante	3	20%	15%
Mais ou menos importante	4	26.7%	20%
Importante	3	20%	15%
Muito importante	3	20%	15%

Instagram	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	7.1%	5%
Pouco importante	2	14.3%	10%
Mais ou menos importante	6	42.9%	30%
Importante	3	21.4%	15%
Bastante importante	2	14.3%	10%

Google+	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	4	26.7%	20%
Mais ou menos importante	6	40%	30%
Importante	4	26.7%	20%
Bastante importante	1	6.7%	5%

Myspace	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	4	28.6%	20%
Pouco importante	6	42.9%	30%
Mais ou menos importante	3	21.4%	15%
Importante	1	7.1%	5%
Bastante importante	-	-	0%

Badoo	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	5	35.7%	25%
Pouco importante	5	35.7%	25%
Mais ou menos importante	4	28.6%	20%
Importante	-	-	0%
Bastante importante	-	-	0%

Linkedin	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	1	6.7%	5%
Pouco importante	3	20%	15%
Mais ou menos importante	4	26.7%	20%
Importante	5	33.3%	25%
Bastante importante	2	13.3%	10%

Bing	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	3	21.4%	15%
Pouco importante	5	35.7%	25%
Mais ou menos importante	4	28.6%	20%
Importante	1	7.1%	5%
Bastante importante	1	7.1%	5%

Youtube	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	1	6.7%	5%
Mais ou menos importante	4	26.7%	20%
Importante	6	40%	30%
Bastante importante	4	26.7%	20%

c- Adoção de uma designação para as redes sociais na organização

	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Canais sociais/redes sociais	14	93.3%	70%
Canais digitais	2	13.3%	10%

d- Medidas de performance

Há um interesse relaticvo. Relação de Amor/Ódio. Não há tempo para dedicar aos mesmos, pelo que são olhados muitas vezes como perda de tempo.

Informação correta e atualizada. Uso de fotos como ilustração.

sem medidas

Medidas de performance??? Estamos no início da utilização das redes sociais e tentamos publicar posts/imagens de valor acrescentado para o potencial cliente. Por não ser a especialidade de nenhum dos colaboradores, pretendemos desenvolver um plano digital para estes canais e desenvolver o que fizemos até agora.

Nada a assinalar

apenas pelo feedback recebido, a qualidade e quantidade de msgs recebidas e as vendas que dai resultaram

e- Os standards utilizados

Nº de vendas realizadas que chegaram pelos canais digitais

.

Ainda não temos esses standards definidos. Mas será aumentar onúmero de pessoas envolvidas nas nossas comunicações através destes canais, e estar mais presente em cada um deles.

É possível saber se o cliente foi encaminhado para o site das redes sociais e existe também a possibilidade das reservas responderam de imediato através de mensagem privada.

não definidos

Nada a assinalar

Não há. Embora haja uma preocupação de esporadicamente alimentar os mesmos. Não há forma de mensurar o abaixo exposto, ou pelo menos não há conhecimento para o fazer.

f- Melhoramentos obtidos através do uso dos canais digitais (impacto)

Conhecimento, consideração e experiência dos consumidores atuais	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	-	-	0%
Importante	11	73.3%	55%
Bastante importante	4	26.7%	20%

Conhecimento, considerações e experiências dos potenciais consumidores	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	1	6.7%	5%
Importante	9	60%	45%
Bastante importante	5	33.3%	25%

Métricas na área de conhecimento da marca	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	3	21.4%	15%
Importante	11	78.6%	55%
Bastante importante	-	-	0%

Métricas na área das vendas	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	4	26.7%	20%
Importante	11	73.3%	55%
Bastante importante	-	-	0%

Métricas na área da fidelização de clientes	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Nada importante	-	-	0%
Pouco importante	-	-	0%
Mais ou menos importante	3	20%	15%
Importante	10	66.7%	50%
Bastante importante	2	13.3%	10%

g- Variação dos gostos e impressões/comentários entre 2013 e 2014

	Facebook	Twitter
Aumento entre 25% e 50%	83.3%	13.3%

	Facebook	Instagram
Aumento de mais que 50%	50%	50%

- Aumento de comentários

	Facebook	Twitter	Instagram
Aumento de comentários entre	80%	10%	10%

25% e 50%			
-----------	--	--	--

Aumento de comentários mais de 50%	Facebook	Twitter	Instagram
	55.6%	11.1%	33.3%

- Aumento de opiniões sobre publicações

	Facebook	Twitter	Instagram	Google+
Aumento de opiniões sobre publicações entre 25% e 50%	66.6%	11.1%	11.1%	11.1%

