

**ANTÓNIO FERNANDO RODRIGUES DA COSTA**

**O IMPACTO DA INTERNET NA  
GESTÃO COMERCIAL DAS UNIDADES  
HOTELEIRAS PORTUGUESAS**

Orientador: Professor Doutor Eduardo Sarmento

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas**

**Lisboa**

**2009**

**ANTÓNIO FERNANDO RODRIGUES DA COSTA**

**O IMPACTO DA INTERNET NA  
GESTÃO COMERCIAL DAS UNIDADES  
HOTELEIRAS PORTUGUESAS**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Turismo – Gestão de Empresas Turísticas,  
conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientador: Professor Doutor Eduardo Sarmento

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**  
**Faculdade de Ciências Sociais e Humanas**

**Lisboa**

**2009**

### **Epigrafe**

La 'mega' industria a la que nos estamos refiriendo es, a la vez, un arte y una ciencia en la que la hospitalidad es el «arte» y el turismo la «ciencia» (Jafari, 2005, 50)

## **Dedicatória**

À minha Mulher e aos meus Filhos e Netos

Aos meus Alunos

## **Agradecimentos**

Ao Senhor Professor Doutor Eduardo Sarmento pela orientação.

Ao Senhor Professor Dr. Licínio Cunha pelo incentivo.

Aos Colegas Anabela Mateus, António Abrantes, João Rego, José Quintino, Olga Fernandes, Paula Teixeira, Silva Pina e Teresa Sousa, pelas sugestões e conselhos.

A todos os Membros do Painel de Especialistas pela sua preciosa e qualificada colaboração.

Ao Arquitecto José Oliveira, Dr. Paulo Sanches e Sr.<sup>a</sup> D.<sup>a</sup> Ana Forte e demais Colaboradores da Sítios & Formas pela ajuda prestada.

À Dora e ao Eduardo pela ajuda prestada.

Muito obrigado

## **Resumo**

O presente trabalho tem por objectivo o estudo da problemática das alterações induzidas pela internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas.

O estudo desenvolveu-se em duas fases. Na primeira, através de pesquisa e revisão bibliográfica, procedeu-se à teorização dos conceitos e técnicas abordadas. A segunda assentou num trabalho de investigação realizado em duas vertentes: a primeira, onde se procurou conhecer a situação vivida através da recolha de dados sobre os sítios das unidades hoteleiras da amostra considerada; a segunda, onde se procurou, através da técnica Delphi, avaliar as perspectivas da evolução dessa mesma realidade.

O trabalho realizado evidenciou que a internet, enquanto canal de comunicação e de comercialização, induziu alterações significativas, ainda que em diferentes graus, na forma de realizar a gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas.

Alterações que se traduziram, no essencial, na: crescente importância da gestão da relação com os clientes; maior complexidade das políticas de produto e de preços; forte aceleração da acção comercial. Ou seja, a internet induziu não só a necessidade da redefinição do posicionamento das unidades hoteleiras portuguesas, bem como da forma destas realizarem o trabalho comercial.

### **Palavras-chave**

Hotelaria portuguesa, comercialização, internet, recolha de dados, técnica de Delphi

## **Abstract**

This work aims to study the issues around the changes introduced by the internet in the management of marketing of the Portuguese Hotel Units.

The study was done in two phases. First by researching and consulting the literature, setting the concepts theory and approach techniques. The second phase was based on a research work following two aspects: in the first instance trying to understand the existing situation through the collection of data regarding the location of the hotel units in the sample used; and secondly we tried, through the Delphi technique, to assess the evolution perspectives of that same reality.

This study proved that the internet, as a communication and marketing channel brought about significant changes, although in various degrees, on how marketing management of the Portuguese hotel units is done.

These changes were essentially reflect, the increasing importance of client relationship management; the greater complexity of the product and price policies; strong increase in the marketing action. That is, internet has not only introduced the need to redefine the standpoint of the Portuguese hotel units but also how they carry out their marketing activity.

## **Keywords**

Portuguese Hotel business, marketing, internet, data collection, Delphi Technique.

## Abreviaturas e símbolos

|       |                                                      |
|-------|------------------------------------------------------|
| ART   | Associação Regional de Turismo                       |
| ASP   | Application Service Providers                        |
| AWES  | Automatic Website Evaluation System                  |
| B2B   | Business-to-business                                 |
| B2B2C | Business-to-business-to-consumer                     |
| B2C   | Business-to-consumer                                 |
| BAR   | Best Available Rate                                  |
| BI    | Bilhete de Identidade                                |
| CPC   | Cost per click                                       |
| CRM   | Customer Relationship Management                     |
| CRS   | Computer reservations system                         |
| DEA   | Data Envelopment Analysis                            |
| DMU   | Decision Making Units                                |
| ETC   | European Travel Commission                           |
| EUA   | Estados Unidos da América do Norte                   |
| FAQ   | Frequently asked questions                           |
| FIT   | Full independent tourist                             |
| GDP   | Gross Domestic Product, ou Produto Interno Bruto     |
| GDS   | Global System Distribution                           |
| HCA   | Hierarchical cluster analysis                        |
| HTML  | Hypertext Mark-up Language                           |
| IFITT | International Federation for IT and Travel & Tourism |
| INE   | Instituto Nacional de Estatística                    |
| ISO   | International Organization for Standardization       |
| KLM   | Companhia aérea holandesa                            |
| MICA  | Extended Model of Internet Commerce Adoption         |
| MLE   | Maximum Likelihood Estimates                         |
| NFC   | Near Field Communication                             |
| OMT   | Organização Mundial de Turismo                       |
| PIB   | Produto Interno Bruto, ou Gross Domestic Product     |
| POS   | Point of sales                                       |
| PMS   | Property Management System                           |
| PPC   | Pay per click                                        |
| ROI   | Return on investment                                 |
| SATA  | Sociedade Açoreana de Transportes Aéreos             |
| SEM   | Search engine marketing                              |
| SEO   | Search engine optimization                           |
| SMS   | Short Message Service                                |
| TAM   | Technology Adoption Model                            |
| TAP   | Transportes Aéreos Portugueses                       |
| TP    | Turismo de Portugal, IP                              |
| URL   | Uniform Resource Locator                             |
| W3C   | World Wide Web Consortium                            |

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| WAI     | World Wide Web Consortium                     |
| WEBQUAL | Sistema de avaliação da qualidade de um sítio |
| WTTC    | World Travel & Tourism Council                |
| XHTML   | Extensible Hypertext Markup Language          |

## ÍNDICE GERAL

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| INTRODUÇÃO.....                                                                | 15         |
| <b>CAPÍTULO I – METODOLOGIA E AS FONTES DE INVESTIGAÇÃO .....</b>              | <b>18</b>  |
| 1.1 – RAZÕES DA ESCOLHA DO TEMA .....                                          | 18         |
| 1.2 – A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA DO TURISMO .....                               | 19         |
| 1.2.1 – Os princípios da investigação científica.....                          | 20         |
| 1.3 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....                                        | 27         |
| 1.3.1 – Pergunta de partida .....                                              | 27         |
| 1.3.2 – A investigação realizada.....                                          | 28         |
| <b>CAPÍTULO II – O MARKETING E A SUA APLICAÇÃO Á GESTÃO HOTELEIRA .....</b>    | <b>30</b>  |
| 2.1 – O CONCEITO DE MARKETING.....                                             | 30         |
| 2.1.1 – Conceitos básicos.....                                                 | 30         |
| 2.1.2 – As variáveis de marketing.....                                         | 31         |
| 2.1.3 – Marketing estratégico e marketing operacional .....                    | 32         |
| 2.1.4 – Marketing de serviços, marketing turístico e marketing hoteleiro ..... | 35         |
| 2.2 – O MERCADO TURÍSTICO .....                                                | 42         |
| 2.2.1 – O conceito de mercado.....                                             | 42         |
| 2.2.2 – O mercado da procura.....                                              | 43         |
| 2.2.2.1 – O que é que o mercado compra? .....                                  | 44         |
| 2.2.2.2 – Porque é que o mercado compra? .....                                 | 44         |
| 2.2.2.3 – Quem compra? .....                                                   | 47         |
| 2.2.2.4 – Como se compra? .....                                                | 48         |
| 2.2.2.5 – Quanto se compra? .....                                              | 51         |
| 2.2.2.6 – Onde se compra? .....                                                | 52         |
| 2.2.3 – A avaliação de procura.....                                            | 55         |
| 2.2.3.1 – Razões, condições e características da segmentação.....              | 56         |
| 2.2.3.2 – Critérios de segmentação.....                                        | 58         |
| 2.2.3.3 – A recolha de informação necessária à segmentação.....                | 59         |
| 2.2.3.4 – As políticas de marketing e a técnica da segmentação.....            | 60         |
| 2.2.3.5 – A segmentação na indústria hoteleira .....                           | 61         |
| 2.2.4 – O Universo do turismo nos dias de hoje .....                           | 63         |
| 2.2.5 – As variáveis exógenas no mercado turístico .....                       | 66         |
| 2.2.6 – As previsões sobre o desenvolvimento do turismo .....                  | 69         |
| 2.2.7 – O mercado turístico português .....                                    | 77         |
| 2.3 – A ACÇÃO MARKETING NA INDÚSTRIA HOTELEIRA .....                           | 82         |
| 2.3.1 – A informação marketing.....                                            | 83         |
| 2.3.2 – O planeamento marketing .....                                          | 86         |
| 2.3.3 – O trabalho comercial até ao advento da internet.....                   | 89         |
| 2.3.4 – As novas tecnologias e o turismo .....                                 | 94         |
| 2.3.4.1 – A informatização e os GDS .....                                      | 95         |
| 2.3.4.2 – O tempo da internet.....                                             | 96         |
| 2.3.5 – O trabalho comercial no tempo da internet.....                         | 118        |
| <b>CAPÍTULO III – O TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO REALIZADO .....</b>               | <b>121</b> |
| 3.1 – A FUNDAMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO REALIZADA.....                           | 121        |
| 3.1.1 – O problema e os objectivos da investigação .....                       | 121        |
| 3.1.2 – Os métodos de investigação quantitativos e os qualitativos .....       | 123        |
| 3.1.2.1 – O método da recolha de dados .....                                   | 125        |
| 3.1.2.2 – O método Delphi.....                                                 | 126        |
| 3.2 – MODELO DE ANÁLISE UTILIZADO .....                                        | 128        |
| 3.2.1 – O método da recolha de dados .....                                     | 129        |

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.1.1.1 – Definição da amostra.....                                                    | 133        |
| 3.2.1.1.2 – Critérios de avaliação do sucesso e a qualidade dos sítios Web.....          | 134        |
| 3.2.1.1.2.1 - As propostas da Organização Mundial de Turismo.....                        | 134        |
| 3.2.1.1.2.2 – As propostas da International Organization for Standardization (ISO) ..... | 139        |
| 3.2.1.1.2.3 – Outras propostas .....                                                     | 140        |
| 3.2.1.2 – A colecta de dados .....                                                       | 164        |
| 3.2.1.2.1 – Em ordem ao estudo da visibilidade .....                                     | 165        |
| 3.2.1.2.2 – Em ordem ao estudo da popularidade e da saturação .....                      | 170        |
| 3.2.1.3 – O tratamento de dados .....                                                    | 175        |
| 3.2.1.4 – Conclusões obtidas .....                                                       | 177        |
| 3.2.2 – A realização do método Delphi.....                                               | 180        |
| 3.2.2.1 – Metodologia utilizada.....                                                     | 183        |
| 3.2.2.1.1 – O questionário Delphi .....                                                  | 183        |
| 3.2.2.1.2 – O painel de especialistas.....                                               | 185        |
| 3.2.2.2 – A colecta de dados .....                                                       | 186        |
| 3.2.2.3 – O tratamento dos dados .....                                                   | 187        |
| 3.2.2.4 – Conclusões obtidas .....                                                       | 192        |
| <b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES.....</b>                                                     | <b>197</b> |
| 4.1 – CONCLUSÕES.....                                                                    | 198        |
| 4.1.1 – Da observação directa.....                                                       | 198        |
| 4.1.2 – Da técnica de Delphi.....                                                        | 199        |
| 4.1.3 – Conclusões globais.....                                                          | 201        |
| 4.2 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....                                                          | 201        |
| 4.3 – FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO .....                                               | 202        |
| BIBLIOGRAFIA CITADA.....                                                                 | 204        |
| BIBLIOGRAFIA de referência.....                                                          | 213        |
| APÊNDICE 1                                                                               |            |
| APÊNDICE 2                                                                               |            |
| APÊNDICE 3                                                                               |            |
| APÊNDICE 4                                                                               |            |
| APÊNDICE 5                                                                               |            |
| APÊNDICE 6                                                                               |            |
| APÊNDICE 7                                                                               |            |
| APÊNDICE 8                                                                               |            |
| APÊNDICE 9                                                                               |            |
| APÊNDICE 10                                                                              |            |
| APÊNDICE 11                                                                              |            |

## ÍNDICE DE QUADROS

| Número do Quadro | Título                                                                                                                                                                  | Página |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Quadro 1         | Factor de multiplicação da valorização da localização                                                                                                                   | 167    |
| Quadro 2         | Valorização das citações por palavra-chave                                                                                                                              | 168    |
| Quadro 3         | Ranking da visibilidade dos sítios da amostra em <a href="http://www.google.pt">www.google.pt</a>                                                                       | 169    |
| Quadro 4         | Ranking da visibilidade dos sítios de referência em <a href="http://www.google.pt">www.google.pt</a>                                                                    | 170    |
| Quadro 5         | Ranking corrigido da popularidade e saturação dos sítios da amostra em <a href="http://www.googlepagerankchecker.com">www.googlepagerankchecker.com</a> , em 09.05.2009 | 173    |
| Quadro 6         | Ranking da popularidade dos sítios da amostra em <a href="http://www.alexa.com">www.alexa.com</a> , em 10.05.2009                                                       | 175    |
| Quadro 7         | Ranking do posicionamento dos hotéis da amostra                                                                                                                         | 176    |
| Quadro 8         | Método Delphi. 1. <sup>a</sup> ronda. Média                                                                                                                             | 188    |
| Quadro 9         | Método Delphi. 1. <sup>a</sup> ronda. Variância                                                                                                                         | 188    |
| Quadro 10        | Método Delphi: 1. <sup>a</sup> ronda. Desvio padrão                                                                                                                     | 189    |
| Quadro 11        | Método Delphi. 2. <sup>a</sup> ronda. Média                                                                                                                             | 189    |
| Quadro 12        | Método Delphi. 2. <sup>a</sup> ronda. Variância                                                                                                                         | 189    |
| Quadro 13        | Método Delphi: 2. <sup>a</sup> ronda. Desvio padrão                                                                                                                     | 189    |
| Quadro 14        | Método Delphi. Mapa comparativo dos resultados obtidos na 1. <sup>a</sup> e 2. <sup>a</sup> rondas                                                                      | 190    |
| Quadro 15        | Método Delphi. Mapa comparativo das médias obtidas na 1. <sup>a</sup> e 2. <sup>a</sup> rondas                                                                          | 191    |
| Quadro 16        | Método Delphi. Mapa comparativo das variâncias obtidas na 1. <sup>a</sup> e 2. <sup>a</sup> rondas                                                                      | 191    |
| Quadro 17        | Método Delphi. Mapa comparativo dos desvios padrão obtidos na 1. <sup>a</sup> e 2. <sup>a</sup> rondas                                                                  | 191    |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| <b>Número da figura</b> | <b>Título</b>                                                                                                           | <b>Página</b> |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Figura 1                | Processo da investigação realizada                                                                                      | 29            |
| Figura 2                | Evolução do conceito de gestão                                                                                          | 31            |
| Figura 3                | Marketing estratégico/Marketing operacional                                                                             | 33            |
| Figura 4                | O papel de marketing na empresa                                                                                         | 34            |
| Figura 5                | O ciclo de marketing                                                                                                    | 34            |
| Figura 6                | Determinantes da orientação para o mercado                                                                              | 35            |
| Figura 7                | O sistema hotel                                                                                                         | 40            |
| Figura 8                | Organização do mercado                                                                                                  | 43            |
| Figura 9                | Pirâmide de Maslow                                                                                                      | 45            |
| Figura 10               | Condicionantes do consumidor                                                                                            | 46            |
| Figura 11               | Variáveis que influenciam o comportamento do consumidor                                                                 | 47            |
| Figura 12               | A complexidade do mercado turístico                                                                                     | 54            |
| Figura 13               | Factores de aceleração da globalização                                                                                  | 64            |
| Figura 14               | Chegadas de turistas internacionais (em milhões), no período de 1995 a 2008                                             | 65            |
| Figura 15               | Relação entre o crescimento da economia e as despesas realizadas em viagens                                             | 68            |
| Figura 16               | Utilização das tecnologias de informação e comunicação nos estabelecimentos hoteleiros, por dimensão do estabelecimento | 71            |
| Figura 17               | Actividades desenvolvidas pelos estabelecimentos hoteleiros com recurso aos meios informáticos                          | 71            |
| Figura 18               | Tipo de utilização da internet pelos estabelecimentos hoteleiros                                                        | 72            |
| Figura 19               | Chegadas de turistas internacionais, 1950-2020                                                                          | 76            |
| Figura 20               | Taxa de crescimento 1960-2020                                                                                           | 76            |
| Figura 21               | Indicadores do turismo em Portugal, em 2009                                                                             | 77            |
| Figura 22               | Evolução mensal da entrada de turistas e excursionistas, em 2007                                                        | 78            |
| Figura 23               | Componentes do consumo turístico em Portugal                                                                            | 79            |
| Figura 24               | Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, no período de 2000 a 2007                                                     | 80            |
| Figura 25               | Previsão da evolução da participação das viagens e turismo no crescimento do PIB em Portugal                            | 81            |
| Figura 26               | Previsão da evolução do emprego gerado pelo turismo, em Portugal                                                        | 81            |
| Figura 27               | Sistema de informação marketing, segundo Lambin                                                                         | 83            |
| Figura 28               | Os diferentes tipos de planos em marketing                                                                              | 88            |
| Figura 29               | Canais tradicionais versus canais electrónicos                                                                          | 100           |
| Figura 30               | O Impacto da internet nas empresas turísticas                                                                           | 101           |

