

Sistemas de Gestão de destinos e a adoção tecnológica: Desafios para as organizações de gestão de destinos

CATARINA ANTÓNIA MARTINS * [catarina@ipb.pt]

CARLOS M. M. COSTA ** [tccosta@ua.pt]

OSVALDO ROCHA PACHECO *** [orp@ua.pt]

Resumo | As Organizações de Gestão de Destinos (OGD) têm-se tornado mais proeminentes no papel de responsáveis pelo desenvolvimento de destinos agindo como catalisadoras e facilitadoras na concretização do desenvolvimento turístico. A estas organizações compete o papel de intermediário na consolidação do vasto conjunto de produtos no destino e a sua distribuição eletrónica aos agentes de viagens, a outros intervenientes na distribuição e aos consumidores turísticos. O presente artigo pretende apresentar os principais contributos existentes na literatura sobre as oportunidades e os desafios que se colocam às OGD no que respeita à adoção tecnológica. Para além disso discute as especificidades de implementação de um Sistema de Gestão de Destinos como infraestrutura tecnológica destas organizações. O artigo permite concluir sobre o papel que as OGD devem assumir como intermediários e sobre a necessidade de acrescentar valor. Se as OGD aderirem ativamente ao negócio eletrónico podem acrescentar valor ao consumidor mas também aos fornecedores turísticos.

Palavras-chave | Organizações de gestão de destinos, Sistemas de gestão de destinos, Tecnologia, Destinos turísticos.

Abstract | Destination Management Organizations (OGD) has become more prominent in the role of responsible for the development of destinations acting as catalyst and facilitators in the achievement of tourism development. These organizations must act as an intermediary in consolidating the full range of destination products, and distributing it electronically to travel agents, to other players in the travel trade and to consumers.

This article aims to present the main existing contributions in the literature about the opportunities and challenges facing OGD in what concerns technology adoption. In addition it discusses the specifics of implementing a Destination Management System as the technological infrastructure for these organizations. The article concludes on the role that OGD must play as intermediaries and the need to add value. If OGD actively join e-business they can add value to consumers but also to tourism suppliers.

Keywords | Destinations management organizations, Destination management systems, Technology, Tourist destinations.

* **Doutoranda em Turismo** na Universidade de Aveiro. **Professora Adjunta** na Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo do Instituto Politécnico de Bragança.

** **Doutor em Turismo** pela Universidade de Surrey, Reino Unido. **Professor Catedrático** na Universidade de Aveiro e membro da GOVCOPP.

*** **Doutor em Engenharia Eletrónica e Telecomunicações** pela Universidade de Aveiro. **Professor Auxiliar e Pró-Reitor** na Universidade de Aveiro, no âmbito da coordenação do desenvolvimento e acompanhamento do sistema de informação único.

1. Introdução

As OGD são organizações que têm a responsabilidade genérica pela totalidade do produto no destino e através de incentivos e políticas facilitam o desenvolvimento de produtos e criam parcerias locais na prestação de experiências idênticas. São vários os contributos na literatura sobre o novo papel que as OGD devem desempenhar na gestão dos destinos, isto é, um papel mais ativo na conquista de consumidores cada vez mais exigentes e experientes onde as tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm um papel fulcral (Buhalis & Egger, 2008; King, 2002; Petti & Passiante, 2009). As novas realidades na distribuição turística relacionadas sobretudo com as novas tecnologias e os novos turistas exigem que a sua postura mude. Tradicionalmente o objetivo das OGD tem sido a promoção do destino, no entanto, estas organizações deverão centrar os seus objetivos na experiência do consumidor e na criação de experiências de férias. (King, 2002). O presente artigo pretende apresentar os principais contributos existentes na literatura sobre as oportunidades e os desafios que se colocam às OGD no que respeita à adoção tecnológica. Assim numa primeira parte é discutido o conceito e enquadramento das OGD. De seguida são discutidas as oportunidades e desafios que se colocam à adoção da tecnologia por parte destas organizações. O artigo discute ainda o conceito de Sistemas de Gestão de Destinos (SGD) como infraestrutura tecnológica para as OGD, assim como, as especificidades e características de implementação destes sistemas. O artigo permite concluir sobre o papel que as OGD devem assumir como intermediários no desenvolvimento turístico dos destinos através da adoção tecnológica.