	Facebook	Twitter	Instagram
Aumento de opiniões sobre publicações mais de 50%	62.5%	12.5%	25%

- Aumento de visitas a partir de histórias partilhadas

	Facebook	Twitter	Instagram	Google+
Aumento entre 25% e 50% de visitas a partir de histórias partilhadas	55.6%	22.2%	11.1%	11.1%

	Facebook	Twitter	Instagram
Aumento de mais 50% de visitas a partir de histórias partilhadas	77.8%	11.1%	11.1%

- Aumento de seguidores

	Facebook	Twitter	Instagram
Aumento de seguidores entre 25% e 50%	55.6%	22.2%	22.2%

	Facebook	Twitter
Aumento de seguidores em mais de 50%	87.5%	12.5%

- Aumento de visualizações

	Facebook	Twitter	Instagram
Aumento de visualizações entre 25% e 50%	77.8%	11.1%	11.1%

	Facebook	Twitter	Instagram
Aumento de visualizações em mais de 50%	62.5%	12.5%	25%

- Aumento do tempo de visualizações

	Facebook	Twitter
Aumento entre 25% e 50% do tempo de visualizações	83.3%	16.7%

	Facebook	Twitter
Aumento em mais de 50% do tempo de visualizações	83.3%	16.7%

h- Estratégias de marketing utilizadas pela organização

Recolha de dados geográficos dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	9	75%	45%
Não	3	25%	15%

Recolha de dados demográficos dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	5	41.7%	25%
Não	7	58.3%	35%

Recolha de dados biográficos dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativas à amostra
-----------------------------------------------	---------------------	----------------------------------	---------------------------------

Sim	0	0%	0%
Não	12	100%	60%

Recolha de dados profissionais dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	2	16.7%	10%
Não	10	83.3%	50%

Recolha de dados sobre as viagens dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	4	33.3%	20%
Não	8	66.7%	40%

Recolha de dados sobre as preferências dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	8	66.7%	40%
Não	4	33.3%	20%

Recolha de dados sobre as relações sociais dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	2	16.7%	10%
Não	10	83.3%	50%

Recolha de dados sobre os tempos de lazer dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativas à amostra
Sim	4	33.3%	20%
Não	8	66.7%	40%

Localização dos consumidores em tempo real	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	1	8.3%	5%
Não	11	91.7%	55%

Recolha de dados sobre histórico de pesquisas dos	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
---------------------------------------------------	---------------------	----------------------------------	--------------------------------

consumidores			
Sim	2	16.7%	10%
Não	10	83.3%	50%

Recolha de dados sobre os hábitos de compra dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa á amostra
Sim	5	41.7%	25%
Não	7	58.3%	35%

Recolha de dados sobre conversas do passado dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	0	0%	0%
Não	12	100%	60%

Recolha de dados sobre registos de embarque dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	2	18.2%	10%
Não	9	81.8%	45%

É comum usar a publicidade direcionada para um público alvo	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	9	75%	45%
Não	3	25%	15%

Direcionar a oferta para um público alvo de consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativas à amostra
Sim	10	83.3%	50%
Não	2	16.7%	10%

É comum criar debates e analisar o feedback dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	4	33.3%	20%

Não	8	66.7%	40%
-----	---	-------	-----

Identificar consumidores que geram mais rendimento para o negócio	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	6	50%	30%
Não	6	50%	30%

Dedicar mais recursos para grupos de consumidores alvo	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	5	41.7%	25%
Não	7	58.3%	35%

Dissecar e medir as audiências nos canais digitais	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	3	25%	15%
Não	9	75%	45%

Enviar mensagens direcionadas para uma audiência alvo	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	6	50%	30%
Não	6	50%	30%

Enviar mensagens baseadas no comportamento do consumidor	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	0	0%	0%
Não	12	100%	60%

Analisar padrões de viagens dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	2	16.7%	10%
Não	10	83.3%	50%

Direcionar a oferta por localização dos	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
-----------------------------------------	---------------------	----------------------------------	--------------------------------

consumidores (geo-targeting)			
Sim	4	36.4%	20%
Não	7	63.6%	35%

Usar diferentes iniciativas publicitárias para diferentes objetivos	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	6	50%	30%
Não	6	50%	30%