|           |                                                                                           |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 31 | Cadeia de valor tradicional                                                               | 102 |
| Figura 32 | Cadeia de valor resultante da utilização da internet                                      | 102 |
| Figura 33 | Consequências da racionalização e polarização nos intermediários do sector turístico      | 103 |
| Figura 34 | Os novos parceiros do mercado turístico                                                   | 105 |
| Figura 35 | Influência dos aspectos visuais dos conteúdos de um sítio nas reservas online de um hotel | 106 |
| Figura 36 | Evolução do mercado turístico online, em volume de vendas                                 | 107 |
| Figura 37 | Evolução do mercado turístico online por tipo de canal de vendas                          | 107 |
| Figura 38 | Evolução do mercado turístico online por tipo de serviço                                  | 108 |
| Figura 39 | Ranking de sítios de turismo, por utilizadores únicos                                     | 109 |
| Figura 40 | Ranking de sítios de turismo, por número de páginas visitadas                             | 109 |
| Figura 41 | Ranking de sítios de turismo, por tempo dispendido no sítio                               | 110 |
| Figura 42 | Modelo estratégico no tempo da web 2.0                                                    | 113 |
| Figura 43 | A função CRM na hotelaria                                                                 | 117 |
| Figura 44 | Critérios de avaliação de sítios e respectivo peso específico                             | 142 |
| Figura 45 | Modelo de análise proposto por Betancort, Cañado, Ramón & Ocón                            | 148 |
| Figura 46 | A usabilidade como uma oportunidade                                                       | 152 |
| Figura 47 | Modelo de análise de sítios de hotéis utilizado por Filipe e Nunes                        | 154 |

## INTRODUÇÃO

A gestão comercial das unidades hoteleiras está numa fase de grande transformação.

Sendo certo que o caminho até aqui percorrido está razoavelmente compreendido, também julgamos evidente que as dúvidas quanto ao futuro são muitas e importa desenvolver um esforço de compreensão dos caminhos que irão ser percorridos.

Vindos de um tempo em que se questionava a importância e o sentido do turismo, julgamos ser hoje indiscutível quer a sua relevância económica, quer a sua realidade como área do conhecimento a caminho de se transformar numa disciplina autónoma do saber científico.

Quanto à indiscutibilidade da relevância económica do turismo basta atentarmos às projecções da Organização Mundial do Turismo que prevêem para o ano 2020 os seguintes números: 1.561 milhões de chegadas de turistas; e 2 triliões de dólares americanos de receita turística (OMT, 1999b, 3).

Quanto à realidade do turismo como área do conhecimento científico basta uma breve análise da qualidade e profundidade da multidão de estudos que, em muitos Países do Mundo, sobre o turismo são publicados.

Realidades que apontam para a necessidade de um grande rigor e exigência do esforço de reflexão da problemática da gestão comercial das unidades hoteleiras na actual fase de mudança. Problemática que constitui o objectivo do presente estudo.

Rigor e exigência que julgamos resultarem de duas premissas.

A primeira decorre do facto de que no presente todas as empresas realizam um esforço de diferenciação, o que nas empresas turísticas é conseguido, como salienta Steimberg, “inventando para ello nuevos métodos como por ejemplo «la calidad», que viene a sumarse a la cada vez más sofisticada publicidad” (Steimberg, 2004, 30). Isto é, estamos perante um sector de actividade não só fortemente concorrencial, bem como claramente de âmbito global

A segunda decorre das alterações tecnológicas induzidas no sector, de que destacamos a internet, a qual veio permitir ao turista, ao procurar a satisfação das suas necessidades, ser ele próprio, de uma forma cada vez mais fácil e cada vez mais frequente, a elaborar o seu plano de deslocação e a adquiri-lo, directamente, no mercado. Realidade que, como já salientava Escalona “equivale a decir que el plan de desplazamiento se está comportando como un producto” (Escalona, 1991, 306). Um produto que o turista de hoje pode adquirir directamente, a qualquer hora, seja qual for a sua motivação, esteja ele onde estiver, qualquer que seja o destino aonde pretenda deslocar-se.

Isto sem se deixar de sublinhar, como refere Krapf “que el turista se deja guiar, consciente o inconscientemente, por modelos, hábitos, ejemplos o formas típicas de comportarse” (Kraft, 2004, 83), afirmação que põe em evidência o carácter sociológico do turismo, as modas a que está sujeito.

O que atrás se refere coloca-nos perante duas visões distintas do turismo. Uma primeira em que é abordado em função dos seus atributos psicológicos, sociais e culturais. Uma outra que encara o turismo em função das diferentes variáveis económicas que o condicionam.

Sendo certo que uma adequada visão do turismo implica uma visão holística do mesmo e, por tal, uma aproximação integrada, importa sublinhar que para o nosso trabalho interessa, fundamentalmente, a segunda das referidas visões.

O presente trabalho procura contribuir para um melhor esclarecimento das razões que devem estar subjacentes à tomada de decisões na gestão comercial das unidades hoteleiras, num tempo de profundas mudanças na actividade turística, pelo que a pergunta de partida questiona o impacto da internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas.

Assim, tendo por base um melhor conhecimento da realidade existente neste domínio, o que se procurou foi perspectivar o sentido do por onde e do para onde essa realidade conduz.

Objectivo que se procurou alcançar através do estudo de um conjunto de cinco hipóteses de investigação que permitissem conhecer as implicações da internet na gestão das unidades hoteleiras portuguesas, traduzidas: na definição das suas estratégias e táticas; na forma de se relacionarem com os clientes; e nas implicações resultantes na definição das políticas de produto, preço e distribuição.

A vastidão da bibliografia sobre esta matéria, que cresce de dia para dia, torna evidente tratar-se de uma área de investigação em grande desenvolvimento. Uma área em que para além da dificuldade e exigência da própria da investigação científica, tem que encarar a dificuldade de acompanhar não só a vertiginosa evolução tecnológica, bem como as rápidas alterações do mercado turístico, decorrentes do surgimento e desaparecimento de novos parceiros de que o melhor exemplo é o da Empresa Twitter que induziu, em menos de três anos, significativas alterações no mercado turístico.

Em consequência desta realidade procuramos fundamentar o nosso estudo não em estudos de síntese, mas sim nos trabalhos de investigação que todos os dias vão surgindo e cuja recolha encerramos em Maio, do corrente ano. Através do estudo desses trabalhos, cujas sínteses apresentamos, procuramos sustentar a investigação a realizada.

O trabalho realizado decorreu nas seguintes fases.

Num primeiro tempo procuramos enriquecer o nosso conhecimento com o estudo de bibliografia sobre a questão da investigação científica em geral e sobre as especificidades da investigação científica no turismo.

O segundo momento foi constituído pela recolha e análise da bibliografia específica sobre o tema tratado, numa visão necessariamente alargada do mesmo.

O terceiro tempo foi o da investigação tendo em vista o estudo das hipóteses colocadas.

O último tempo foi o da síntese das conclusões obtidas.

Em conformidade o trabalho está dividido nos seguintes capítulos.

O primeiro capítulo que aborda as questões da metodologia e das fontes de investigação, desenvolve-se por três áreas: a explicação das razões da escolha do tema tratado; o estudo da problemática da investigação científica do turismo; e explicação da metodologia da investigação realizada.

O segundo capítulo trata da problemática da aplicação dos princípios e das técnicas de marketing à gestão hoteleira dividida por três áreas: desenvolvimento do conceito de marketing e das especificidades da sua aplicação à realidade do turismo em geral e da hotelaria em particular; estudo do mercado turístico e das perspectivas da sua evolução; aplicação prática dos princípios de marketing à comercialização do produto hoteleiro na perspectiva do antes e do depois do advento da internet.

O terceiro capítulo procura descrever a investigação realizada e está organizado em duas partes: fundamentação da investigação realizada; e caracterização do modelo de análise utilizado e sua concretização através da vertente da recolha de dados para o estudo da realidade verificada e da utilização do método Delphi para perspectivar a evolução da mesma.

O quarto capítulo realiza a síntese das conclusões obtidas nas duas fases da investigação realizada e sugere caminhos possíveis para o desenvolvimento do trabalho ora iniciado e que procuraremos, ainda, seguir se para tal tivermos saúde, tempo e engenho.

De assinalar que o presente trabalho foi elaborado e é apresentado tendo em vista as Normas (Primo & Mateus, 2008), aprovadas e em uso na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

## **CAPÍTULO I – METODOLOGIA E AS FONTES DE INVESTIGAÇÃO**

### **1.1 – RAZÕES DA ESCOLHA DO TEMA**

Importa iniciar o presente trabalho com uma reflexão sobre o porquê e o para quê do mesmo.

Ao chegar aqui, depois de um percurso de quase quarenta anos no sector turístico, boa parte dos quais na área da gestão hoteleira, uma das minhas preocupações é de reflectir sobre o caminho percorrido, encontrar explicações para o porquê de muitas das opções de gestão tomadas, compreender a evolução verificada e, fundamentalmente, projectar o futuro. Tudo, tendo em vista aquilo que julgo uma obrigação para quantos ao turismo dedicaram a sua vida: reflectir sobre esta realidade e ajudar os vindouros num caminho que importando a todos, será um caminho cada vez mais exigente e competitivo.

Por vocação, o trabalho comercial na hotelaria esteve sempre no centro do nosso interesse. O trabalho comercial é um desafio, um desafio de todos os dias, um trabalho que nunca está concluído. E se no passado ainda havia alguma regras aceites pela generalidade, o advento da internet veio transformar não só a forma, como o tempo desse trabalho, agora transformado no já, nas análises e nas decisões em tempo real.

A preocupação pela compreensão desta mudança tem sido para nós, nos últimos anos, uma preocupação essencial. Assim, é esta transformação que iremos procurar analisar associando um saber pessoal de experiência feito, ao rigor do saber científico.

Rigor científico que impõe a necessidade de uma ruptura com o saber empiricamente acumulado.

Ruptura que importa, à partida, assumir que implica a necessidade de conceber um “sistema conceptual organizado, susceptível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno” (Quivy & Campenhoudt, 2005, 26).

Ruptura tanto mais necessária quanto é certo que o turismo é, simultaneamente, “un arte y una ciencia en la que la hospitalidad es el «arte» y el turismo la «ciencia»” (Jafari, 2005, 50). Isto sem se deixar de apontar a necessidade de que os caminhos a percorrer pelo turismo, enquanto área do conhecimento científico, deverão ser os de ampliar quer vertical, quer horizontalmente a sua base científica, de forma a desenvolver o corpo teórico já construído.

Não pretendendo conduzir o nosso trabalho pela discussão da conceptualização do conceito de turístico, procuraremos que o mesmo possa constituir uma pequena pedra do edifício, sempre em construção, do estudo científico do turismo.

Processo de construção que Jafari descreve com tendo decorrido em quatro tempos, “cada uno de ellos indicativo de una cierta posición o plataforma teórica ...

Apologética, Precautoria, Adaptativa e Científicocéntrica” (Jafari, 2005, 41) e que Escalona, sintetiza em duas fases. A primeira que chama de “intuitiva o precientífica ... es exclusivamente empírica, no formalizada ni sistemática (Escalona, 2007, 9). A segunda fase que caracteriza como “teórica, analítica y está en continuo proceso de formalización y sistematización, es decir, es científica, su perfeccionamiento continuo está garantizado” (Escalona, 2007b, 9).

Processo que visa um “conocimiento formalizado de esta actividad que parece ser tanto de naturaleza productiva como consuntiva, y, por consiguiente económica” (Escalona, 2007b, 8).

Processo que é contínuo e relevante.

Relevância que se torna patente na multidão de trabalhos que regularmente são publicadas sobre o turismo em geral e que pode ser exemplificada com dois trabalhos: Ballantyne, Parcker e Axelsen no decurso do qual realizaram uma inventariação dos estudos sobre o turismo, para identificação das tendências da pesquisa realizada, tendo concluído “that as the field has grown, research approaches and locations have become more diverse, although there is still a need to challenge some of the established and traditional methods” (Ballantyne, Parcker & Axelsen, 2009, 6), e Crouch que fundamenta um estudo da procura turística numa extensa revisão bibliográfica (Crouch, 1994).

Estudos que consubstanciam a realidade de um corpo teórico. Corpo teórico que, na perspectiva em que nos colocamos, deve resultar, como refere Escalona, de uma abordagem à problemática do turismo enquanto gerador de uma macroeconomia limitada pelo todo dos turistas em cada lugar visitado (Escalona, 2007b, 54).

Isto é, uma actividade produtiva com características e métodos de gestão próprios. Pressuposto em que assenta o trabalho que ora realizamos.

De salientar que o que atrás se refere não nos impede de reconhecer, como sublinham Xiao e Smith<sup>1</sup>, citados por Ballantyne, Parcker e Axelsen, que “The study of tourism as an academic field is a recent phenomenon and, over the last few decades, the field has experienced rapid changes in research focus and methodological sophistication” (Ballantyne, Parcker & Axelsen, 2009, 1).

## 1.2 – A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA DO TURISMO

A revisão bibliográfica realizada para fundamentar a forma da realização deste trabalho foi realizada em duas fases.

---

<sup>1</sup> Xiao, H. & Smith, S. (2006). The making of tourism research: Insights from a Social Sciences Journal. *Annals of Tourism Research*, 33, pp. 490–507.

A primeira visou, como era natural, o aprofundamento do saber em ordem à concepção e realização de uma investigação. A segunda teve em vista na analisar de uma forma mais específica a problemática da investigação em turismo.

### **1.2.1 – Os princípios da investigação científica**

A abordagem a esta problemática assentou no estudo dos trabalhos a seguir referenciados

- Ferreira

O trabalho deste Autor está dividido em quatro capítulos, a saber: abordagem da génese e evolução do conceito de epistemologia; os problemas decorrentes; o papel e as qualidades do investigador; a problemática da epistemologia da cooperação.

Salientando que a epistemologia pode ser encarada em três vertentes: ramo da filosofia; actividade emergente da própria actividade científica; e disciplina autónoma (Ferreira, 2007, 6), o trabalho traça o quadro da forma como o conceito de epistemologia surgiu e as discussões e concepções que o mesmo tem gerado ao longo dos tempos na procura da resposta à questão essencial: o que é a ciência?

Para o nosso propósito é de assinalar a relevância do capítulo terceiro no qual é abordado o papel do investigador e a forma como este deve realizar o seu trabalho.

Citando Polanyi<sup>2</sup> salienta que “a produção científica deve ser encarada como um processo sistemático de construção, de negação e de reconstrução de novas teorias” (Ferreira, 2007, 27), prossegue identificando o conjunto de padrões de comportamento que os investigadores devem ter em vista no seu labor, dos quais destacamos:

. Coerência

Enquanto condição necessária da investigação e que implica o “permanente questionamento dos fundamentos científicos na procura incessante de respostas” (Ferreira, 2007, 28).

. Ética

Que decorre do facto de o investigador ser parte de uma comunidade e do seu dever de “procurar valorizar a produção científica através da publicação científica” (Ferreira, 2007, 28). Ética que se traduz pelo respeito pelo trabalho alheio e que obriga à adequada citação das obras consultadas.

. Subjectividade e objectividade

Questão que se coloca com particular relevância nas ciências sociais onde a realidade “é simultaneamente constituída por factos materiais, intelectuais e mesmo afectivos ... É por isso que se torna desejável ou necessário que em cada caso particular se

---

<sup>2</sup> Polanyi, M. (1964). *Personal Knowledge Towards a Post-Critical Philosophy*. New York: Hasper Torchbooks.

defina tanto quanto possível o grau específico de identidade entre o sujeito e o objecto” (Ferreira, 2007, 29). Realidade que impõe ao investigador um esforço de objectividade que implica conhecer e dar a conhecer as suas opiniões sobre o objecto de estudo.

. Estruturas e visão do Mundo

O investigador sendo um indivíduo está integrado num determinado grupo social, sendo a sua visão do Mundo o resultado de “um lento e complexo processo que naturalmente diferirá ao longo das gerações e pressupõe uma praxis conjunta” (Ferreira, 2007, 29). Mundividência que deve ser compreendida pelo investigador.

. Análise do processo de produção científica

A produção científica pode ser realizada por dois métodos alternativos.