2. As Organizações de Gestão de Destinos: Conceito e enquadramento

As OGD são as organizações responsáveis pela gestão e/ou marketing dos destinos e geralmente

enquadram-se numa das seguintes categorias: Organismos ou Organizações Nacionais de Turismo (ONT) responsáveis pela gestão e o marketing do turismo ao nível nacional; Organizações regionais ou provinciais responsáveis pela gestão e/ou marketing do turismo numa região geográfica definida para esse propósito, nem sempre uma região administrativa ou com um governo local como um estado ou uma província; Organizações locais, responsáveis pela gestão e/ou marketing do turismo com base numa área geográfica menor ou uma cidade (World Tourism Organization, 2004).

O âmbito de atuação destas organizações e o contributo que aportam ao desenvolvimento dos destinos tem sido objeto de estudo por vários autores (Buhalis, 2000; Buhalis & Egger, 2008; Minguzzi, 2006; Pike & Page, 2014; Ritchie & Crouch, 2003; Spyriadis, Fletcher, Fyall, & Carter, 2009; World Tourism Organization, 2004) o que permite estabelecer um conjunto de conceitos unanimemente aceites. As atividades que as OGD desempenham aos diferentes níveis de atuação são diversas, destacando-se sobretudo: atividades ao nível da promoção e do marketing; a recolha e posterior gestão e disponibilização de informação; centros de reservas; e outras atividades relacionadas com o produto como por exemplo o desenvolvimento de recursos físicos como centros de visitantes, desenvolvimento de recursos humanos e formação, apoio financeiro e/ou de gestão a empresas turísticas (World Tourism Organization, 2004).

Para Minguzzi (2006), ao nível regional uma OGD tem várias funções, a saber, maximizar a estratégia de longo prazo em cooperação com outras organizações locais, representar os interesses regionais e a indústria turística regional ao nível nacional, maximizar o rendimento das empresas locais e maximizar os efeitos multiplicadores, desenvolver uma imagem coerente e homogénea e por fim otimizar os impactos do turismo assegurando um equilíbrio sustentável entre os benefícios económicos e os custos ambientais e socioculturais. Ritchie e Crouch (2003) reforçam a importância das OGD para o destino ao referir que em todo o mundo o papel crítico desempenhado pelas OGD é

reconhecido como sendo fundamental na promoção do turismo aos diferentes níveis ou nos diferentes tipos de destino: sem a liderança eficiente e coordenação de uma OGD eficaz um destino estará equipado de forma insuficiente para ser competitivo ou sustentável.

As OGD desempenham um papel essencial na construção de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas locais geralmente de pequena dimensão e sem capacidade de por si só competirem no mercado internacional (Sainaghi, 2006; World Tourism Organization, 2010). Para Manente e Minghetti (2006) compete às OGD o planeamento e desenvolvimento do destino, o modelar da oferta e a coordenação, o marketing e o *lobby* político. No mercado turístico são os destinos que competem e não as empresas individuais e por isso cada destino tem que posicionar os seus produtos por forma a conferir-lhes carácter e personalidade (Sainaghi, 2006).

A definição de eficácia de uma OGD é uma tarefa extremamente complicada devido à imprecisão, âmbito e diversidade de papéis que lhe estão inerentes (Spyriadis, et al., 2009). Em geral estes papéis podem ser contextualizados para refletir cinco funções primárias de uma OGD, a saber, força económica motora, marketing de comunidade, coordenador industrial, representante público e construtor do sentido de orgulho da comunidade. Para os autores são várias as áreas de atuação das OGD entre as quais se destacam a satisfação e envolvimento dos diferentes intervenientes no destino (*stakeholders*) a liderança e coordenação do destino, a qualidade e desenvolvimento do produto, o estabelecimento de parcerias e o desenvolvimento quer interno quer externo de processos de gestão do destino.

3. A adoção da tecnologia pelas Organizações de Gestão de Destinos: Oportunidades e desafios

Nos últimos anos os destinos têm reconhecido a importância das TIC aos níveis estratégico, operacio-

nal e estrutural, sendo vários os fatores que tornam premente a adoção da tecnologia por parte das OGD (Buhalis & Egger, 2008):

- As TIC tornaram-se numa ferramenta vital para as OGD e os diferentes intervenientes no destino na promoção de redes turísticas numa dada área geográfica, o estabelecimento de processos eficientes e no acesso a novos mercados, a novos produtos (turismo de negócios, por exemplo) e sobretudo na satisfação das necessidades dos turistas;
- A Internet possibilita às OGD desenvolver e manter relações interativas com todos os intervenientes no destino;
- Para além das forças motoras no lado da oferta surge também uma forte pressão para o desenvolvimento *online* do marketing de destinos. Dado que as expectativas dos turistas incluem não só a obtenção de informação mas também a tematização dos destinos e a possibilidade de reserva de serviços individuais, as OGD têm que se esforçar bastante para satisfazer estas exigências;
- Dado que as pequenas e médias empresas turísticas não estão representadas em sistemas globais de distribuição, os destinos enfrentam o desafio de preencher esta lacuna no campo da distribuição eletrónica.