Criar mensagens específicas para cada segmento de audiências	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	1	8.3%	5%
Não	11	91.7%	55%

Análise da psicologia do comportamento dos consumidores	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	0	0%	0%
Não	12	100%	60%

Criar novas regras de negócio para a comunicação	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	1	8.3%	5%
Não	11	91.7%	55%

i- Meios digitais e recursos humanos

As operações digitais são realizadas dentro das atividades operacionais	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	11	91.7%	55%
Não	1	8.3%	5%

A ferramenta digital abrange todas as atividades da empresa	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	9	75%	45%

Não	3	25%	15%
-----	---	-----	-----

A empresa dispõe de uma equipa digital	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	5	41.7%	25%
Não	7	58.3%	35%

A empresa tem uma chefia para o marketing	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	5	41.7%	25%
Não	7	58.3%	35%

A empresa tem uma chefia para o digital	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	3	25%	15%
Não	9	75%	45%

A empresa tem um centro de excelência que reporta para a chefia	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	2	16.7%	10%
Não	10	83.3%	50%

A empresa tem um centro de excelência abrangendo todo o negócio	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	4	33.3%	20%
Não	8	66.7%	40%

Os funcionários têm a liberdade de resolver problemas online	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	7	58.3%	35%
Não	5	41.7%	25%

Os funcionários tratam unicamente da triagem e o redireccionamento	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	2	16.7%	10%
Não	10	83.3%	50%

Os funcionários têm recursos ilimitados para resolver situações	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem reativa à amostra
Sim	3	25%	15%
Não	9	75%	45%

Os funcionários têm recursos ilimitados para fortalecer a marca	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	3	25%	15%
Não	9	75%	45%

A empresa delega os poderes aos departamentos	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	5	41.7%	25%
Não	7	58.3%	35%

j- Número de clientes estrangeiros angariados via canais digitais em 2013

k- Número de clientes angariados via canais digitais em 2014

l- Número de clientes estrangeiros angariados desde a adoção dos canais digitais até hoje

m- Marketing offline

A sua empresa utiliza a publicidade TV nos vossos canais digitais	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	1	8.3%	5%
Não	11	91.7%	55%

A empresa utiliza a rádio para referir os vossos canais digitais	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Sim	0	0%	0%
Não	12	100%	60%

A empresa utiliza revistas para referir os vossos canais	Frequência absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
----------------------------------------------------------	---------------------	----------------------------------	--------------------------------

digitais			
Sim	4	33.3%	20%
Não	8	66.7%	40%

## 4- retornos e receitas

## a- O retorno sobre o investimento obtido via canais digitais

Facebook	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 5% e 25%	4	50%	20%
Entre 26% e 35%	1	12.5%	5%
Entre 36% e 50%	3	37.5%	15%

Twitter	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 5% e 25%	1	50%	5%
Entre 26% e 35%	0	0%	0%
Entre 36% e 50%	1	50%	5%

Instagram	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 5% e 25%	2	66.7%	10%
Entre 26% e 35%	0	0%	0%
Entre 36% e 50%	1	33.3%	5%

Google+	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa á amostra
Entre 5% e 25%	1	100%	5%
Entre 26% e 35%	-	-	0%
Entre 36% e 50%	-	-	0%

Myspace	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 5% e 25%	1	100%	5%
Entre 26% e 35%	-	-	0%
Entre 36% e 50%	-	-	0%

Badoo	Frequência Absoluta	Percentagem de	Percentagem
-------	---------------------	----------------	-------------

		respostas válidas	relativa à amostra
Entre 5% e 25%	1	100%	5%
Entre 26% e 35%	-	-	0%
Entre 36% e 50%	-	-	0%

Linkedin	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 5% e 25%	1	100%	5%
Entre 26% e 35%	-	-	0%
Entre 36% e 50%	-	-	0%

Youtube	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa á amostra
Entre 5% e 25%	1	100%	5%
Entre 26% e 35%	-	-	0%
Entre 36% e 50%	-	-	0%

Bing	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 5% e 25%	1	100%	5%
Entre 26% e 35%	-	-	0%
Entre 36% e 50%	-	-	0%

b- A evolução dos lucros sobre vendas obtidos aquando a adoção dos canais digitais

Um ano antes da adoção	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 1% e 5%	3	42.9%	15%
Entre 5% e 10%	2	28.6%	10%
Entre 10% e 20%	1	28.6%	5%