A dedução que assenta no pressuposto de que “aquilo que é coerente será mais correcto relativamente aquilo que é incoerente. O investigador ... terá de organizar os dados e o desenvolvimento da pesquisa através de um espírito metódico e recorrendo a diversas ferramentas de apoio” (Ferreira, 2007, 30).

A indução que assenta em “deduções de uma teoria relativamente à sua verificação e baseia-se num conjunto de crenças racionais ... mais do que um processo de descoberta, é um processo de cognição” (Ferreira, 2007, 30).

Métodos que não impedem a realidade de cada ramo do saber ter de construir os seus métodos de investigação, a sua heurística. O que implica que “o investigador deve dominar um código, que pode construir e reconstruir, uma linguagem e uma técnica de raciocínio, sendo pois importante alguma prudência” (Ferreira, 2007, 30).

. A alteração dos paradigmas

Salientado que a evolução da ciência decorre da capacidade dos cientistas encontrarem respostas para as questões que vão sendo suscitadas como “corolário lógico do pensamento num contexto de racionalidade ou de um acto de reflexão ... sempre fruto do perfil psicológico do investigador bem como das relações sociais que ele possa ter” (Ferreira, 2007, 30), alerta para o facto de que “A gestão da cognição com a retrocognição torna os cientistas mais propensos à mudança ... alteração do paradigma tecnológico aparece como uma mais valia para a evolução da ciência” (Ferreira, 2007, 31).

Alteração de paradigmas que consideramos poder ser exemplificada com a realidade que procuramos analisar.

. Cooperação

Que sublinha que a evolução do conhecimento implica a “partilha de conhecimento pela comunidade científica ... é de esperar que a ciência passe a cooperar e não competir” (Ferreira, 2007, 32), para concluir, citando Popper<sup>3</sup> que o “processo de maturação do

---

<sup>3</sup> Popper, K. (1977). *Autobiografia Intelectual*. São Paulo: Cultrix.

conhecimento ... exige «parar» não só para reflectir, mas para ouvir, sentir, inserir-se na natureza, no tempo, na vida das pessoas e nas experiências mais «humanas» (Ferreira, 2007, 32).

- Quivy e Campenhoudt

Estes Autores propõem um método de investigação para as ciências sociais assente em três princípios e sete etapas que consideramos uma excelente base para a sistematização de um trabalho de investigação.

Princípios que sintetizamos do seguinte modo:

. Ruptura

Trata-se de um necessário acto de humildade científica que consiste em o investigador ser capaz de, ao iniciar um trabalho de investigação “romper com os preconceitos e as falsas evidências” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 26) que haja anteriormente construído em ordem ao assunto a investigar.

. Construção

Sublinha a necessidade da criação de “um sistema conceptual organizado, susceptível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 26), reconhecido como condição necessária ao êxito do trabalho a realizar.

. Verificação

Salienta que um trabalho de investigação só pode ser reconhecido como “científico na medida em que pode ser verificado pelos factos” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 28).

Quanto às etapas do procedimento são definidas sete, a seguir referidas.

. Pergunta de partida

Trata-se de definir um porto de partida que pode, ao longo da realização do trabalho ser reequacionado. As condições necessárias a uma correcta definição da pergunta de partida são a clareza, a pertinência e a exequibilidade, devendo a mesma “exprimir o mais exactamente possível aquilo que se procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 44).

. Exploração

Trata-se de recolher a informação necessária à boa fundamentação do trabalho de investigação. Os Autores sugerem os seguintes métodos para a recolha dessa informação: as leituras, ou revisão bibliográfica; as entrevistas exploratórias; para além de outros métodos exploratórios complementares.

Circunscrevendo-nos à revisão bibliográfica é de referir que é sugerido que a realização da mesma tenha em vista os seguintes princípios: uma criteriosa selecção dos textos a estudar; a elaboração de resumos; e a realização de um esforço de análise crítica comparando as conclusões extraídas.

De salientar que é aconselhado que no final da recolha de informação o investigador considere a possibilidade de “reformular a sua pergunta de partida, de forma a ter em conta os ensinamentos do trabalho exploratório” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 86).

#### . Problemática

Diz respeito ao esforço de análise a realizar após a fase anterior no qual é feito o balanço do conhecimento adquirido de forma a pode optar, de entre as problemáticas possíveis, por aquela que se considere mais ajustada para encontrar uma resposta à pergunta de partida.

#### . Construção do modelo de análise

Trata-se de traduzir “numa linguagem e em formas que as habilitem a conduzir o trabalho sistemático de recolha e análise de dados de observação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 109). Ou seja, visa estabelecer os pontos de referência que irão permitir orientar a investigação a realizar.

Sugerem os Autores as condições a que deve obedecer a definição das hipóteses, bem como que a construção do modelo de análise decorra em dois tempos: o da construção das hipóteses e do modelo de análise através do estabelecimento das relações existentes entre os conceitos e entre as hipóteses; e o da construção dos conceitos, a realizar através da definição da amostra a utilizar e dos indicadores a utilizar.

#### . Observação

“Engloba o conjunto de operações através das quais o modelo de análise ... é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 155), em ordem ao qual são sugeridas as seguintes fases: delimitação do campo de observação; concepção do instrumento de observação, ou seja opção pelo método de recolha de informações; teste do instrumento de observação, e recolha de informações.

#### . Análise das informações

Sugere a forma de tratamento da “informação obtida através da observação para a apresentar de forma a poder comparar os resultados observados com os esperados a partir da hipótese” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 238), a conseguir através de um conjunto de sugestões em ordem a: forma de descrever e preparar os dados; medir as relações entre as variáveis; comparar os resultados; e procurar o significado das diferenças.

## . Conclusões

Enquanto fecho do trabalho realizado sugerem os Autores que as mesmas sejam redigidas de forma a permitir a um leitor “ficar com uma ideia do interesse que a investigação tem para si” (Quivy, & Campenhoudt, 1995-2005, 243), mais sugerindo que seja composta de três partes: recapitulação do modelo de investigação realizado; descrição dos resultados obtidos e do seu contributo para o conhecimento da problemática estabelecida; e sugestões sobre as perspectivas práticas que possam ter resultado do trabalho realizado.

Em síntese. Como atrás se referiu o trabalho em apreço representa um importante contributo para a definição de um método de investigação. Método que procurámos seguir com as necessárias adaptações à realidade estudada.

### - Guerra

Estudo sobre a pesquisa qualitativa e a análise dos conteúdos que se encontra dividido em quatro capítulos, organizados em dois tempos.

No primeiro é apresentada uma fundamentação teórica da utilização das metodologias qualitativas a que segue uma abordagem justificativa da utilização de entrevistas neste tipo de análise.

Num segundo tempo é feita uma abordagem exemplificativa da forma de realização de entrevistas, assente em quatro etapas.

“Construção do modelo de pesquisa: objecto, quadro conceptual e hipóteses

Quem interrogar?

Quantos interrogar?

Como construir o guião?” (Guerra, 2006, 35).

Tempo que é complementado com um capítulo onde é feita uma abordagem à forma de tratamento do material recolhido, na qual, nomeadamente, se refere que a escolha da técnica para análise do “material recolhido depende dos objectivos e do estatuto da pesquisa ... O tratamento do conteúdo varia, pois, consideravelmente de pesquisa para pesquisa e de investigador para investigador” (Guerra, 2006, 63).

### - Bell

Obra essencialmente virada para os aspectos práticos da investigação científica, está organizada em três partes de seguida sintetizadas.

### . Preparação de investigação

Assentando na premissa de que “antes de considerar as várias etapas do planeamento e condução de uma investigação pode ser útil estudar as principais

características de determinados estilos de pesquisa bem estabelecidos e definidos” (Bell, 1993-2004, 19) a Autora apresenta conselhos práticos em ordem à seguinte sequência de questões: planeamento da investigação; ética da investigação; registo da informação; e revisão da bibliografia.

. Métodos de recolha de dados

Esta parte do trabalho em apreço é iniciada com uma abordagem aos cuidados necessários a uma adequada selecção e análise crítica dos dados documentais a qual é complementada com o estudo dos diferentes métodos de investigação utilizados nas ciências sociais e educação, bem como de indicações sobre a sua aplicação prática.

De entre os métodos estudados, para o nosso trabalho importou uma análise mais detalhada do que ali é referido ordem à concepção e aplicação de inquéritos, onde são identificadas as questões fundamentais para as quais há que encontrar uma resposta adequada: tipos de questões e sua formulação; determinação da amostra; questionário-piloto; forma de realização do inquérito; e análise dos dados.

. Interpretação dos dados e apresentação das conclusões

Onde são apresentadas sugestões práticas sobre a problemática referida em epígrafe, sendo de assinalar a abordagem das questões relativas às listagens das questões e à sua categorização que introduzem os conceitos de média, mediana, intervalo, intervalo interquartil e desvio-padrão. Isto para além de recomendações sobre a forma de explorar os dados obtidos e da apresentação dos mesmos.

Sintetizamos a utilidade desta obra com a seguinte citação “é investigando que todos nós aprendemos a fazê-lo ... Este livro pretende proporcionar-lhe instrumentos de trabalho ... de modo a adquirir bons hábitos de pesquisa” (Bell, 1993-2004, 14). O que efectivamente consegue.

Rada

Neste trabalho são abordadas as questões decorrentes da utilização das novas tecnologias para a recolha de dados, sendo abordadas três formas possíveis: a entrevista pessoal assistida por computador; a entrevista telefónica automática, a entrevista realizada por fax, suporte magnético e correio electrónico.

Tendo sido estudadas as vantagens e desvantagens de cada das referidas formas é de salientar a conclusão de que “los «nuevos» procedimientos de recogida de información aumentaran notablemente la calidad de los datos recogidos, siendo preciso destacar también el importante ahorro generado” (Rada, 2000, 162).

As conclusões que podemos extrair da investigação bibliográfica atrás referenciada estão patentes no trabalho por nós realizado, o qual procuráramos que tivesse em vista o conjunto de princípios e de métodos ali enunciados.

#### 1.2.2 – O turismo e a investigação científica

As abordagens anteriores, que podemos caracterizar como de âmbito geral, foram complementadas com uma abordagem da problemática da investigação em turismo, no decurso da qual foram estudados os seguintes trabalhos.

##### - Perez

Trata-se de uma extensa e aprofundada obra editada pela Organização Mundial de Turismo que procura realizar a síntese, à data da sua publicação em 2001, do conhecimento existente em ordem à metodologia da investigação em turismo.

A obra que foi dividida em cinco áreas que abordam: conceitos básicos; análise descritiva do turismo; análise quantitativa do turismo; análise qualitativa do turismo; medição dos impactos do turismo; e criação de um sistema de informação turística. Assenta numa definição de investigação turística entendida como:

“La formulación de preguntas, la sistemática colección de información para responder a esas preguntas y la organización y análisis de los datos con el fin de obtener pautas de comportamiento, relaciones y tendencias que ayuden al entendimiento del sistema, a la toma de decisiones o a la construcción de predicciones bajo el abanico de varios escenarios alternativos de futuro” (Pérez, 2001, 4).

De salientar que, ao longo do nosso trabalho, voltaremos a referir os ensinamentos aqui obtidos.

##### - Philimore e Goodson

Trata-se de um obra que se debruça especificamente sobre a problemática da análise qualitativa em turismo e que procura demonstrar que a análise qualitativa “is as much a way of conceptualising and approaching social inquiry as it is a way of doing research ... is to encourage tourism researchers to adopt a more sophisticated attitude to thinking about and using qualitative research” (Phillimore & Goodson, 2004, 5).

Os Autores, baseando-se na análise dos artigos publicados por cinco das principais revistas de investigação do turismo, consideram que a forma como tem sido encarada a utilização dos métodos de pesquisa qualitativa tem evoluído ao longo do tempo, sendo possível identificar cinco tempos, o ultimo dos quais, o presente, caracterizado pela rapidez das alterações sociais que tornou redundante a investigação assente nos princípios tradicionais, de que resultou que a análise qualitativa “it is necessary to depart from more

static, quantitative and positivist knowledge bases to more dynamic, experiential and reflexive approaches” (Phillimore & Goodson, 2004, 17).

Conclusão que aponta para a importância do recurso à análise qualitativa, enquanto forma adequada de dar resposta a questões que o turismo coloca, enquanto realidade complexa baseada em inter-relações e interações. Realidade que aponta para a necessidade de uma investigação que leve em consideração “a more person focused approach which takes account of the individual’s subjective experiences and perceptions and the roles these plays in constructing the tourist, or indeed host, experience has to far received scant attentions” (Phillimore & Goodson, 2004, 40).

Os trabalhos aqui referenciados constituem, em nossa opinião, obras de referência e de consulta necessária para quantos se dediquem à investigação turística.

Pelo nosso lado representaram um aprofundamento e clarificação de conceitos, uma fonte para o esclarecimento de dúvidas e obtenção de informação. Isto, para além, das fundamentações da pesquisa realizada, adiante referenciadas.

### **1.3 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Considerando que os objectivos de uma investigação representam “aquilo que o investigador se propõe fazer para responder à questão de investigação” (Fortin, 1999, 24) e tendo em vistas os conhecimentos adquiridos ao longo do trabalho prévio realizado, assentamos o trabalho a realizar na metodologia que de seguida é referenciada.

#### **1.3.1 – Pergunta de partida**

O nosso trabalho que tem por base a seguinte pergunta de partida: Qual o impacto da internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas?

A razão desta nossa opção resulta da realidade da nossa própria vida. Chegado ao turismo num tempo: em que o registo das despesas dos clientes era feito, manualmente, nos longos «main courant»; os equipamentos utilizados num hotel se contavam pelos dedos das mãos; a forma de comunicar com o mercado era ou a conversa pessoal, ou a carta e o telefone; tendo assistido ao advento do telex, à sua substituição pelo fax e à irrupção da internet. Um tempo em que a comunicação era medida em semanas, ou dias, para chegar ao hoje, ao tempo do já, do negócio feito por teleconferência.

Acresce que nos últimos vinte anos, somando à actividade profissional a docência, o ter de perceber para poder explicar, tem significado por necessidade e por gosto, um trabalho permanente de busca de informação, na procura do porquê e do como.

Assim, naturalmente, surgiu a necessidade de compreensão do impacto da internet na gestão hoteleira, em geral e na gestão comercial em particular.

Gestão hoteleira que, para nós, deixou de poder estar assente na mera prática, numa direcção de cima para baixo, para passar a exigir o domínio de muitas técnicas, a repartição das competências e o trabalho de equipa, na certeza de como sublinhou Bill Gates, numa conferência ultimamente realizada em Lisboa, que o melhor gestor é aquele que mais conhecimentos dominar. Isto, ainda que, muitas destas realidades, procurem ser ignoradas por alguns gestores hoteleiros portugueses.

Sendo estas as razões de uma opção, será, então, em ordem à mesma que nos propomos desenvolver todo o nosso trabalho de pesquisa, em ordem ao qual definimos as seguintes hipóteses de investigação:

- Hipótese 1

A internet terá induzido alterações na definição das estratégias e das táticas das unidades hoteleiras portuguesas;

- Hipótese 2

A internet terá induzido alterações no relacionamento hotel / cliente;

- Hipótese 3

A internet terá induzido alterações na definição da política de produto na hotelaria portuguesa;

- Hipótese 4

A internet terá induzido alterações na definição da política de preços na hotelaria portuguesa;

- Hipótese 5

A internet terá induzido alterações na definição da política de distribuição na hotelaria portuguesa.