Petti e Passiante (2009) preconizam para as OGD o papel de agências virtuais de recetivo (*virtual incoming agency*). Tendo como base a utilização das TIC, os autores definem um modelo para a agência virtual de recetivo que define três tipos diferentes de atores: os turistas, as empresas e as instituições. Para cada um dos atores a agência virtual de recetivo fornecerá diferentes tipos de serviços ao nível das TIC. A plataforma da agência tem como objetivo suportar a agregação de informação turística, das atrações e dos prestadores de serviços num único ponto lógico de acesso. Assim, um ator (uma OGD na forma de organismo público, consórcio de operadores públicos e privados ou uma empresa público-privada) deve ter a responsabilidade de operar como intermediário de

valor acrescentado entre os fornecedores/empresas locais e os potenciais consumidores, distribuindo os equipamentos existentes no destino e vendendo ao consumidor como se de um centro comercial se tratasse.

São ainda escassos os estudos que se debruçam sobre a adoção das novas tecnologias na perspetiva das OGD (Sigala, 2013). Destaca-se sobretudo o contributo da Organização Mundial do Turismo, num estudo de âmbito mundial, organizado para avaliar os diferentes aspetos que caracterizam a atuação das OGD (World Tourism Organization, 2004). De acordo com o estudo a promoção e venda de produtos turísticos através da Internet assume uma importância fulcral o que por sua vez cria a necessidade de novos tipos de atividade e novas tecnologias de suporte.

Os destinos terão que usar, cada vez mais, um vasto conjunto de TIC disponíveis, por forma a satisfazer as necessidades de comunicação e coordenação dos prestadores de serviços, dos parceiros, da própria organização e, sobretudo, dos consumidores potenciais. Quer os fornecedores quer os consumidores fazem exigências ao dinamismo e à complexidade do mercado (Buhalis & Egger, 2008).

Apesar do potencial que a Internet aporta às OGD, verificou-se uma lenta adesão por parte destas organizações, no que respeita ao estabelecimento de uma presença na Web. Só a partir de 1996 é que várias OGD começaram a atribuir maior relevância à web, reconhecendo as oportunidades, sobretudo ao nível da interatividade e da multimédia que este novo meio trazia (World Tourism Organization, 1999) As OGD compreenderam, *à posteriori*, que não poderiam esperar que os consumidores descobrissem os seus *sites* mas que tinham que os promover activamente. Com a Internet surgiu ainda outra nova oportunidade de marketing, relacionada com a possibilidade de enviar promoções e informação por correio eletrónico para clientes alvos.

Tradicionalmente tem havido dois conjuntos de cadeias de valor distintas que ligam o fornecedor do produto turístico ao consumidor final – as cadeias de

valor comerciais (na sua maioria envolvem sistemas globais de distribuição, agentes de viagens e por vezes outros intermediários) e as cadeias de valor das OGD (World Tourism Organization, 2001). As cadeias de valor comerciais concentram-se sobretudo nas transações e fornecem pouca informação sobre o destino. Com as cadeias de valor das OGD é precisamente o contrário e, geralmente, não tem havido qualquer interação entre estas duas cadeias de valor (World Tourism Organization, 1999). Para a Organização Mundial de Turismo (World Tourism Organization, 1999), a Internet e a disponibilidade de informação em formato digital podem ajudar a alterar esta situação. Através de parcerias poderão surgir oportunidades para as OGD distribuírem a sua informação através destes operadores comerciais e até mesmo vender produtos.