O ano da adoção	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 1% e 5%	1	12.5%	5%
Entre 5% e 10%	3	37.5%	15%
Entre 10% e 20%	2	25%	10%
Entre 20% e 30%	1	12.5%	5%
Mais de que 50%	1	12.5%	5%

Este último ano	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 10% e 20%	6	75%	30%
Entre 30% e 40%	1	12.5%	5%
Mais de que 50%	1	12.5%	5%

Desde a adoção até hoje	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Entre 5% e 10%	1	12.5%	5%
Entre 10% e 20%	5	62.5%	25%
Entre 30% e 40%	1	12.5%	5%
Mais de que 50%	1	12.5%	5%

c- As receitas obtidas com turistas estrangeiros (2012, 2013 e 2014)

0  
 Não disponho de dados para fornecer aqui  
 Não se aplica.  
 5%  
 50%  
 2015 (início da atividade da empresa): 3.000€  
 18,5%

d- As receitas obtidas com turistas nacionais (2012, 2013 e 2014)

87%  
 0  
 Não disponho de dados para fornecer aqui  
 Não se aplica.  
 95%  
 2015 (início da atividade da empresa): 600€  
 50%

5- Funcionamento num ecossistema- Integração B2B

Obtenção do benefício através da reutilização de standards com novos parceiros	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	4	50%	20%
A ação está no início	1	12.5%	5%
A ação está meia completa	1	12.5%	5%
A ação está quase completa	1	12.5%	5%
A ação está completa	1	12.5%	5%

Reunimos diferentes especialistas para a criação de valor futuro	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	5	62.5%	25%
A ação está no início	2	25%	10%
A ação está meia completa	0	0%	0%
A ação está quase completa	1	12.5%	5%
A ação está completa	0	0%	0%

O valor principal resulta dos processos iterativos, envolvendo o consumidor-chave, a gestão Sénior e os membros da chefia	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa á amostra
Ainda não iniciamos a ação	6	85.7%	30%
A ação está no início	1	14.3%	5%
A ação está meia completa	0	0%	0%
A ação está quase completa	0	0%	0%
A ação está completa	0	0%	0%

Temos um gestor Sénior de compras para a integração B2B e o orçamento para o efeito	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	4	66.7%	20%
A ação está no início	1	16.7%	5%
A ação está meia completa	0	0%	0%
A ação está quase completa	0	0%	0%
5A ação está completa	1	16.7%	5%

Disponibilizamos informação perceptível por toda a rede no que respeita a integração B2B	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	4	57.1%	20%
A ação está no início	2	28.6%	10%
A ação está meia completa	1	14.3%	5%
A ação está quase completa	0	0%	0%
A ação está completa	0	0%	0%

Definimos a integração B2B num formato facilmente perceptível em termos de processos de negócio, objetivos e benefícios	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	4	50%	20%
A ação está no início	3	37.5%	15%
A ação está meia completa	1	12.5%	5%
A ação está quase completa	0	0%	0%
A ação está completa	0	0%	0%

Oferecemos as ferramentas para o cálculo dos benefícios da integração B2B	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	6	75%	30%
A ação está no início	2	25%	10%
A ação está meia completa	0	0%	0%
A ação está quase completa	0	0%	0%
A ação está completa	0	0%	0%

A nossa empresa faz parte de um ecossistema, e o nosso sucesso depende do sucesso de todo o sistema	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	5	62.5%	25%
A ação está no início	0	0%	0%
A ação está meia completa	2	25%	10%
A ação está quase completa	1	12.5%	5%
A ação está completa	0	0%	0%

Temos uma cooperação contínua com os nossos clientes e fornecedores na integração B2B	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa á amostra
Ainda não iniciamos a ação	5	62.5%	25%
A ação está no início	1	12.5%	5%
A ação está meia completa	1	12.5%	5%
A ação está quase completa	1	12.5%	5%
A ação está completa	0	0%	0%

O custo total da gestão da cadeia de fornecimento é um fator importante para o sucesso da nossa empresa	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	4	50%	20%
A ação está no início	3	37.5%	15%
A ação está meia completa	0	0%	0%
A ação está quase completa	1	12.5%	5%

A ação está completa	0	0%	0%
----------------------	---	----	----

Nomeamos a pessoa de contacto-chave na integração B2B, que funciona também como formador	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	4	50%	20%
A ação está no início	3	37.5%	15%
A ação está meia completa	1	12.5%	5%
A ação está quase completa	0	0%	0%
A ação está completa	0	0%	0%