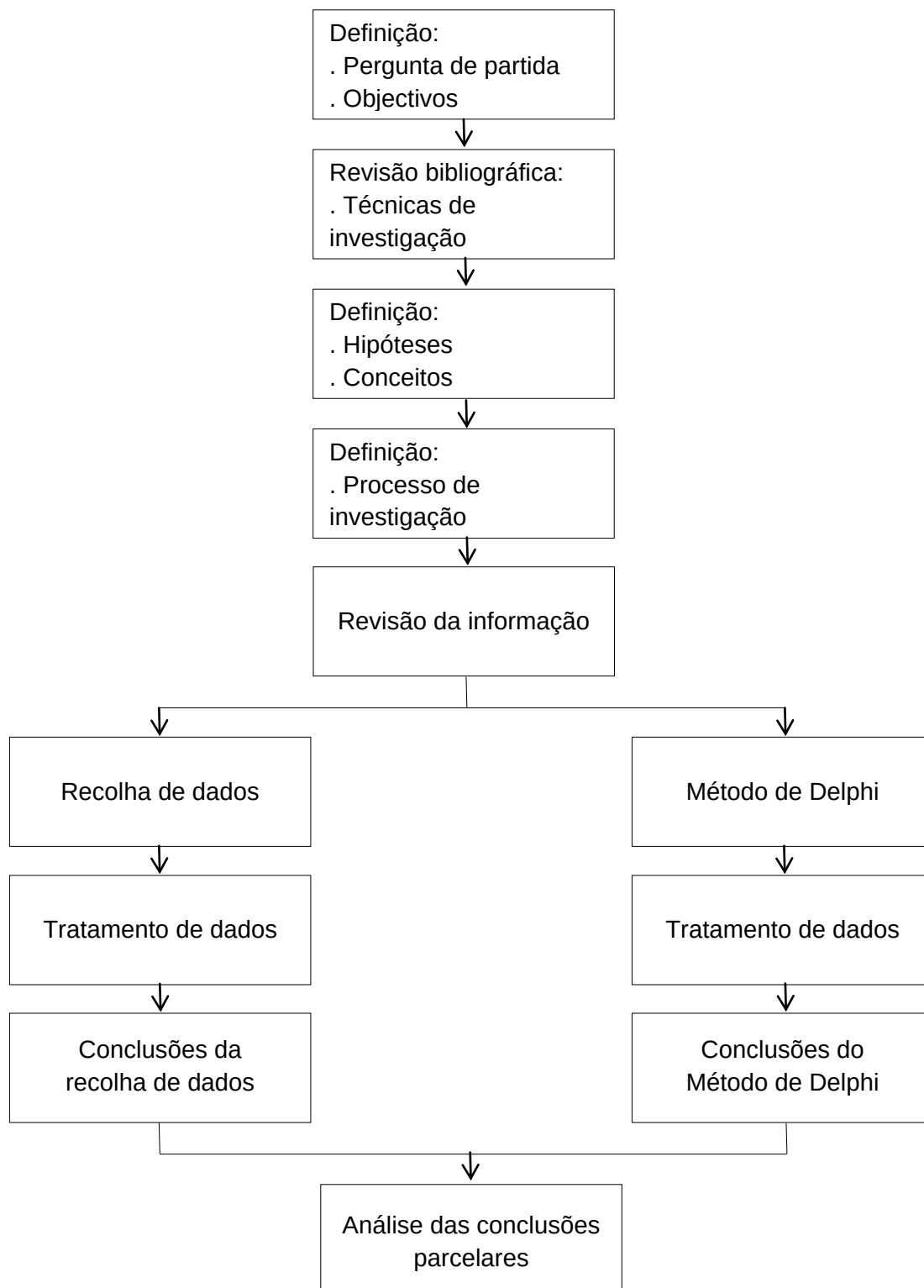
Hipóteses decorrentes dos objectivos previamente definidos que foram:

- Caracterização das alterações induzidas pela internet na: gestão comercial das unidades hoteleiras; relação hotel/cliente; políticas de produto, preço, comunicação e distribuição;

- Perspectivar os caminhos futuros da gestão comercial das unidades hoteleiras.

### **1.3.2 – A investigação realizada**

Por razões de clareza entendemos sintetizar a metodologia utilizada no seguinte esquema.



**Figura 1: Processo da investigação realizada**

Produção própria

Há que salientar que: na definição do processo de investigação seguimos as propostas de Pérez (Pérez, 2001, 7); e que tivemos necessidade de, ao longo da evolução do trabalho, como adiante se explicará, introduzir a parte respeitante ao recurso à técnica da recolha de dados que, inicialmente, não previmos.

## **CAPÍTULO II – O MARKETING E A SUA APLICAÇÃO Á GESTÃO HOTELEIRA**

### **2.1 – O CONCEITO DE MARKETING**

Sendo evidente que a palavra marketing está presente em todas as abordagens à gestão de empresas, poder-se-á afirmar que hoje ultrapassou a barreira dos domínios dessa actividade. Daí a necessidade de clarificar o conceito que a expressão encerra.

#### **2.1.1 – Conceitos básicos**

O esforço de teorização do conceito de marketing ficou, em boa parte, a dever-se a Philip Kotler que, em 1972, publicou uma obra intitulada “Marketing Management: Analysis, Planning and Control” a qual ainda hoje constitui uma referência básica para todos os estudiosos de marketing.

Começando por salientar que o conceito de marketing surge naturalmente como consequência do desenvolvimento económico define marketing como «o conjunto de actividades humanas que tem por objectivo facilitar e consumir relações de troca» (Kotler, 1972-1986, Vol.1, 36).

Esta definição assenta em quatro ideias fundamentais:

- Marketing é específico do Homem;
- Marketing visa facilitar e realizar trocas;
- Em marketing não interessa o que é trocado, podendo os seus princípios ser aplicados para além da mera troca de bens e serviços;
- A definição proposta evita, deliberadamente, assumir o ponto de vista quer do comprador, quer do vendedor.

Assim, poder-se-á dizer que acontece marketing, quando se reúnem três elementos essenciais:

- Haver duas ou mais Pessoas interessadas em realizar trocas;
- Ser possuído por cada uma delas, algo com valor para a outra, ou outras;
- Existir comunicação entre essas pessoas que possibilite a concretização da troca.

Estamos assim perante um conceito de marketing bastante alargado que ultrapassa, em muito, a ideia, algo generalizada, de um marketing ligado à publicidade ou às vendas.

Kotler, salientou ainda que a adopção dos princípios de marketing permite às empresas fazer evoluir o conceito de gestão. Passa-se assim, de um conceito de gestão assente nas vendas, para um conceito assente nos princípios do marketing:

|                              | <b>Vendas</b>                            | <b>Marketing</b>                                   |
|------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Principal preocupação</b> | Produto                                  | Necessidades dos Clientes                          |
| <b>Técnicas utilizadas</b>   | Vendas/Promoção                          | Marketing integrado                                |
| <b>Objectivo</b>             | Lucro como resultado do volume de vendas | Lucro como consequência da satisfação dos clientes |

**Figura 2: Evolução do conceito de gestão**

Adaptado de Kotler, 1972/1986, Vol.1, 43

Ou, como salientou Õnate citando Peter Drucker:

«Pode aceitar-se que uma certa forma de venda será sempre necessária. Mas o objectivo de marketing é converter em desnecessária a venda. O fim de marketing é conhecer e compreender, tão bem, o cliente, que o bem físico ou o serviço esteja naturalmente adaptado às suas necessidades e se venda por si mesmo. Idealmente, a gestão marketing deve conduzir até ao cliente que está disposto a comprar. Tudo o que, então, haverá que fazer é que o produto esteja ao alcance desse cliente.» (Õnate, 1994, 50)

### **2.1.2 – As variáveis de marketing**

Como explicou Kotler a aplicação dos princípios de marketing à gestão de uma empresa faz-se através de um conjunto de acções, o «marketing-mix» composto por acções de quatro tipos, os habitualmente designados 4 P's de Kotler, a saber: Produto; Preço; Distribuição, ou «Place»; e Comunicação, ou «Promotion» (Kotler, 1972/1986, Vol.2, 563)

Kotler veio, posteriormente, numa conferência realizada em Lisboa em Março de 1990, acrescentar a estes 4 P's, mais dois outros:

- Política

Ao sublinhar a importância dos aspectos políticos do meio ambiente, entendidos de uma forma alargada, aspectos que, por tal, ultrapassam os condicionalismos decorrentes dos sistemas e das políticas económicas, e que se estendem, entre outros: à estrutura sociológica, onde se inserem a empresa e os seus clientes; aos recursos tecnológicos existentes; às infra-estruturas; às inovações tecnológicas; à acção da concorrência; às condições ambientais; à legislação; e ao contexto estratégico da própria empresa.

- Opinião do Consumidor, ou «Public opinion»

Ao referir a importância da opinião que o mercado faz da nossa empresa, isto é, a necessidade de criar no público-alvo uma opinião favorável à nossa empresa, como consequência de um trabalho de marketing planeado e ajustado às necessidades do mercado e aos objectivos a alcançar com esse mesmo trabalho.

### **2.1.3 – Marketing estratégico e marketing operacional**

Mas, perante tal multiplicidade de estudos, como se deve entender o papel de marketing na gestão das empresas?

Para dar resposta a esta questão vamo-nos socorrer dos ensinamentos de Lambin.

Segundo este Autor marketing deve ser entendido, não só como um sistema de acção, mas também como um sistema de pensamento (Lambin, 1995, 5). Enquanto sistema de pensamento, marketing representa a adopção, para a gestão de empresas, de um princípio basilar da economia do mercado: o da soberania do consumidor, centro e motor da economia.

Daí, o facto de o conceito de marketing encerrar em si dois subconceitos: o de marketing estratégico e o de marketing operacional.

Por marketing estratégico entender-se-á a análise sistemática e contínua da evolução do mercado, na busca da compreensão das suas necessidades e na procura da definição de políticas que levem à colocação no mercado de produtos rentáveis que dêem resposta a tais necessidades. Destinam-se esses produtos a compradores específicos e deverão apresentar qualidades que os diferenciem dos da concorrência e que garantam as necessárias vantagens competitivas.

Marketing operacional será, então, a dimensão acção da gestão marketing, isto é, o braço comercial da empresa, que procura levar a cabo, com êxito, os planos de distribuição, preço, vendas e comunicação, de forma a dar a conhecer a um dado público-alvo o nosso produto, fazendo ressaltar as suas qualidades e procurando conseguir para esse produto um posicionamento adequado aos objectivos da empresa.

De uma forma gráfica, o que se afirma, poderá ser representado da seguinte forma:



**Figura 3: Marketing estratégico/Marketing operacional**

Adaptado de Lambin, 1994/1995, 6

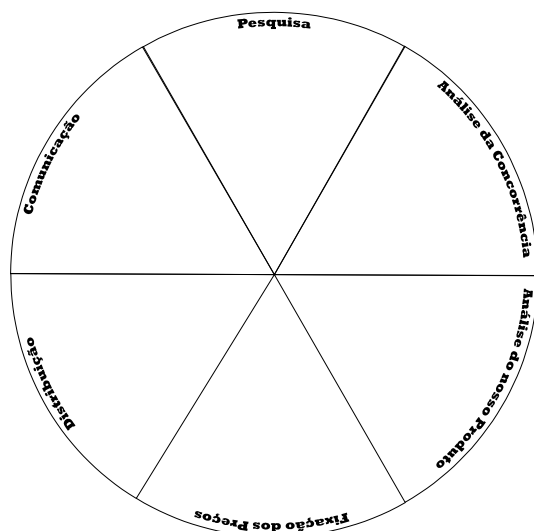
Ou colocando a questão de outra forma: o que é que marketing traz, na prática, à empresa? Ou, ainda de outro modo, nos dias de hoje, qual o papel de marketing na empresa? Ainda, de uma forma gráfica poder-se-á traduzir tal papel, da seguinte forma:



**Figura 4: O papel de marketing na empresa**

Adaptado de Lambin, 1994/1995, 6

Em conclusão, podemos agora afirmar, que o conceito de marketing deve ser entendido como uma função circular, isto é, uma tarefa todos os dias recomeçada, na certeza de que nunca está concluída. Carácter circular que pode ser explicado através do seguinte gráfico:

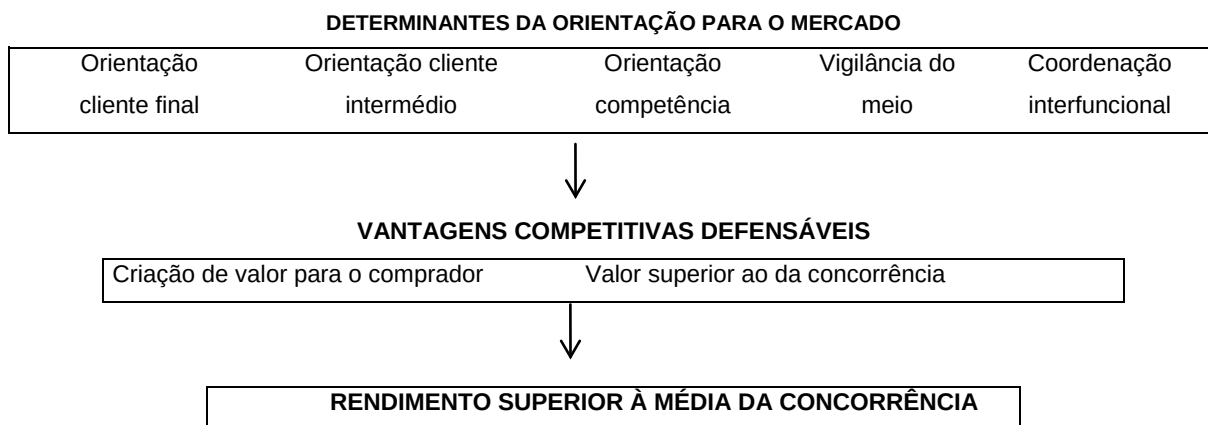


**Figura 5: O ciclo de marketing**

Adaptado de Greene, M., 1984, 33

Assim, marketing faz compreender ao gestor que a empresa tem que se orientar para o mercado e que gerir eficazmente uma empresa é, antes de tudo, a capacidade de compreender as necessidades não só dos nossos actuais clientes, como também de todos os nossos potenciais clientes.

Essa orientação para o mercado é regida pelas seguintes determinantes:



**Figura 6: Determinantes da orientação para o mercado**

Adaptado de Lambin, 1994/1995, 11

Em conclusão e de acordo com Drucker:

«Marketing é uma função única e distintiva da empresa... sendo tão fundamental que não basta criar um forte departamento de vendas e confiar a este tal função. O marketing não só é muito mais amplo que as vendas, como não deve ser uma actividade especializada. Abrange o todo da empresa. É a empresa inteira vista sob a perspectiva do seu objectivo final, isto é, sob o ponto de vista dos clientes» (Drucker, 1981, 36-37).

É esta a noção de marketing em que nos revemos e que, sempre, ao longo da nossa vida de gestor procuramos aplicar.

#### **2.1.4 – Marketing de serviços, marketing turístico e marketing hoteleiro**

Clarificado o conceito de marketing, duas questões se podem colocar:

- A aplicação dos princípios gerais, atrás enunciados, faz-se de uma forma indistinta a toda a espécie de produtos?
- Existe um marketing diferenciado para as empresas que produzem bens físicos e para as empresas de serviços?

Uma vez que a própria essência dos princípios de marketing aponta para uma resposta afirmativa às questões colocadas, importa, para a melhor compreensão da mesma, analisar de uma forma mais detalhada as diferenças entre um bem físico e um serviço.

Podemos afirmar que as diferenças existentes são de cinco ordens, a saber,

- Maior grau de tangibilidade

Por tangibilidade entender-se-á a qualidade de os bens físicos poderem ser descritos com recurso a unidades de medida, isto é, de poderem ser tocados.

Daí que, ao pensarmos a noção de produto à luz do conceito de tangibilidade, fácil será compreender as grandes diferenças que existem entre um bem físico, como é o caso de um produto de grande consumo de que é exemplo um automóvel, e de um serviço, de que é exemplo uma estadia num hotel.

Assim podemos afirmar que os serviços, ao contrário dos bens físicos, são caracterizados pela sua intangibilidade.

- A heterogeneidade e a homogeneidade

Nas actuais condições de mercado é exigido aos bens físicos uma homogeneidade nas suas características, sendo habitual considerar defeito de fabrico todas as diferenças em ordem ao padrão definido para um dado bem físico.

Nos serviços, e por força das consequências decorrentes da participação do Homem na produção do próprio serviço (quer como trabalhador da empresa que produz o serviço, quer na sua qualidade de cliente) tal homogeneidade não pode existir, sendo os serviços caracterizados pela sua heterogeneidade, a qual terá que se situar dentro de margens adequadas, única forma de garantir a necessária qualidade do serviço.

- A capacidade de armazenamento

Enquanto os bens físicos podem ser guardados em armazéns adequados à sua conservação para posterior venda, os serviços não podem ser armazenados, uma vez que só se concretizam no momento em que são utilizados pelos clientes.

Tomando o exemplo de um hotel, é habitual salientar-se que a potencial receita decorrente da venda do alojamento num quarto, num dado dia, quando tal venda não é realizada, é uma potencial receita definitivamente perdida. Ou, por outras palavras, um quarto não vendido hoje, é um quarto que jamais será vendido.

- Os canais de distribuição

Por força da sua especificidade, as empresas produtoras de serviços têm que recorrer a canais de distribuição próprios, diferentes dos canais habitualmente utilizados para distribuição dos bens físicos.

O caso da indústria turística, com uma distribuição ainda predominantemente realizada por empresas específicas, sejam as agências de viagens tradicionais, sejam as agências de viagens «online», sublinha o que se afirma.

- Os diferentes tempos de produção

Que resultam da realidade de os serviços só serem produzidos no momento em que são utilizados pelos clientes, em contraposição aos bens físicos que são produzidos primeiro e só depois colocados no mercado. Daí poder concluir-se, como propõe Las Casas, que um serviço deve ser, sempre, entendido como um somatório de momentos de verdade, entendidos como os momentos em que o cliente contacta com a empresa que produz o serviço (Las Casas, 1994, 25).

Momentos de verdade que acontecem, nomeadamente, quando o cliente:

- . Lê uma brochura, um anúncio ou qualquer publicação editada pela empresa;
- . Contacta telefonicamente a empresa;
- . Quando acede ao sítio<sup>4</sup> da empresa, ou a um portal que o ligue àquele;
- . Está a utilizar o serviço;
- . Após a realização do serviço relembra e ajuíza a qualidade do serviço que lhe foi prestado.

À luz das diferenças atrás referidas, torna-se evidente a necessidade de uma especialização na aplicação de marketing às empresas de serviços, do que resultou a existência, nos dias de hoje, de um marketing de serviços. Este, embora respeitando os princípios gerais de marketing, leva em linha de conta, na aplicação de tais princípios à realidade das empresas de serviços e às especificidades do conceito de serviço.