Com a Internet como plataforma global de acesso e distribuição surgem, essencialmente, três oportunidades para as OGD se posicionarem na cadeia de valor de base Internet (World Tourism Organization, 2001) A primeira prende-se com o estabelecimento de ligações eletrónicas com os fornecedores turísticos no destino o que permite a esses fornecedores manter informação sobre o produto e sua disponibilidade. A segunda oportunidade prende-se com o agir como intermediário na consolidação do vasto conjunto de produtos no destino e distribuí-los eletronicamente aos agentes de viagens ou a outros intermediários da distribuição, por exemplo, sistemas globais de distribuição. Por fim há ainda a oportunidade de distribuir eletronicamente os produtos através de canais alternativos de distribuição (agências de viagens *online*, diretórios de pesquisa genérica, portais de destinos e outros intervenientes de sucesso *online*) e deve ser uma prioridade para as OGD estabelecer parcerias com eles.

No que diz respeito ao comércio eletrónico resta saber se devem ou não as OGD assumir o papel da comercialização. No seu manual sobre o marketing de destinos turísticos *online*, a Organização Mundial de Turismo (1999) conclui que as OGD de âmbito nacional não querem envolver-se diretamente na

comercialização. Pelo contrário OGD regionais ou locais, que têm como origem parcerias público-privadas, estão mais recetivas a assumir este papel de comercialização. Para estas a Internet abre um conjunto de novas oportunidades no que respeita à reserva de alojamento, viagens, entretenimento, eventos e até outros produtos tais como recordações, artesanato, especialidades da gastronomia local e seguros de viagens.

É, apenas através do uso profissional das TIC que volumes de informação crescentes, quer em âmbito quer em multidimensionalidade, podem ser comunicados e processados para o alvo correto e de forma atempada (Buhalis & Egger, 2008). Para os autores a capacidade de uma OGD de integrar todos os intervenientes relevantes no destino em conjunto com as suas necessidades de informação determinará a competitividade de longo prazo de um destino.

4. Os sistemas de gestão de destinos como infraestrutura tecnológica para as organizações de gestão de destinos

As tecnologias de informação tornaram-se um fator crítico na determinação do sucesso ou insucesso bem como dos impactos futuros do turismo num destino (Buhalis & Spada, 2000). Os SGD definem-se como uma coleção de informação computadorizada sobre um destino, acessível de forma interativa. Horan e Frew (2007) apresentam um conceito mais completo: SGD são sistemas que consolidam e distribuem um conjunto abrangente de produtos turísticos através de uma variedade de canais e plataformas, geralmente de âmbito regional, como suporte às atividades de uma OGD; os SGD tentam utilizar uma abordagem centrada no consumidor para gerir e vender o destino como uma entidade única, fornecendo geralmente informação exaustiva sobre o destino, reservas em tempo real, ferramentas de gestão do destino e prestando particular atenção ao apoio aos pequenos e independentes fornecedo-

res turísticos. O conceito é também definido como sinónimo da infraestrutura tecnológica de uma OGD (World Tourism Organization, 2001) e o seu surgimento e posterior desenvolvimento assenta sobretudo em três premissas. Em primeiro lugar, há um crescendo de consumidores turísticos cada vez mais exigentes, informados e abertos a ferramentas inovadoras de acesso à informação. Em segundo lugar está o facto de o turismo ser uma indústria de informação intensiva e, por último, as constantes inovações tecnológicas provocam enormes desenvolvimentos nas organizações turísticas.

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

As componentes de um SGD definidas pela Organização Mundial de Turismo (World Tourism Organization, 2001) são as seguintes:

- A infraestrutura técnica de uma rede de computadores, *hardware*, *software* e ligações de comunicação;
- Uma base de dados ou uma série de bases de dados com um sistema de gestão de conteúdo que permite aos utilizadores gerir o conteúdo existente na(s) base(s) de dados;
- As várias aplicações, isto é, o *software* que leva a cabo as funções que suportam as atividades de negócio;
- O conteúdo de dados.

Na primeira década de conceptualização de SGD desenvolveram-se mais de 200 sistemas em todo o mundo mas poucos atingiram o sucesso (Buhalis & Spada, 2000), o que levou a algum ceticismo relativo ao contributo que estes sistemas poderiam ter em relação ao desenvolvimento de destinos turísticos (Sussmann & Baker, 1996). Apesar do primeiro sistema de reservas computadorizado com foco num

destino ter sido criado em 1968, a verdade é que não houve desenvolvimentos no que respeita aos SGD até fins dos anos 80 (Buhalis & Egger, 2008). De acordo com Egger & Buhalis (2008) este facto pode ser explicado por várias causas:

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

Para Buhalis e Spada (2000) os fatores decisivos para o sucesso de um SGD são sobretudo a elevada qualidade do conteúdo, serviços e funções tecnológicas que permitam a criação de valor, manutenção simples e eficiente, e um baixo nível de complexidade combinada com um elevado desempenho.