Os nossos peritos em TSI trabalham com os utilizadores para assegurar que os processos funcionem e com pontualidade	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	4	50%	20%
A ação está no início	2	25%	10%
A ação está meia completa	1	12.5%	5%
A ação está quase completa	0	0%	0%
A ação está completa	1	12.5%	5%

Nomeamos peritos em TSI para suportar o negócio em termos de planeamento de processos e as mudanças necessárias nos softwares	Frequência Absoluta	Percentagem de respostas válidas	Percentagem relativa à amostra
Ainda não iniciamos a ação	5	71.4%	25%
A ação está no início	1	14.3%	5%
A ação está meia completa	1	14.3%	5%

A ação está quase completa	0	0%	0%
A ação está completa	0	0%	0%

## Estatísticas por área e por item

### Plataformas Web

A avaliação da importância dos itens indicados para a divulgação dos produtos/serviços.

As avaliações são feitas segundo uma escala de Likert de 1 a 5. Em que "1" nada importante e "5" bastante importante.

### Operadores Turísticos

	Positiva ( $\geq 3$ )	Negativa ( $< 3$ )
Informação sobre a empresa e o seu historial	100%	0%
Apresentação dos produtos e serviços disponíveis	100%	0%
Publicação em revistas de especialidade	100%	0%
Caraterísticas e classificação dos estabelecimentos	100%	0%
Disponibilização de um mapa para a localização	100%	0%
Brochuras eletrónicas	100%	0%
Preços praticados	100%	0%
Contactos com a empresa	100%	0%
Links úteis	100%	0%
Evidenciar as novidades	100%	0%
Disponibilização de visitas virtuais	100%	0%
Informação sobre promoções	100%	0%
A escolha do idioma	100%	0%
O conversor de moeda	66.7%	33.3%
Informação sobre o clima	100%	0%
Links para outras atividades turísticas	100%	0%
Links para as redes sociais	100%	0%
Disponibilização de vídeos	100%	0%
Possibilidade de registo	66.7%	33.3%

### Agências de viagem

	Positiva ( $\geq 3$ )	Negativa ( $< 3$ )
Informação sobre a empresa e o seu historial	100%	0%

Apresentação dos produtos e serviços disponíveis	100%	0%
Publicação em revistas de especialidade	100%	0%
Caraterísticas e classificação dos estabelecimentos	100%	0%
Disponibilização de um mapa para a localização	100%	0%
Brochuras eletrónicas	100%	0%
Preços praticados	0%	100%
Contactos com a empresa	100%	0%
Links úteis	100%	0%
Evidenciar as novidades	100%	0%
Disponibilização de visitas virtuais	100%	0%
Informação sobre promoções	100%	0%
A escolha do idioma	100%	0%
O conversor de moeda	100%	0%
Informação sobre o clima	100%	0%
Links para outras atividades turísticas	0%	100%
Links para as redes sociais	100%	0%
Disponibilização de vídeos	100%	0%
Possibilidade de registo	100%	0%

### Hotelaria

	Positiva (>=3)	Negativa (<3)
Informação sobre a empresa e o seu historial	100%	0%
Apresentação dos produtos e serviços disponíveis	100%	0%
Publicação em revistas de especialidade	100%	0%
Caraterísticas e classificação dos estabelecimentos	100%	0%
Disponibilização de um mapa para a localização	100%	0%
Brochuras eletrónicas	100%	0%
Preços praticados	100%	0%
Contactos com a empresa	100%	0%
Links úteis	100%	0%
Evidenciar as novidades	100%	0%
Disponibilização de visitas virtuais	100%	0%
Informação sobre promoções	100%	0%
A escolha do idioma	100%	0%
O conversor de moeda	77.8%	22.2%

Informação sobre o clima	77.8%	22.2%
Links para outras atividades turísticas	100%	0%
Links para as redes sociais	100%	0%
Disponibilização de vídeos	100%	0%
Possibilidade de registo	90%	10%