Chegados ao reconhecimento da necessidade de um trabalho específico para a aplicação dos princípios de marketing às empresas de serviços, caberá aqui a questão de como se fará a aplicação de tais princípios à indústria turística.

Para encontrar resposta a tal questão vamos utilizar de novo, como apoio, os ensinamentos de Greene.

---

<sup>4</sup> Conjunto de páginas web, com um endereço comum, através do qual aquelas se ligam à internet. Também designado por «website» e «site». Optamos pela utilização desta palavra portuguesa por a considerarmos ajustada e já suficientemente utilizada na linguagem corrente, isto sem se deixar de reconhecer a prevalência da palavra inglesa «site».

Assim, no sentido do objectivo proposto, aquele Autor cita, sem indicação de referência bibliográfica, uma série de conceituados técnicos (Greene, 1984, 32) dos quais o primeiro é Gerry Draper, da British Airways, que define marketing como uma procura que visa:

- . Conhecer as necessidades dos clientes;
- . Adaptar o serviço da empresa turística para que o mesmo corresponda, o mais possível, a tais necessidades;
- . Convencer o cliente de que poderá satisfazer as suas necessidades e desejos através do nosso serviço;
- . Tornar o nosso produto facilmente acessível aos clientes que o queiram comprar.

Por outro lado, o próprio Greene salienta que marketing é, fundamentalmente analisar a procura e depois criar um serviço que satisfaça a procura. Marketing é assim um caminho inverso ao de uma atitude de vendas, a qual primeiro cria o produto e só depois se preocupa com a sua colocação no mercado. Assim, o essencial é fazer com que o cliente não adquira o nosso produto uma só vez, ou seja, é procurar estabelecer com cada cliente uma sólida relação de fidelidade.

Por sua vez, os técnicos de uma agência de publicidade sueca, Anderson e Lembke, salientam que o verdadeiro sentido de marketing é estar atento à procura do mercado, saber satisfazer a procura e finalmente, através dessa satisfação, conseguir o lucro para a nossa empresa.

Daí que se possa afirmar que a empresa que melhor sabe aplicar os princípios de marketing é aquela que está mais atenta ao mercado e consegue, de uma forma mais eficaz, satisfazer a procura.

Por último, Smith F. Powers, salienta que marketing é tão fundamental que:

- . Não pode ser considerado como mais uma das funções da empresa, ao nível das demais funções como a produção, isto é, uma função pela qual alguns técnicos são os únicos responsáveis;
- . Pelo contrário, sendo certo que marketing exige o trabalho de técnicos da especialidade, deverá ser considerado como uma função central de empresa, a força que a irá fazer funcionar em torno do seu objectivo central que é o cliente.

Daí, a indispensabilidade de que todos os departamentos e sectores da empresa se empenhem e responsabilizem na aplicação dos princípios de marketing à gestão da empresa.

Como conclusão, podemos afirmar que a aplicação dos princípios de marketing à gestão das empresas turísticas impõe, para estas, que marketing deva ser considerado uma atitude global face à vida e ao negócio da empresa na:

- . Busca contínua de mudanças do mercado;
- . Pesquisa de novas oportunidades;
- . Adaptação das estruturas e dos serviços da empresa aos novos mercados e às novas exigências dos clientes;
- . Luta, permanente, pela conquista da quota de mercado.

De que resulta que os condicionalismos e circunstâncias próprios da actividade turística, assim como a importância e a dimensão que a indústria turística adquiriu, nos conduzem à existência de um marketing turístico, entendido como uma especialização do marketing de serviços.

Condicionalismos e as circunstâncias do produto turístico que são, nomeadamente, os seguintes:

. O que hoje se oferece ao mercado não é um serviço isolado, mas sim um conjunto inter-relacionado de serviços, o produto global, também conhecido por «offering», que representa o conjunto de mais-valias acrescentadas ao produto base nas diferentes fases da sua distribuição;

. Em boa parte, a qualidade do produto turístico depende de factores incontroláveis para o responsável pela sua produção, sendo que por um lado depende do próprio cliente e, por outro lado, depende dos condicionalismos climatéricos, políticos e outros do meio em que o mesmo é prestado;

. Existe, sempre, a possibilidade de, o inicialmente previsto, produto global, poder ser modificado com alguma facilidade, modificações que tanto podem ser ocasionais como propositadas, podendo ser realizadas por iniciativa do produtor, ou a pedido do próprio cliente;

. Há uma necessidade de segurança que se torna necessário assegurar ao cliente logo que ele efectua a contratação do serviço, mesmo antes da utilização do mesmo, ou seja, tomando por referência a realidade da indústria turística, há a obrigação de assegurar o serviço logo que o cliente o compra, ainda que este só o venha a utilizar efectivamente algum tempo depois.

O que se refere torna evidente a necessidade de um marketing turístico. Necessidade esta que tem que levar em consideração as seguintes características próprias:

. Forte dependência do posicionamento estratégico das grandes empresas turísticas e das inovações tecnológicas.

A comprovar o que se sublinha está o importante papel que os grandes operadores turísticos desempenham na criação e duração das «modas turísticas» e o evidente impacto no desenvolvimento da indústria turística das novas tecnologias.

. A óptica da produção-oferta, patente no dia-a-dia desta actividade.

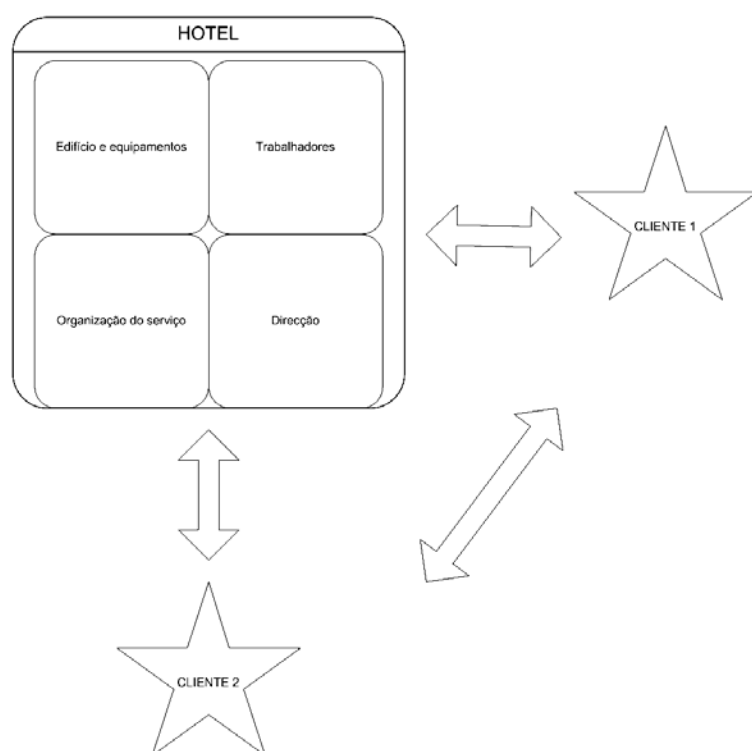
. A importância da escolha e do controlo dos canais de distribuição.

Demonstrada a necessidade da existência de um marketing turístico como especialização do marketing de serviços, as mesmas razões de princípio levam à necessidade de subespecializações do marketing turístico na sua aplicação aos diferentes sectores desta indústria.

Esta conclusão permite-nos afirmar a necessidade de um marketing hoteleiro.

Para melhor se compreender tal necessidade julgamos que se torna útil percorrer dois caminhos. Um que nos leve a compreender como funciona o sistema hotel e outro que analise as especificidades do serviço hoteleiro.

Nesse sentido, e socorrendo-nos dos ensinamentos de Eiglier e Langeard o sistema que é um hotel pode ser explicado com recurso ao seguinte diagrama:



**Figura 7: O sistema hotel**

Adaptado de Eiglier, P. e Langeard, 1987-1991, 18

Da correcta compreensão do funcionamento do sistema que é o serviço hoteleiro decorrem nomeadamente as seguintes conclusões:

- Num hotel sem clientes não existe um serviço, mas sim uma potencialidade de serviço;
- Os clientes são parte integrante do serviço, condicionando-o e sendo por ele condicionados;

- A qualidade do serviço reflecte também a idiossincrasia e o número dos clientes presentes;

- As qualidades humanas e técnicas do pessoal são parte integrante do serviço prestado.

Prosseguindo para a análise das especificidades do serviço hoteleiro, importa compreender em que medida as diferenças existentes entre um bem físico e um serviço, atrás assinaladas, estão patentes no serviço prestado por um hotel. Assim:

- O serviço turístico em geral, e o serviço hoteleiro em particular, têm um elevado grau de intangibilidade.

É esta intangibilidade que nos permite afirmar que, após utilizar o serviço de um hotel, ao cliente nada mais resta do que a lembrança desse serviço, o juízo que sobre o mesmo é por si feito.

Neste sentido há que assinalar a necessidade sentida pelos hotéis de pôr à disposição dos clientes um conjunto, cada vez mais sofisticado, de produtos de acolhimento, as chamadas «amenities», o qual não deve ser considerado como uma mera necessidade de enriquecer o serviço prestado. Antes, e também, deverá ser visto como uma forma de comunicar com os clientes e ainda, como uma forma de contribuir para conferir um certo grau de tangibilidade ao serviço hoteleiro.

- O serviço hoteleiro tem uma grande heterogeneidade.

Essa heterogeneidade está patente no dia-a-dia de uma unidade hoteleira, bastando para a sublinhar referir as diferenças sentidas no serviço de um hotel em função das nacionalidades dos grupos ali alojados.

Trata-se das já referidas diferenças em função da idiossincrasia e do número dos clientes presentes, e também da importância dos trabalhadores de um hotel, de cada um e de todos, para o êxito do serviço que o mesmo presta.

- O serviço hoteleiro é impossível de armazenar e exige uma distribuição diferenciada, tal como atrás foi já especificado.

Comprova-se, assim, a afirmação de que a aplicação dos princípios de marketing à indústria hoteleira, conduz à necessidade da existência de uma teoria e prática específicas, isto é, à necessidade de um marketing hoteleiro.

Em conclusão, marketing hoteleiro que deve ser entendido como uma atitude global que interessa ao todo da unidade hoteleira na busca contínua, primeiro da satisfação dos clientes, e depois das mudanças no mercado, da pesquisa de novas soluções, da conquista e fidelização da maior quota de mercado, e finalmente da rentabilidade. Objectivos que implicam a realização de um esforço permanente, quer de adaptação das estruturas, quer de inovação e diferenciação dos serviços prestados.

## **2.2 – O MERCADO TURÍSTICO**

O conceito de mercado, embora parecendo intuitivo, carece, em termos de marketing, de um indispensável aprofundamento.

### **2.2.1 – O conceito de mercado**

À partida, há que assinalar que este conceito tem significado diferente em função da perspectiva em que nos colocarmos.

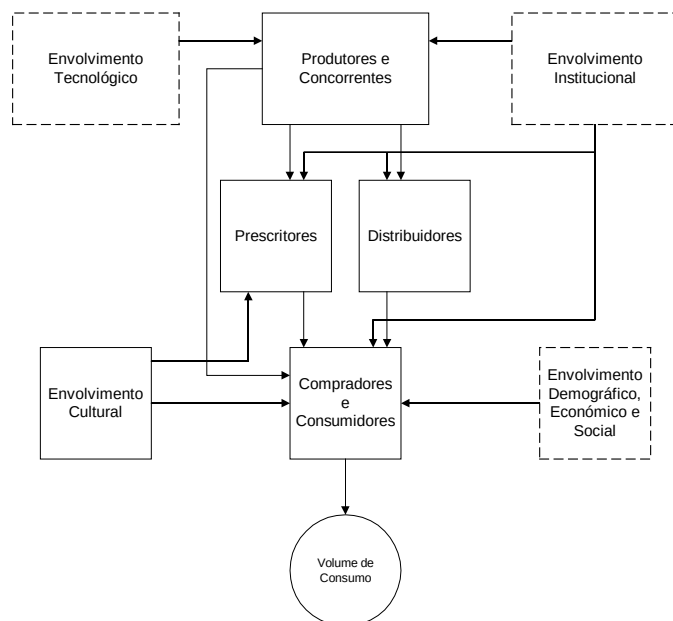
Assim, e numa visão tradicional, mercado ou praça, significa o local onde vendedores e consumidores se podem encontrar para vender e comprar os produtos necessários à alimentação e ao dia a dia de cada casa. Já para um vendedor de automóveis, ou para os promotores dos laboratórios médicos, mercado poderá significar os potenciais clientes que existem numa dada área geográfica. Um economista, na sua visão macroeconómica da sociedade, terá uma visão muito mais alargada.

Sendo assim e numa perspectiva de marketing, de acordo com a definição proposta por Kotler, mercado «são todos os indivíduos e organizações que são clientes efectivos ou potenciais de um bem ou serviço» (Kotler, 1972-1986, Vol.1, 138).

Assinala-se que esta definição sublinha que o mercado é constituído:

- Pelos clientes efectivos, o mercado existente;
- Pelos clientes potenciais, o mercado potencial.

A definição proposta por Kotler é obviamente uma definição abrangente que, para ser compreendida em toda a sua extensão, carece de um necessário aprofundamento. Para tal, socorremo-nos de uma representação esquemática proposta por Lendrevie e Outros, pela qual o mercado poderá ser explicado do seguinte modo:



**Figura 8: Organização do mercado**

Fonte: Lendrevie, Lindon, Dionísio & Rodrigues, 1992, 44

Este gráfico permite-nos a conclusão de que, numa perspectiva de marketing, o mercado pode ser estudado segundo duas vertentes:

- A vertente dos clientes, isto é, o mercado da procura;
- A vertente da produção, isto é, o mercado da oferta.

### 2.2.2 – O mercado da procura

Tendo em vista o objectivo do presente trabalho será nesta perspectiva que iremos prosseguir, através de uma análise dos condicionalismos que regem o mercado da procura.

Tal análise, ainda segundo Kotler, assenta na procura de resposta a quatro questões fundamentais, que são:

- O que é que o mercado compra?

Quais os produtos, bens físicos ou serviços, que são objectos da compra.

- Porque é que o mercado compra?

Os seja, quais as razões, motivações e objectivos da compra

- Quem compra?

Isto é, que Pessoas ou Instituições é que realizam a compra

- Como se compra?

Ou seja, como se organizam as operações de compra. (Kotler, 1972-1986, Vol.1, 139).

A estas questões fundamentais, há que acrescentar ainda mais duas, indispensáveis a uma correcta análise da procura:

- Quanto se compra?

- Onde se compra?

Colocadas as questões para as quais, considerando o fim em vista, interessa conhecer uma resposta, vamos procurar que no caminho a percorrer estejam sempre presentes a realidade da indústria turística em geral e a da hotelaria em particular.

#### 2.2.2.1 – O que é que o mercado compra?

Nos dias de hoje poder-se-á afirmar que tudo, ou quase tudo, pode constituir um produto e como tal pode ser objecto de compra. Isto, sem deixarmos de assinalar que existem condicionalismos, nomeadamente de carácter político, religioso, económico que condicionam aquilo que o mercado compra, de que são exemplo os condicionalismos de carácter político que restringem as deslocações de e para algumas regiões do Mundo.

De qualquer forma, aquilo que se compra depende sempre da capacidade económica do potencial comprador. Uma coisa é aquilo que se sonha comprar, outra coisa é aquilo que se pode efectivamente comprar.

Para a indústria hoteleira, a resposta a esta questão está nas características do produto hoteleiro o qual, obviamente, integra o todo do produto turístico.

#### 2.2.2.2 – Porque é que o mercado compra?

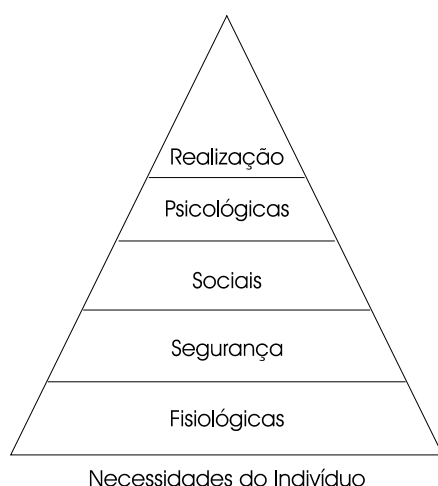
Saber o porquê da compra, ou seja, quais os são os objectivos da compra, trata-se de uma questão-chave para a compreensão do mercado, em ordem à qual foram produzidas variadas teorias interpretativas.

De entre estas, citamos as propostas do psicólogo Maslow<sup>5</sup>, que permitem um primeiro entendimento desta problemática.

Maslow salienta que é a procura da satisfação das suas necessidades que leva o Homem à concretização do acto de compra. Necessidades que não têm todas as mesmas características, existindo um escalonamento das mesmas, traduzido na chamada «pirâmide de Maslow»:

---

<sup>5</sup> Maslow, A.H. citado por Davidoff, 1983, 393



**Figura 9: Pirâmide de Maslow**

Fonte: Maslow, A.H. citado por Davidoff, 1983, 393

Segundo Maslow as necessidades do Homem são assim especificadas:

- Necessidades fisiológicas

As que estão ligadas à sobrevivência da espécie humana, tais como o comer e o beber.