5. Especificidades e características de implementação de um Sistema de Gestão de Destinos

A implementação da infraestrutura tecnológica de uma OGD, ou seja, um SGD, é um processo complexo que exige a definição dos diferentes passos a seguir. No seu manual sobre o negócio eletrónico para o turismo a Organização Mundial de Turismo (2001) apresenta um guia para a implementação, passo-a passo, de um SGD. Destaca-se a necessidade de preparar exaustivamente um projeto prévio à implementação, de estabelecer uma equipa de trabalho coesa e de preparar planos específicos como por exemplo a gestão de conteúdos, o plano de formação e o plano de comunicação.

A necessidade de definir um novo modelo de negócio para a OGD é um dos fatores críticos de sucesso na implementação de um SGD. No entanto, há outros que se destacam: a necessidade de envolver a gestão de topo; a consciência de que se trata de um investi-

mento no curto e médio prazo, que pode até nem ser auto-sustentado financeiramente; uma implementação faseada, com um plano cuidadosamente estabelecido; o envolvimento de todos os colaboradores da organização, bem como a disponibilização de formação adequada; a selecção cuidadosa do fornecedor da tecnologia (já que se tratará de uma relação de longo prazo) e o teste prévio do sistema; a elaboração e manutenção de uma base de dados digital de elevada qualidade, tarefa de substancial importância e para a qual devem ser alocados os recursos necessários (World Tourism Organization, 2001).

A implementação com sucesso de um SGD é uma questão assumidamente complexa (Alford & Clarke, 2009; Braun, 2004; Buhalis, 2003; Buhalis & Deimezi, 2004; Buhalis & Spada, 2000; Christian, 2001; Doolin, 2005; Gretzel, Yuan, & Fesenmaier, 2006; Lu & Lu, 2004; Mistilis & Daniele, 2005; Sigala, 2013). O Presidente da *International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism* constata que,

contrariamente aos elevados níveis de desempenho dos intermediários turísticos eletrónicos os SGD (com exceção de poucos casos) têm registado elevadas taxas de insucesso porque parecem incapazes de atrair e garantir o apoio e o compromisso necessário quer do sector público quer do privado (Alford & Clarke, 2009, p. 580).

Para além desta, são várias as questões enunciadas por diversos autores para explicar a razão do insucesso dos SGD: por um lado, há um conjunto de questões organizacionais, tecnológicas e de gestão ao nível das pequenas e médias empresas turísticas nos destinos; por outro lado, há outro conjunto de questões relacionadas com as capacidades organizacionais das OGD.

No que respeita ao primeiro conjunto de questões, destacam-se os contributos de Buhalis e Deimezi (2004), Braun (2004), Christian (2001) e Sigala (2009): relutância em utilizar as TIC; falta de formação; competências deficientes ao nível da

gestão e do marketing; visão de curto prazo dos gestores; ausência de infraestruturas de TIC básicas que exige que a ligação com o SGD seja feita com recurso à afetação de muito tempo e recursos em processos manuais ineficientes; relutância em alocar e/ou manter um inventário de disponibilidade no SGD; fraca perceção acerca de marketing e dos custos de eficiência de um SGD; relações inter-organizacionais entre as PME turísticas e o operador do SGD; relutância em pagar comissões por vendas e/ou participação no SGD.

No que respeita às capacidades organizacionais das OGD como entraves à implementação de um SGD nos destinos destacam-se os contributos de Lu e Lu (2004), Doolin (2005) e Gretzel et al. (2006): as barreiras financeiras, a falta de cooperação entre parceiros de negócio e, ainda, o fracasso por parte das OGD em implementar alterações à cultura organizacional que suportem a adoção da nova tecnologia de serviços *on-line*.

6. Conclusão

Os destinos têm uma posição especial no âmbito da indústria turística. As OGD desempenham, no seio dos destinos, quer o papel de intermediários, quer o papel de produtores, e assumem as funções de construção do produto turístico, de apresentação da oferta, de influência e de marketing por forma a assegurar a competitividade no longo prazo como objetivo estratégico (Buhalis & Egger, 2008).