### Atividades Turísticas

	Positiva (>=3)	Negativa (<3)
Informação sobre a empresa e o seu historial	100%	0%
Apresentação dos produtos e serviços disponíveis	100%	0%
Publicação em revistas de especialidade	100%	0%
Caraterísticas e classificação dos estabelecimentos	100%	0%
Disponibilização de um mapa para a localização	100%	0%
Brochuras eletrónicas	100%	0%
Preços praticados	100%	0%
Contactos com a empresa	100%	0%
Links úteis	90%	10%
Evidenciar as novidades	100%	0%
Disponibilização de visitas virtuais	100%	0%
Informação sobre promoções	100%	0%
A escolha do idioma	100%	0%
O conversor de moeda	0%	100%
Informação sobre o clima	90%	10%
Links para outras atividades turísticas	100%	0%
Links para as redes sociais	100%	0%
Disponibilização de vídeos	100%	0%
Possibilidade de registo	100%	0%

### Ferramentas de Marketing Digital

A resposta à esta pergunta permite medir o grau de importância dos canais digitais do ponto de vista do marketing digital.

### Agências de Viagem

	Positiva (>=3)	Negativa (<3)	Não respondeu
Facebook	100%	0%	
Twitter	0%	100%	
Instagram	100%	0%	

Google+	0%	100%	
MySpace	0%	100%	
Badoo	0%	100%	
LinkedIn	100%	0%	
Bing	0%	100%	
Youtube	0%	100%	

### Operadores Turísticos

	Positiva (>=3)	Negativa (<3)	Não respondeu
Facebook	66.7%		33.3%
Twitter	33.3%	33.3%	33.3%
Instagram	33.3%	33.3%	33.3%
Google+	66.7%		33.3%
MySpace	33.3%	33.3%	33.3%
Badoo	33.3%	33.3%	33.3%
LinkedIn	66.7%		33.3%
Bing	33.3%	33.3%	33.3%
Youtube	66.7%		33.3%

### Hotelaria

	Positiva (>=3)	Negativa (<3)	Não respondeu
Facebook	100%	0%	
Twitter	88.9%	11.1%	
Instagram	77.8%	22.2%	
Google+	66.7%	33.3%	
MySpace	55.6%	33.3%	11.1%
Badoo	22.2%	66.7%	11.1%
LinkedIn	66.7%	33.3%	
Bing	56.6%	33.3%	11.1%
Youtube	100%	0%	

### Atividade Turística

	Positiva (>=3)	Negativa (<3)	Não respondeu
Facebook	80%		20%
Twitter	40%	40%	20%
Instagram	60%	20%	20%
Google+	60%	20%	20%
MySpace	20%	60%	20%
Badoo	20%	60%	20%
LinkedIn	40%	20%	40%
Bing	20%	60%	20%
Youtube	80%		20%

### Melhoramentos obtidos através dos canais digitais

Esta pergunta permite evidenciar o impacto e a importância dos canais digitais nas áreas indicadas.

#### Agências de viagem

	Positiva ( $\geq 3$ )	Negativa ( $< 3$ )	Não respondeu
Conhecimento, considerações e experiências dos consumidores atuais	100%		
Conhecimento, considerações e experiências dos potenciais consumidores	100%		
Métricas na área de conhecimento da marca	100%		
Métricas na área das vendas	100%		
Métricas na área da fidelização de clientes	100%		

#### Operadores Turísticos

	Positiva ( $\geq 3$ )	Negativa ( $< 3$ )	Não respondeu
Conhecimento, considerações e experiências dos consumidores atuais	66.7%		33.3%
Conhecimento, considerações e experiências dos potenciais consumidores	66.7%		33.3%
Métricas na área de conhecimento da marca	66.7%		33.3%
Métricas na área das vendas	66.7%		33.3%
Métricas na área da fidelização de clientes	66.7%		33.3%

**Hotelaria**

	Positiva ( $\geq 3$ )	Negativa ( $< 3$ )	Não respondeu
Conhecimento, considerações e experiências dos consumidores atuais	88.9%		11.1%
Conhecimento, considerações e experiências dos potenciais consumidores	88.9%		11.1%
Métricas na área de conhecimento da marca	88.9%		11.1%
Métricas na área das vendas	88.9%		11.1%
Métricas na área da fidelização de clientes	88.9%		11.1%

	Positiva ( $\geq 3$ )	Negativa ( $< 3$ )	Não respondeu
Conhecimento, considerações e experiências dos consumidores atuais	80%		20%
Conhecimento, considerações e experiências dos potenciais consumidores	80%		20%
Métricas na área de conhecimento da marca	80%		20%
Métricas na área das vendas	80%		20%
Métricas na área da fidelização de clientes	80%		20%