- Necessidades de segurança

Que resultam da necessidade de o Homem se proteger dos perigos que o rodeiam, tais como, o calor e o frio, a segurança física, e ainda outras como a estabilidade e a protecção.

- Necessidades sociais

Também chamadas de pertença ou afeição, que dizem respeito ao Homem enquanto elemento do grupo em que se insere, o qual lhe impõe um certo estilo de vida, de que são exemplo certos tipos de vestuário, ou de alimentação.

- Necessidades psicológicas

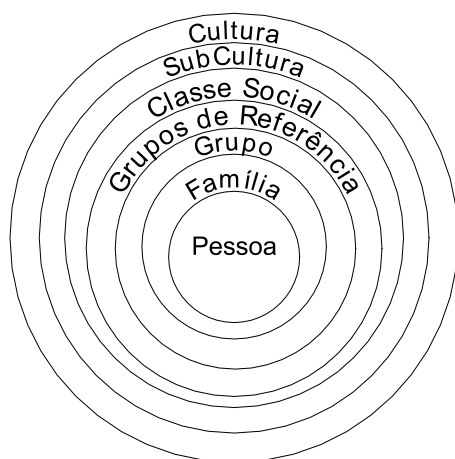
Que resultam do conceito que o Homem faz de si mesmo e dos outros e tanto se podem traduzir numa necessidade de respeito, como num certo snobismo; ou levar à escolha de uma certa marca, ou a compras que, por si mesmas, possam representar um certo status.

- Necessidades de realização

- Relacionadas com os objectivos que cada um se propõe atingir, da sua maneira própria de estar na vida e por isso diferem de pessoa para pessoa.

Como refere Cunha este modelo foi desenvolvido por Pearce e Lee. Assim, num primeiro tempo, foi analisada a aplicação ao turismo das propostas de Maslow, de que resultou “o modelo da escala das motivações de viagem segundo o qual estas se podem classificar em cinco diferentes níveis: necessidades de relaxamento, necessidades de protecção e segurança, necessidades de relacionamento, necessidades de auto-estima e desenvolvimento e necessidades de auto-realização” (Cunha, 2006, 116). Modelo este que num segundo tempo foi corrigido para um “ «modelo de carreira de viagens» no qual é a dinâmica, a estrutura motivacional de níveis múltiplos, que é vista como crítica na compreensão de motivações de viagens e é este modelo que reflecte e define a carreira” (Cunha, 2006, 118).

Mas as necessidades assim explicadas estão sempre condicionadas pelas influências que o meio, quer físico, quer social, exerce sobre o Homem. Meio cuja estrutura pode ser explicada pelo seguinte gráfico:



**Figura 10: Condicionantes do consumidor**

Fonte: Kotler, 1972-1986, Vol.1, 164

Condicionalismos que, numa outra perspectiva podem ainda ser caracterizados de acordo com os seguintes tipos de variáveis que influenciam o comportamento do consumidor, a saber:

|                                                                  |                       |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Variáveis explicativa individuais</b>                         |                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Necessidades</li><li>- Motivações</li><li>- Atitudes</li></ul>                                                                                                                                             |
| <b>Características permanentes dos indivíduos</b>                |                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Personalidade</li><li>- Imagem de si próprio</li><li>- Estilo de vida</li></ul>                                                                                                                            |
| <b>Variáveis explicativas, sociológicas e psicossociológicas</b> | - Grupo               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Normas, estatutos e Comportamentos</li><li>- Grupos de referência</li><li>- Líderes de opinião</li></ul>                                                                                                   |
|                                                                  | - Classe Social       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Classe social e modo de consumo</li><li>- Consumo ostentativo e standing</li><li>- Classe social e locais de compra</li><li>- Diferenciação social e modo de consumo</li><li>- Mobilidade social</li></ul> |
|                                                                  | - Variáveis Culturais |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                  | - Família             | <ul style="list-style-type: none"><li>- Ciclo de vida da família</li><li>- Processo de compra familiar</li></ul>                                                                                                                                   |

**Figura 11: Variáveis que influenciam o comportamento do consumidor**

Fonte: Lendrevie et.al., 1992, 82

Variáveis que evidenciam que o comportamento do consumidor vai evoluindo ao longo da sua vida e que reflecte não só as características específicas de cada indivíduo, mas também o meio onde o mesmo se insere.

#### 2.2.2.3 – Quem compra?

Sendo a compra um acto próprio do Homem é óbvio que a resposta a esta questão terá de ser encontrada pela conjugação do que atrás se referiu a respeito das duas questões precedentes.

Assim, o acto de compra pressupõe que o comprador tenha: conhecimento de um dado produto; desejo de o comprar; condições económicas, sociais, políticas, e outras para concretizar a compra.

No caso da indústria turística em geral, e no da indústria hoteleira em particular, quem compra são aqueles que por si, ou por terceiros, dispõem de meios económicos

suficientes para pagar o custo da satisfação da necessidade de se ausentar da sua residência habitual. Caímos assim, na definição de turista, como nos é proposta pela Organização Mundial de Turismo, segundo a qual turista é o visitante que permanece, pelo menos uma noite, num meio de alojamento colectivo ou privado no país ou lugar visitado por um motivo que implique uma remuneração (OMT, 1999a, 18).

Em ordem a esta definição há que fazer notar:

- O conceito de turista não inclui o de visitante do dia;
- Como principais motivos para a deslocação dos turistas são indicados: férias; negócios; saúde; estudos; missões, reuniões e congressos; visita a familiares; religião: desporto; e outros.

Assim, para o gestor hoteleiro a resposta à questão colocada, será a de que o consumidor final do produto hoteleiro é o turista. Turista que tanto pode ser interno como oriundo de um segundo País, onde habite, quaisquer que sejam as suas motivações. Isto, sem esquecer o papel dos intermediários na compra do produto turístico, como adiante se referirá.

#### 2.2.2.4 – Como se compra?

Existem diversos modelos teóricos que procuram explicar a questão de como se compra, ou das operações da compra.

Para responder a esta questão Kotler propor um modelo baseado em cinco fases (Kotler, 1997, 192), o qual, de uma forma sintética, pode ser assim enunciado:

- Reconhecimento do problema

O início do processo ocorre quando o comprador, por força de um estímulo quer de ordem interna ou externa, assume a existência de uma necessidade ou de um problema que quer resolver.

- Pesquisa da informação

Colocado perante essa necessidade ou problema, o consumidor tenderá a procurar informações sobre a forma de a satisfazer ou resolver. Informações que podem ter diversas origens: fontes pessoais, como as que são fornecidas pela família e pelos amigos; fontes comerciais, como a publicidade nas suas mais variadas formas; fontes públicas como as notícias difundidas pelos órgãos de comunicação social e pelos organismos públicos; fontes experimentais que decorrem do manuseamento, avaliação e anterior utilização dos produtos.

- Avaliação das alternativas

Na sequência dos passos anteriores, o potencial cliente avalia o pacote de utilidades dos produtos que poderão satisfazer a sua necessidade ou resolver o seu problema, sendo relevante para essa análise os aspectos relativos à marca do produto e o posicionamento desta no mercado.

- Decisão de compra

É momento determinante do processo que ocorre quando o consumidor toma uma opção em função das informações obtidas e da sua avaliação das mesmas. Opção que é condicionada por factores, tais como: as atitudes dos demais consumidores, das suas opções de compra, ou seja a importância da moda nas decisões de compra; o surgimento de condicionantes como a necessidade de satisfazer outras necessidades com carácter mais urgente; o risco percebido, conceito que resulta não só dos montantes financeiros necessários à compra, bem como o grau de incerteza em ordem a algum dos atributos do produto.

- Comportamento pós compra

Fase que sublinha a importância para o processo de compra e, nomeadamente, para a repetição da compra, do grau de satisfação do consumidor, isto é da avaliação deste em ordem ao produto adquirido, se o mesmo correspondeu, ou não, às suas expectativas. Importância da qual resulta a necessidade da realização de um esforço de conhecimento dessa avaliação por parte da empresa que coloca o produto no mercado.

O que se refere não nos pode fazer esquecer que, basicamente, existem dois tipos de compra:

- A compra por impulso, resultante de uma decisão momentânea, em resposta imediata a um dado incentivo;

- A compra planeada, resultante da ponderação das informações recolhidas, da avaliação de diferentes possibilidades de satisfazer uma dada necessidade e de uma decisão própria.

No que concerne, especificamente, à compra do produto turístico é de referir o trabalho de Cooper e Outros que a partir do estudo de modelos sugeridos por diferentes Autores e na linha do proposto por Kotler, apresentam um modelo do comportamento do turista, enquanto consumidor, assente nas seguintes fases:

- Surgimento da necessidade

Que corresponde ao momento inicial em que o potencial turista encontra informação que desperta o desejo de viajar.

- Reconhecimento da necessidade

Resulta da potenciação do desejo que é transformado em necessidade e que corresponde a um requisito necessário ao desencadear do processo de compra.

- Nível de envolvimento

Fase que está ligada ao esforço e ao tempo que o potencial turista investe na busca da informação que considere necessária para criar condições para a sua decisão.

- Identificação de alternativas

Trata-se de um momento de reflexão no qual são ponderadas as as informações obtidas, as opiniões de amigos e outros prescritores, tendo em vista identificar as diferentes alternativas capazes de satisfazer a necessidade gerada.

- Avaliação das alternativas

Momento de análise que tem em vista a comparação das alternativas identificadas no qual são comparados os atributos das mesmas, em função das características e possibilidades do potencial turista.

- Decisão

Corresponde ao momento em que o potencial turista toma uma opção em ordem às alternativas que identificou.

- Compra

Fase em que concretiza a compra do produto turístico.

- Comportamento após a compra

Fase que considera os sentimentos gerados no comprador após a realização da compra onde podem ser suscitadas questões relativas à correcção da decisão tomada e a eventuais dúvidas sobre a concretização (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert, & Shepherd, 2003-1998, 84).

Modelos que não podem fazer esquecer, como propõem Swarbrooke e Horner que a decisão de compra no turismo é muitas vezes “limitada tanto pelas informações deficientes que estão disponíveis para a maior parte dos turistas como pelo facto de que muitos consumidores serão influenciados por suas próprias opiniões e preconceitos, que podem ser irracionais.” (Swarbrooke & Horner, 2002, 119).

É óbvio que a compra do produto turístico, podendo ser explicada pelo modelo descrito, importa para caracterizá-la como uma compra planeada. Muitas vezes, é mesmo muito cuidadosamente planeada e depois concretizada com uma antecedência que, sendo variável, é em alguns casos muito grande em relação ao momento da sua fruição. Planeamento que foi reforçado pelo recurso generalizado à internet, como adiante se estudará. Isto sem deixarmos de, desde já assinalar, a crescente relevância que vem adquirindo a compra de produtos turísticos através dos sítios quer de unidades hoteleiras,

quer dos operadores turísticos tradicionais, quer dos novos intermediários que vão surgindo no mercado turístico.

#### 2.2.2.5 – Quanto se compra?

Quanto é que o mercado compra, ou pode comprar, um dado produto? A resposta a esta questão é fundamental para a elaboração de uma qualquer estratégia de marketing.

Chamando, à partida, a atenção no que respeita à actividade turística, a nível internacional, nomeadamente, para os estudos da Organização Mundial do Turismo, e do World Travel & Tourism Council e, a nível do destino Portugal, dos estudos realizados ou financiados pelo Instituto de Turismo, bem como, entre outros, os estudos disponibilizados pela Associação de Turismo de Lisboa em [www.atl-turismolisboa.pt](http://www.atl-turismolisboa.pt) e da Associação da Hotelaria de Portugal, em [www.ahp-monitor.pt](http://www.ahp-monitor.pt), há que assinalar o trabalho realizado por empresas especializadas em estudos de mercado a que, nomeadamente as cadeias de hotéis, recorrem.

Assinala-se que a realização de um qualquer estudo de mercado, deverá obedecer às seguintes etapas:

- Definição do problema a ser objecto de pesquisa
- Formulação das hipóteses de resposta
- Elaboração do plano de pesquisa, a saber,
  - . Variáveis a observar
  - . Fontes de informação a utilizar
  - . Métodos de recolha da informação
  - . Métodos de registo a utilizar
  - . Métodos de análise
- Recolha das informações
- Registo das informações
- Análise das informações
- Interpretação dos resultados
- Apresentação dos resultados
- Recomendações propostas (Lambin, 1990, 18)

Assim, no caso da indústria hoteleira, a resposta a esta questão deve ser encontrada fundamentalmente através das análises que o gestor deverá realizar no interior da sua própria unidade e de uma permanente atenção ao mercado e dos estudos que são publicados, bem como da eventual encomenda de estudos de mercado que as circunstâncias e os meios justifiquem.

#### 2.2.2.6 – Onde se compra?

Esta questão é, nos dias de hoje, uma questão chave para a gestão hoteleira. Uma questão que tem tido diferentes respostas ao longo do tempo.

Como decorre do que adiante se referirá ao falar da evolução da segmentação, podemos caracterizar três tempos, em ordem à forma da realização da compra do produto hoteleiro.

##### - Primeiro tempo: os primórdios

Ou seja, o tempo até ao advento das agências de viagens em que os clientes, os habituais ou os passantes, procuravam, directamente os locais para o seu alojamento.

##### - Segundo tempo: o tempo das agências de viagens

Iniciado nos finais do século XIX, é um período no decurso do qual se assistiu a um crescimento gradual da importância das agências de viagens, tendo a venda passado a ser predominantemente indirecta. Um tempo em que:

«o intermediário não é um elo contratado numa cadeia feita pelo fabricante mas antes, um mercado independente, o foco de um grande grupo de clientes para os quais ele compra ... À medida que ele cresce e ganha seguidores, pode descobrir que seu prestígio, em seu mercado, é maior do que o do fornecedor, cujos produtos ele vende.» Phillip Mcvey, citado por Kotler (Kotler, 1972-1986, Vol. 2, 717)

##### - Terceiro tempo: o período do recurso às novas tecnologias

Iniciado em meados do século com o surgimento e posterior alargamento à actividade turística em geral dos GDS<sup>6</sup>, foi acentuado a partir de finais da década de 90 do século passado, com a generalização da internet.

É o tempo presente que abriu a necessidade de uma aprofundada reflexão sobre a forma da realização da compra nos dias de hoje. Reflexão que, aliás, constitui o objectivo central deste trabalho.

Assim, sem prejuízo de adiante voltarmos a este assunto, importa para já enumerar algumas das principais questões que estão em debate.

##### a) Papel das agências de viagens

A função desintermediadora da internet, levou alguns a anunciar, prematuramente, o inevitável desaparecimento das agências de viagens.

---

<sup>6</sup> Acrónimo de «Global System Distribution» o qual se refere a sistemas informáticos, inicialmente criados por companhias de transporte aéreo para gerirem os lugares dos aviões que depois alargaram a sua acção à comercialização dos demais produtos turísticos. Os referidos sistema têm sofrido, ao longo do tempo, diversas evoluções através de ligações e fusões, sendo hoje os mais relevantes: Abacus; Amadeus; Galileo; Sabre; e Worldspan.

Sendo certa, em nossa opinião, a evidência da necessidade de um reposicionamento das agências de viagens, também é para nós evidente a continuidade das mesmas, em particular daquelas que pela especialização, consigam acrescentar valor ao produto turístico. Isto, sem deixarmos de reconhecer a perda do papel hegemónico que as agências de viagens chegaram a assumir na venda do produto turístico.

b) Importância da venda online

Para se situar a dimensão desta questão importa reter alguns números:

Segundo dados divulgados no sítio [http://www.50x15.com/en-us/internet\\_usage.aspx](http://www.50x15.com/en-us/internet_usage.aspx), em 17 de Junho de 2009, a população mundial era de 6.760.494.572 Pessoas, das quais 1.621.225.923 eram utilizadores da internet, o que correspondia um taxa de penetração de 23,98%;

Em 2008, na Europa as vendas de viagens representaram um montante de cerca de 58,4 biliões de euros, o que representou 22,5% do total das vendas através deste meio, montante que teve um crescimento, em ordem ao ano anterior, de 17% (Marcussen, 2009, 1). Montante que era constituído pelas seguintes parcelas:

- Quanto ao tipo de vendas: vendas directas 64%; vendas através de intermediários 36% (Marcussen, 2009, 1);

- Quanto ao tipo de produtos comprados: bilhetes de avião 55,3 %; alojamento em hotéis e outros 18,6 %; pacotes turísticos 14,6 %; bilhetes de transporte ferroviário 7,4 %; alugueres de viaturas (incluindo barcos de recreio) 4,1 % (Marcussen, 2009, 7).

Em 2008, o estudo Netpanel contabilizou 2.250.000 de internautas portugueses, residentes no Continente, que acederam a sítios de comunidades virtuais, os quais representaram 84,4% do total dos utilizadores da internet em Portugal (Marktest, 2009, 1). No mesmo ano, no período de Janeiro a Outubro, cerca de 1.756.000 Portugueses, ou seja 58,1% dos internautas portugueses, visitaram sítios de turismo, tendo acedido a 107 milhões de páginas dos mesmos, o que representou cerca de 1,3 milhões de horas de navegação, numa média de 44 minutos por utilizador. (Marktest, 2008, 1).