Com o advento da Internet e a facilidade com que qualquer um pode comunicar com o consumidor final interessa discutir qual deverá ser o papel das OGD como intermediários. A resposta reside na necessidade de acrescentar valor. Se as OGD aderirem ativamente ao negócio eletrónico podem acrescentar valor ao consumidor mas também aos fornecedores turísticos.

Os SGD coordenam as necessidades de todos os intervenientes no destino, estruturam e disponibi-

zam a informação, e estimulam a comunicação, quer interna, quer externa com parceiros e consumidores. Para além disso, suportam as decisões de gestão estratégica e o processo de marketing. A adesão a estes sistemas permite às OGD uma aposta sustentada na adoção tecnológica, no entanto, a complexidade da implementação exige que sejam cuidadosamente consideradas as especificidades e características de implementação destes sistemas para que possam, efetivamente, constituir um pilar de competitividade dos destinos turísticos.

Referências bibliográficas

- Alford, P., & Clarke, S. (2009). Information technology and tourism a theoretical critique. *Technovation*, 29, 580-587.
- Braun, P. (2004). Regional tourism networks: The nexus between ICT diffusion and change in Australia. *Information Technology & Tourism*, 6, 231-243.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Buhalis, D., & Deimezi, O. (2004). E-Tourism developments in Greece: Information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 5(2), 103-130.
- Buhalis, D., & Egger, R. (2008). *eTourism case studies: Management and marketing issues*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Buhalis, D., & Spada, A. (2000). Destination management systems – Criteria for success: An exploratory research. *Information Technology & Tourism*, 3, 41-58.
- Christian, R. (2001). Developing an online access strategy: Issues facing small to medium-sized tourism and hospitality enterprises. *Journal of Vacation Marketing*, 7(2), 170-178.
- Doolin, B. (2005). Shaping technological outcomes: Website development in four regional tourism organisations. In A. J. Frew (Ed.), *Shaping technological outcomes: Website development in four regional tourism organisations* (Vol. 8, pp. 238-248). Vienna: Springer.
- Gretzel, U., Yuan, Y., & Fesenmaier, D. R. (2006). The role of information technology use in American convention and visitors bureaus. *Tourism Management*, 27, 326-341.
- Horan, P., & Frew, A. (2007, 24-25 junho). *Destination website effectiveness: A delphi-based eMetric approach – A DMS perspective*. Artigo apresentado em HITA Conference, Orlando.
- King, J. (2002). Destination marketing organisations: Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal of Vacation Marketing*, 8(2), 105-108.
- Law, R., Qi, S., & Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31, 297-313.

- Lu, J., & Lu, Z. (2004). Development, distribution and evaluation of online tourism services in China. *Electronic Commerce Research*, 4, 221-239.
- Manente, M., & Minghetti, V. (2006). Destination management organizations and actors. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: Consumers, products and industry*. (pp. 228-237). Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Minguzzi, A. (2006). Destination competitiveness and the role of destination management organization (DMO): An Italian experience. In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking*. (pp. 197-208). Oxford: Elsevier.
- Mistilis, N., & Daniele, R. (2005). Challenges for competitive strategy in public and private sector partnerships in electronic national tourist destination marketing systems. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(4), 63-73.
- Petti, C., & Passiante, G. (2009). Getting the benefits of ICTs in tourism destinations: Models, strategies and tools. *International Arab Journal of e-Technology*, 1, 46-57.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
- Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: Versus a dynamic destination management model. *Tourism Management*, 27, 1053-1063.
- Sigala, M. (2009). Destination Management Systems (DMS): A reality check in the Greek tourism industry. In W. Höpken, U. Gretzel & R. Law (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2009*. Springer Vienna.
- Sigala, M. (2013). Examining the adoption of destination management systems: An inter-organizational information systems approach. *Management Decision*, 51(5), 1011-1036.
- Spyriadis, T., Fletcher, J., Fyall, A., & Carter, R. (2009, 14-17 April). *Evaluating performance of organisations operating in composite industrial environments: The case of tourism destination management organisations*. Artigo apresentado em Theory and Practice Conference, Universidade de Otago.
- Sussmann, S., & Baker, M. (1996). Responding to the electronic marketplace: Lessons from destination management systems. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 99-112.
- World Tourism Organization (1999). *Marketing tourism destinations online*. Madrid: World Tourism Organization
- World Tourism Organization (2001). *E-Business for tourism: Practical guidelines for destination and businesses*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization (2004). *World tourism organization survey of destination management organisations*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization (2010). *Survey on destination governance*. Madrid: World Tourism Organization.