Sendo óbvio que o caminho que se está a percorrer aponta para a generalização da venda online, realizada em tempo real, há que referir que a internet permite diversas formas de a concretizar: seja directamente, através dos sítios das unidades hoteleiras; seja, indirectamente através dos múltiplos canais de distribuição cuja complexidade, no início de 2009, era assim referida:



**Figura 12: A complexidade do mercado turístico**

Fonte: Barra, 2009, 18

### -c) Paridade dos preços

Nos finais da década de 80 do século passado quando se agravaram as dificuldades da gestão hoteleira pelo crescimento da concorrência, começou a verificar-se uma tendência para a perda de importância das formas tradicionais de fixação dos preços na hotelaria, traduzidas na existência das tabelas diferenciadas por épocas e por tipo de cliente, as designadas tabela de balcão ou «rack rate», tabela de individuais ou de F.I.T.<sup>7</sup>; tabelas de grupos e tabelas de empresas.

A primeira grande reflexão surgiu com a técnica designada por «yield management»<sup>8</sup>. Um segundo momento surge com a crescente importância da venda online e com o recurso sistemático à designada melhor tarifa disponível no mercado, a B.A.R.<sup>9</sup>.

O recurso a este tipo de tarifa decorre da existência de pressões contratuais exercidas pelos grandes distribuidores de produtos turísticos online para que exista paridade entre os preços praticados nos seus sítios e os apresentados nos sítios das unidades hoteleiras.

Em conclusão a resposta à questão em apreço será a de que estamos a viver um momento de transição. Isto é, havendo clientes que ainda compram utilizando os circuitos tradicionais de distribuição do produto turístico, assiste-se hoje a um crescimento

<sup>7</sup> Acrónimo de «full independent tourist» que traduzia uma tipologia de reserva realizada em função das necessidades específicas de cada cliente quer fosse individual, quer fosse de um grupo de pessoas em número inferior ao que cada hotel definia como grupo.

<sup>8</sup> Optamos pela designação inglesa por a mesma se encontrar consagrada na terminologia turística, ainda que ultimamente surja mais sob a designação «revenue management». Esta técnica assenta em dois princípios: numa atitude face à venda que resulta da certeza de que não basta vender, há que vender bem; num sistema e consequentes procedimentos que permita a análise, em tempo real, de todas as variáveis em jogo, nomeadamente, a dimensão da procura, os preços praticados pela concorrência directa e as disponibilidades de alojamento existentes, em cada momento.

<sup>9</sup> Acrónimo de «best available rate»

exponencial da compra realizada online, em tempo real, seja através dos sítios dos hotéis, seja através dos novos canais de distribuição electrónica.

Sendo esta uma questão determinante e com características específicas na indústria hoteleira, será ao longo deste trabalho abordada noutras ocasiões.

### **2.2.3 – A avaliação de procura**

Feita uma necessária reflexão acerca das características e do funcionamento da procura, uma outra questão se coloca ao gestor: como se pode avaliar essa procura?

Para obter resposta a esta questão, Kotler salienta que o gestor tem que compreender que a mesma é, fundamentalmente, função de duas variáveis: a procura do mercado; o esforço de marketing realizado ao colocar o produto num mercado. Mais salienta que existe para cada produto um determinado potencial de mercado, isto é, um limite para que tende a procura do mercado, à medida que, num dado ambiente de marketing, o esforço de marketing tende para o infinito. Ou seja que existe um patamar máximo de vendas a partir do qual, por mais esforços marketing que se realizem, as vendas tenderão a não crescer (Kotler, 1972-1986, Vol.1, 274).

A referência a um dado ambiente pretende salientar duas realidades.

A primeira é a de que, para avaliar a procura do mercado em ordem a um dado produto, haverá que considerar os seguintes factores: o produto, nas suas características; o volume total de vendas do mesmo, medido em número de unidades vendidas, ou, no montante das vendas efectuadas; os grupos de consumidores considerados, ou seja, os segmentos de mercado alvo; a área geográfica onde é realizada a venda; e o período de tempo considerado.

A segunda é a de que tal ambiente também resulta do trabalho de marketing de todas as empresas que concorrem nessa área geográfica e nesse período de tempo, em ordem a esse mesmo produto.

Do que se refere resulta que avaliação da procura é medida através do volume total de unidades compradas por um dado grupo de consumidores, num dado ambiente de marketing, num período definido e numa dada área geográfica.

É usual afirmar que a procura que o mercado realiza em ordem a uma dada empresa, ou seja a procura da empresa, é medida pela sua quota de mercado, ou  $Q_m$ , a qual é determinada pela seguinte relação:

$$Q_m = \frac{Q_e}{Q_t}$$

Em que:  $Q_e$  é a quota da empresa, ou seja o volume de vendas realizado pela empresa, e  $Q_t$  é a quota total, a qual representa o volume de compras realizado pelo mercado.

Importa, ainda, salientar que segundo Kotler, ao estudarmos para uma empresa a forma como evolui o volume de vendas em função do esforço de marketing realizado (Kotler, 1972-1986, Vol.1, 279), podendo verificar a existência de um procedimento padrão que como ser descrito com segue:

- Existe um patamar de arranque, que representa o tempo e o esforço de marketing que é necessário realizar para se começar a obter uma resposta do mercado;
- Há um segundo tempo em que, como resultado desse mesmo trabalho de marketing, tenderá a haver um crescimento rápido das vendas;
- Numa terceira fase, verifica-se um abrandamento do crescimento das vendas à medida que estas se aproximam do potencial da empresa, abrandamento esse que tende a fazer estabilizar o volume de vendas num valor que representa a procura da empresa.

Será então a procura da optimização deste potencial da empresa que o gestor terá de realizar a todo o tempo, para o que se torna indispensável o conhecimento profundo do mercado, das suas características e condicionantes e das regras do seu funcionamento.

#### 2.2.3.1 – Razões, condições e características da segmentação

O mercado não é um todo homogéneo. No entanto, não obstante essa óbvia heterogeneidade, fácil será caracterizar grupos de pessoas que apresentam alguma, ou algumas, características comuns.

Perante esta realidade, a própria essência da filosofia de marketing – a orientação da empresa para o cliente – implica a necessidade de um esforço de compreensão dessa heterogeneidade. Isto é, torna-se necessário um trabalho de análise do próprio mercado que permita a sua compreensão, através do conhecimento das características e dimensão dos diferentes grupos que o constituem.

Surge assim a segmentação do mercado que “consists of a large identifiable group within a market” (Kotler, 1997, 250). Estamos, então, perante uma forma de estudar um mercado, dividindo-o em conjuntos homogéneos de clientes. Conjuntos de clientes que poderão ser objecto de um ajustado esforço de marketing de forma a atingir, em ordem aos mesmos, determinados objectivos.

Segmentar um mercado é, portanto, uma forma de estudar esse mesmo mercado que resulta da conjugação de dois factores:

- Conceito de marketing

Ao impor como condição básica da gestão das empresas, o conhecimento das necessidades, dos desejos, dos anseios dos clientes;

- Definição de mercado

Enquanto todos os indivíduos e organizações que são clientes efectivos ou potenciais de um dado produto.

Trata-se, então, de uma maneira de estudar o mercado decompondo-o em grupos de pessoas ou entidades. Grupos que podem ser estratos, segmentos, nichos, em relação aos quais é possível serem conhecidas as necessidades, desejos e anseios de forma a permitir a realização de um ajustado e específico trabalho de marketing.

Estamos perante uma nova versão da parábola dos vimes, na qual para compreendermos um grande problema, o mercado, seguimos o caminho de o dividir em partes, os segmentos, de menor ou de maior dimensão.

É evidente que, para a segmentação ser útil ao gestor, terá de assentar num conjunto de critérios objectivos que permitam dar utilidade operacional a esta forma de analisar o mercado. Critérios que devem obedecer aos três princípios de qualidade (Lendrevie et. al., 1992, 130), a seguir referidos.

- Pertinência

No sentido de permitir a identificação dos comportamentos e atitudes das Pessoas que o integram em ordem a um dado produto.

- Mensurabilidade

Isto é que possa ser determinado não só o número de Pessoas que o integram, bem como o seu potencial de compra do produto.

- Valor operacional

Que aponta para a necessidade de um segmento poder ser, efectivamente, útil para a definição das acções marketing a realizar.

Nesta linha, Middleton ou abordar a especificidade da problemática da segmentação da procura turística, caracteriza os critérios de viabilidade de um segmento (Middleton, 1988, 68), da maneira que segue.

- Discreto

No sentido de que o segmento deve ser identificável através das suas características, tais como os interesses das pessoas que o compõem, os seus rendimentos, local de residência, motivações, entre outros.

- Mensurável

Isto é, o seu tamanho deve poder ser avaliado, sem nos esquecermos de que os custos de tal avaliação devem ser adequados aos objectivos de marketing.

- Viável

Na certeza de que, na perspectiva da gestão de uma empresa, de nada servirá analisar segmentos que não possam vir a ser trabalhados pela empresa.

- Apropriado

Ao posicionamento da empresa, isto é, aos seus interesses, bem como às características do mercado.

É, então, legítimo extrair as seguintes conclusões: o mercado está em permanente evolução, pelo que a sua segmentação evolui com o tempo, logo esta é uma tarefa nunca concluída e que exige, em permanência, o acompanhamento daquela evolução; sendo as empresas diferentes entre si é natural que cada empresa determine uma segmentação específica, ajustada às características do produto que disponibiliza e aos segmentos que procura atingir, pelo que existem tantas possibilidades de segmentação quantas as empresas.

#### 2.2.3.2 – Critérios de segmentação

Perante o que se referiu, quais são os critérios de segmentação mais usuais?

De entre a multiplicidade de critérios existentes, podemos referir os seguintes como os mais usuais na indústria hoteleira.

- Geográficos

Onde se procura estudar o mercado a partir da residência habitual dos turistas.

- Demográficos

Nos quais se analisa a procura a partir de características, tais como, a idade, o sexo, as classes sociais e a fase do ciclo familiar.

- Psicológicos

Através do estudo da idiossincrasia dos turistas, por exemplo agrupando-os, em conservadores, extrovertidos, autoritários, líderes, entre outros.

- Comportamentais

Quando se utiliza o comportamento dos consumidores a ordem a determinados factores, de que são exemplos, a procura do bom preço, a relevância dada à qualidade, a procura de status.

- Por volume de vendas

Em que se agrupa os consumidores pelo seu potencial de realização de compra, agrupando-os, por exemplo, em pequenos, médios e grandes consumidores.

- Por factor de marketing

De que são exemplos o estudo dos consumidores em função das suas reacções às acções marketing, bem como o grau de fidelização em ordem a um produto.

Desta gama de possibilidades resulta duas evidências. A primeira é a de que cada empresa deve analisar, em permanência, a segmentação não só dos clientes já existentes, bem como dos clientes potenciais. A segunda é que cada empresa tem uma segmentação própria que resulta não só do produto que coloca no mercado, mas também da relação que a empresa estabelece com esse mesmo mercado.

#### 2.2.3.3 – A recolha de informação necessária à segmentação

Mas afinal aonde vai o gestor buscar as informações para um correcto trabalho de segmentação?

A resposta poderá ser encontrada a diferentes níveis.

Num primeiro plano será de considerar o recurso às fontes de informação internas de que se destacam: a análise da clientela da empresa; as informações recolhidas pela força de vendas; e as informações recolhidas em feiras, seminários e outros eventos similares pelos técnicos da empresa.

Num segundo plano, serão de considerar: as notícias publicadas em órgãos de comunicação social, nomeadamente os especializados; e os estudos e dados estatísticos divulgados por organismos oficiais e regionais de turismo.

Num terceiro nível podemos colocar os estudos realizados por empresas da especialidade de que a Intercampus, a Markest e a Quaestio são exemplos, em Portugal.

Num quarto nível encontramos as empresas proprietárias de motores de busca na internet, de que são exemplo a Google, Yahoo!, e a Altavista, as quais disponibilizam as informações recolhidas sobre os utilizadores da internet. A este nível é de assinalar o exemplo da ferramenta Google Analytics<sup>10</sup> que, entre outras funcionalidades, permite identificar o número e a origem geográfica dos visitantes de um sítio.

---

<sup>10</sup> Informações complementares sobre esta ferramenta estão disponíveis a partir de <http://www.google.com/analytics/pt>

É óbvio que a opção pelo tipo de estudos a realizar será feita em função da dimensão da empresa, dos meios disponíveis e da sua própria estrutura organizativa, sendo de assinalar a necessária relevância dos estudos realizados a nível interno.

#### 2.2.3.4 – As políticas de marketing e a técnica da segmentação

A técnica da segmentação torna-se importantíssima visto que o estabelecimento de conjuntos homogéneos de clientes é um dos elementos essenciais para a definição das políticas de marketing que o gestor deve programar para a sua empresa.

Na realidade, em tese e numa forma esquemática, a política de marketing de uma empresa pode assumir três formas essenciais:

- Indiferenciada

Quando decide tentar fazer uma cobertura global do mercado;

- Diferenciada

Quando opta por um determinado número de segmentos alvo e desenvolve políticas direccionadas aos mesmos;

- Concentrada

Quando a empresa escolhe um segmento alvo e procura, especificamente, a sua satisfação.

Estes três tipos de política de marketing correspondem, grosso modo, à evolução da aplicação dos princípios de marketing às empresas.

Por força da crescente competitividade e do crescente grau de exigência dos consumidores no que concerne à qualidade dos produtos adquiridos, a generalidade das empresas, opta por uma política de marketing concentrada num, ou num número muito reduzido de segmentos alvo. Opção que tem em vista o objectivo essencial do tratamento personalizado dos clientes, já alcançado por algumas empresas de que é exemplo a empresa Nike, a qual através do sítio [www.nike.com](http://www.nike.com) permite a realização de encomendas personalizadas. Objectivo que, também, já é evidente em muitos sítios de hotéis que propõem aos seus clientes a possibilidade de construírem programas ajustados às suas necessidades e conveniências, de que é exemplo curioso o Hotel The Lowell, em Nova Iorque, que possibilita aos seus clientes a opção pelo tipo de odor e música ambiente nas suas suítes.

Realidades que evidenciam a importância da técnica de segmentação, enquanto condição necessária para sustentar a acção marketing nas empresas.

#### 2.2.3.5 – A segmentação na indústria hoteleira

Aqui chegados estamos em condições de iniciar a abordagem da problemática da segmentação na indústria hoteleira. Iniciamo-la com uma breve história da segmentação nesta actividade, apresentada por Dorf, num seminário realizado em Lisboa o qual referiu a existência das seguintes fases para a segmentação na hotelaria (Dorf, 1990).

- 1.<sup>a</sup> Fase: até aos anos 40, do século passado

Não existia segmentação sendo todos os clientes tratados como «o cliente».

- 2.<sup>a</sup> Fase: início dos anos 50

Começa a sentir-se a necessidade de dividir os clientes em: clientes habituais e outros.

- 3.<sup>a</sup> Fase: anos 60

Inicia-se o estudo do mercado sendo apresentado o seguinte exemplo de segmentação, então usada:

|             | NEGÓCIOS | LAZER | SAÚDE |
|-------------|----------|-------|-------|
| Individuais | _____    | _____ | _____ |
| Grupos      | _____    | _____ | _____ |
| Incentivo   | _____    | _____ | _____ |

- 4.<sup>a</sup> Fase: anos 70

Inicia-se a subdivisão dos segmentos, de acordo com o seguinte exemplo.

O segmento dos individuais/negócios é subdividido em: trabalhadores de empresas; viajantes oficiais; empresários; e trabalhadores independentes.

- 5.<sup>a</sup> Fase: anos 80

Generaliza-se o recurso à utilização de critérios de segmentação, tendo sido apresentados os seguintes exemplos:

. Critérios demográficos

Onde o subsegmento dos trabalhadores de empresas era dividido em: homens, mulheres, estrangeiros.

. Critérios psicográficos

Onde os segmentos eram subdivididos em: activo/passivo; e confidente/não confidente.

- 6.<sup>a</sup> Fase: anos 90

Surge a micro segmentação como resposta a uma crescente aplicação dos princípios de marketing e a busca da personalização do serviço disponibilizado aos clientes.

A este bosquejo histórico acrescentamos uma sétima fase, a presente, que vem na sequência lógica do caminho percorrido a qual, como atrás se referiu, socorrendo-se das novas tecnologias procura estreitar a dimensão dos segmentos, o conhecimento rigoroso das suas características, tendo em vista o objectivo último de através do conhecimento das necessidades, dos desejos e dos anseios de todos e cada um dos clientes, já existentes ou potenciais, se procura a personalização do serviços prestado.

Conclui-se assim que na indústria hoteleira, nos dias de hoje, sendo inquestionável que a técnica da segmentação é uma das ferramentas de uso corrente, o trabalho a realizar deverá ter em vista uma análise em profundidade do mercado de cada empresa, na procura do conhecimento das necessidades, dos desejos e dos anseios quer dos clientes que integram cada um dos segmentos que o constituem, bem como dos clientes que se pretendem conquistar.

Por força do que se atrás se refere, há ainda que assinalar que sendo evidente que a segmentação, se é diferente para os diferentes tipos de empresas que integram o sector turístico, é também diferente de uma unidade hoteleira para outra. Na realidade, uma coisa é segmentação de um hotel classificado de «resort», outra coisa é a segmentação de um hotel de cidade.

Relevante é, ainda, salientar que, para uma dada unidade hoteleira, a segmentação pode variar ao longo do ano, mesmo ao longo do espaço de uma semana.

A concluir e de acordo com os ensinamentos de Middleton, refira-se que a segmentação na indústria hoteleira, utiliza mais comumente os seguintes critérios (Middleton, 1988, 70): motivação da deslocação; necessidades, motivações e benefícios esperados pelo cliente; características dos clientes intermédios e finais; aspectos demográficos, económicos, geográficos e de ciclo de vida do cliente; e preço

Estes critérios, cujo rigor científico pode ser discutido, não são alternativos entre si, antes constituem um elenco de possibilidades, competindo ao gestor optar por aqueles que melhor se ajustem à realidade da sua unidade hoteleira.

Para melhor compreensão, adiantam-se os seguintes exemplos.

- Por motivo da deslocação

Procura de sol e mar; participação em acontecimentos desportivos; descoberta de novos Povos; participação em acontecimentos de índole cultural; motivos religiosos; negócios; procura de contacto com a Natureza.

- Por necessidades, motivações e benefícios esperados pelo cliente

Procura de status; procura de serviço rápido e eficiente; procura de serviço personalizado.

- Pelas características dos clientes intermédios e finais

Forma do conhecimento da unidade hoteleira através: dos órgãos de comunicação social; de brochuras; de uma agência de viagens; da internet; de anterior utilização; cliente habitual.

- Por tipo de reserva: através de uma agência de viagens tradicional ou online; através de uma central de reservas; reserva efectuada por empresas; aquisição de um «package»; passantes.

- Pelas características da estadia: duração; meio de transporte; despesas realizadas; tipo de pagamento.

- Pela opinião do cliente em ordem à estadia: nível de satisfação obtido; avaliação da relação qualidade/preço

- Aspectos demográficos, económicos, geográficos e de ciclo de vida do cliente

Idade; sexo; ocupação; classe social; nacionalidade; local de residência; dimensão do agregado familiar.

- Pelo preço

Por tipo de preço praticado pela unidade hoteleira.

#### **2.2.4 – O Universo do turismo nos dias de hoje**

“O turismo é um dos motores do desenvolvimento mundial” (OMT, 2005b, 15) proclamou no início do século XXI a Organização Mundial de Turismo.

Na realidade, em pouco mais de um século, o turismo evoluiu de uma actividade própria de uma pequena elite, para uma actividade que decorrendo do desenvolvimento da sociedade, também é um motor desse mesmo desenvolvimento. Evolução que aliás acompanhou a evolução do conceito de ócio o qual, como sublinha Escalona, deixou de estar ligado às classes dirigentes para passar a ser entendido como um “sinónimo de tiempo libre, un tiempo no comprometido en el proceso productivo” (Escalona, 2004,122).

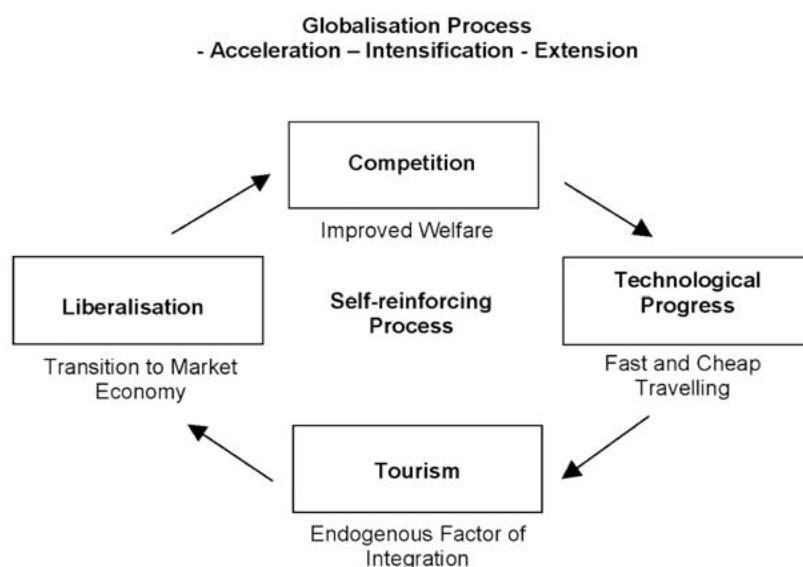
Turismo que, como salienta Kraft, citado por Escalona, “responde a sus propias leyes, que es un fenómeno sui generis y que no puede mezclarse con otras categorías de viajes, a pesar de que éstas presenten analogías formales con él.” Escalona, 2007a, 46).

Especificidade que não impede o facto de o turismo constituir um dos factores essenciais da globalização que caracteriza a realidade dos nossos dias, como se tornou evidente na crise económica que o Mundo ora atravessa.

Se o processo de globalização não é novo, como refere a Organização Mundial de turismo, citando Adam Smith (OMT, 2003, 4) e como decorre do facto histórico da participação dos portugueses de quinhentos neste processo, o que o caracteriza nos dias de hoje é não só por uma forte aceleração, mas também a sua intensificação pelo desenvolvimento tecnológico, com realce para o desenvolvimento das tecnologias de informação, bem como a sua extensão ao todo no nosso Planeta.

Processo de globalização que se traduz na prevalência da economia de mercado em prejuízo de outras formas de organização das sociedades, na desregulação e liberalização das economias e na rapidez do progresso tecnológico. Realidade que geraram mais riqueza e que fizeram aumentar a competitividade. Processo que em ordem ao turismo criou condições para o seu rápido desenvolvimento ao alargar a possibilidade de acesso à satisfação da necessidade de viajar a um crescente número de pessoas.

As inter-relações entre a globalização e o turismo foram sintetizadas, no citado estudo da Organização Mundial de Turismo, do seguinte modo:



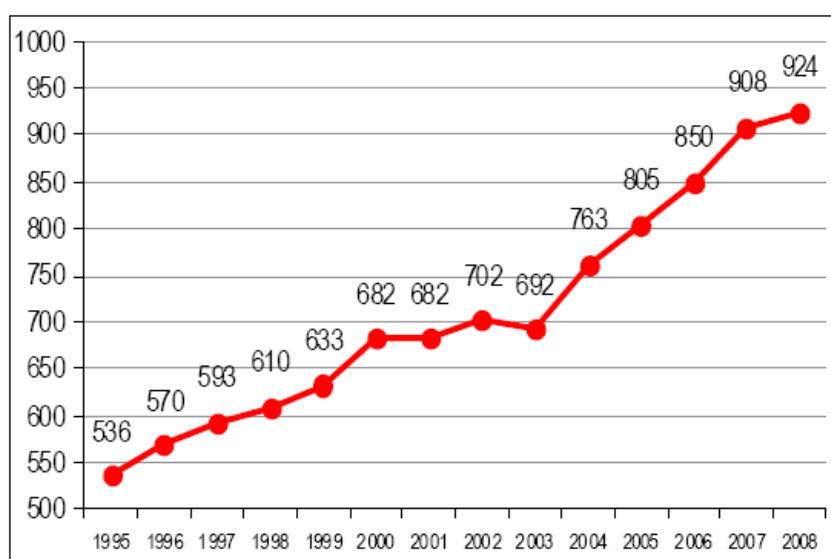
**Figura 13: Factores de aceleração da globalização**

Fonte: OMT, 2003, 4

Gráfico que nos permite concluir que o turismo por força das suas características próprias, da evolução tecnológica que possibilita as viagens baratas e rápidas e da liberalização das relações económicas, induz o crescimento da concorrência, sendo razão e motor da intensificação e da extensão da globalização.

Na realidade o processo de globalização teve uma influência determinante na evolução do turismo internacional, transformando-o numa actividade que interessa à generalidade dos Povos. O mercado turístico é hoje um mercado global que se tem desenvolvido com elevadas taxas de crescimento e que assiste ao permanente aparecimento de novos destinos e de novos produtos turísticos, com o consequente crescimento da competitividade.

Crescimento que, de acordo com dados disponibilizados em Janeiro de 2009, apresentava os seguintes valores:



**Figura 14: Chegadas de turistas internacionais (em milhões), no período de 1995 a 2008**

Fonte: OMT, 2009, 1

Gráfico que comprovando o crescimento forte e gradual do turismo, também torna evidente a crise em curso nas economias mundiais, pois após um crescimento de 7% em 2007, o mesmo caiu em 2008 para 2%, como consequência de um crescimento de 5% no primeiro semestre e de um decréscimo de 1% no segundo semestre (OMT, 2009, 1).

De referir que o número de chegadas de turistas internacionais foi em 2008 de 924 milhões, tendo o crescimento verificado representado um acréscimo de 16 milhões de chegadas (OMT, 2009, 3), em ordem ao ano antecedente.

Importa referir que a Organização Mundial de Turismo, por força da incerteza da evolução da economia internacional, reviu em baixa as previsões do crescimento do turismo para o ano de 2009, que agora caracteriza como “to stagnate (0%) or even decline slightly (-1% to 2 %)” (OMT, 2009, 4).

Em conclusão. Ao pensarmos o Mundo das últimas cinco décadas o turismo surge naturalmente como uma das realidades que melhor o caracterizam.

Turismo que tem constituído um inequívoco factor de equilíbrio social e de desenvolvimento económico para um alargado número de Países e que resulta e é motor da globalização.

Globalização que sendo uma oportunidade trás também riscos acrescidos, nomeadamente, para as pequenas e médias empresas que no caso português constituem o essencial do tecido empresarial do sector, as quais como sublinha Keller estão “exposed to «hypercompetition» on a worldwide scale. ...The risks are great for all SME fields and profitability is poor. They are also at a disadvantage because of the increasing globalisation of the tourism market” (Keller, 2001, 11). Isto, porque o turismo está sujeito, por um lado, às forças do mercado, ou seja à procura, à oferta e à distribuição dos serviços turísticos e, por outro lado, depende de um conjunto de variáveis exógenas, que representam os factores que, não estando directamente relacionados com esta actividade, influem sobre as características e a dimensão da procura turística.

#### **2.2.5 – As variáveis exógenas no mercado turístico**

Segundo um estudo da OMT, cujas conclusões se mantêm válidas face à situação ora vivida, as variáveis exógenas a considerar no estudo do mercado turístico são: variáveis demográficas e sociais; evolução económica e social; mudanças políticas e legislativas; necessidade de segurança; e progresso tecnológico. (OMT, 1990, 8)

Analisando cada um destes tipos de variáveis, à luz das propostas referidas no aludido estudo, são possíveis as seguintes conclusões.

##### **- Quanto às variáveis demográficas e sociais**

Decorrentes das mudanças que se verificam nas sociedades e que nos permitem verificar a realidade de um crescente número de pessoas que podem e se disponibilizam para viajar. Mudanças que resultam, nomeadamente de: envelhecimento da população; aumento do número de mulheres que trabalham fora do lar; aumento do número de adultos solteiros; constituição de família em idade mais avançada; aumento do número de casais sem filhos; antecipação da idade da reforma; afrouxamento das restrições à emigração; generalização das férias pagas e maior flexibilização do tempo de trabalho; melhor e maior conhecimento das possibilidades de viajar. (OMT, 1990, 9)

Mudanças que por si mesmas são suficientes para justificar um crescente desenvolvimento do turismo e que permitem ainda as seguintes conclusões:

- . O grupo etário que se espera que mais cresça é o situado entre os 34 e os 54 anos de idade (OMT, 1990, 9), ou seja, o grupo etário de maiores rendimentos e por isso com maior disponibilidade para viajar;

- . Esperado crescimento do grupo etário dos maiores de 65 anos (OMT, 1990, 9), acrescido da maior qualidade de vida trazido pelo progresso da medicina, torna este segmento etário também importante para o desenvolvimento do turismo. Realidade que induzirá não só um crescimento significativo do turismo da 3.<sup>a</sup> idade, mas também a alteração das suas características, passando a ser de considerar para o mesmo uma mais larga duração dos períodos de férias de conteúdo e motivações variadas e deslocações para locais mais longínquos;

- . Aumento do número de mulheres que integram a população activa implica um crescimento significativo deste segmento, sendo as suas motivações, quer o ócio, quer o turismo de negócios (OMT, 1990, 9);

- . Crescimento do número de adultos solteiros e de casais sem filhos conduz a um maior crescimento dos tipos de oferta turística que melhor satisfaçam as necessidades e os desejos destes segmentos (OMT, 1990, 9);

- . Aumento da importância de produtos turísticos de características étnicas como forma de satisfazer, quer o crescente mercado dos emigrantes, quer o dos seus descendentes (OMT, 1990, 10);

- . Crescimento da frequência das viagens de lazer, ainda que à custa da diminuição da duração das mesmas (OMT, 1990, 10);

- . Crescimento das viagens realizadas à medida de cada cliente, em detrimento do recurso a pacotes turísticos pré-preparados (OMT, 1990, 11).

- Quanto à evolução económica e social

Tendo atrás abordado as relações entre a evolução da economia e a tendência para viajar, referem-se algumas situações que tornam patente esta evidência.

Assim, e quanto à relação entre o crescimento da economia e o número de viagens, o referido estudo da Organização Mundial de Turismo (OMT, 1990, 11), chegou nomeadamente às seguintes conclusões que sintetizamos no seguinte gráfico:

| <b>Crescimento da economia</b> | <b>Despesas em viagens</b> |
|--------------------------------|----------------------------|
| + 1%                           | + - 0%                     |
| + 2,5%                         | + 4%                       |
| + 5%                           | + 10%                      |

**Figura 15: Relação entre o crescimento da economia e as despesas realizadas em viagens**

Fonte: (OMT, 1990, 11)

Gráfico que permite concluir que para crescimentos da economia inferiores a 1% se verifica uma diminuição das despesas em viagens, enquanto para crescimentos superiores a 2,5%, o crescimento do número de viagens apresenta valores percentualmente mais significativos.

Ainda na mesma linha foi realizado o estudo da relação entre a inflação e o número de viagens, tendo-se concluído (OMT, 1990, 13) que um crescimento dos preços num dado País, por esta razão, da ordem dos 5%, tem como contrapartida uma diminuição do número de viagens da ordem dos 6 a 10%.

Estudos e raciocínios tornam evidente a necessidade de o gestor hoteleiro, ao fazer a abordagem de um qualquer mercado emissor, procurar conhecer as perspectivas da evolução da economia do mesmo, como forma de poder perspectivar a evolução dos fluxos turísticos dele oriundos.

#### - Quanto às mudanças políticas e legislativas

Sendo óbvia a importância deste tipo de mudanças para a actividade turística, referem-se alguns exemplos que comprovam tal importância, a saber: as mudanças verificadas nos regimes políticos dos Países da Europa Oriental; o Acordo de Schengen, ao nível das Comunidades Europeias; a liberalização do transporte aéreo; e as medidas de protecção ao ambiente e o consequente ganho de consciência da importância da sua salvaguarda como condição necessária a um desenvolvimento sustentado do turismo.

#### - Quanto à necessidade de segurança

Embora o conceito de segurança varie de viajante para viajante, é evidente que todo o ser humano, para se decidir a viajar, exige um determinado grau de segurança; esse

grau pode-se avaliar com recurso a elementos, tais como: questões sanitárias; delinquência; situação política e social; e terrorismo.

Daí que as exigências de condições de segurança torna patente a relação existente entre o turismo e o estado de uma sociedade em cada momento

- Quanto ao progresso tecnológico

Nesta área há que assinalar duas questões de grande relevância, para o desenvolvimento do turismo, a saber:

. Desenvolvimento da tecnologia aeronáutica que permitiu um significativo aumento do número de passageiros transportados, bem como uma maior eficiência energética, de que decorre a realização de viagens mais longas e a menores custos;

. Avanço das tecnologias da informação e da já assinalada importância de internet, factor este que sendo a questão nuclear do presente estudo, será adiante analisada, em lugar próprio. Isto, sem deixar de, desde já, lembrar que a primeira grande alteração da forma de comercialização dos produtos turísticos ocorreu com a evolução dos designados Sistemas Globais de Distribuição (GDS)<sup>11</sup>.

#### **2.2.6 – As previsões sobre o desenvolvimento do turismo**

Tendo em vista o que atrás se refere, pode-se afirmar que hoje é aceite por quantos, por dever de ofício, se empenham na reflexão sobre o turismo, que o desenvolvimento do turismo passa, nomeadamente, por:

- Crescente globalização da actividade turística, na perspectiva da chamada aldeia global que o Mundo de hoje é, com a crescente concorrência entre destinos;

- Surgimento de um crescente número de novos destinos e novos produtos;

- Crescente sensibilidade dos turistas às questões ambientais;

- Manutenção da importância do turismo de sol e mar, sem prejuízo de um maior crescimento de outros tipos de turismo, nomeadamente dos que levam em linha de conta as componentes cultural e desportiva, a salvaguarda do ambiente e os contactos com as populações e realidades diferentes mas autênticas;

- Crescente importância dos pequenos períodos de férias, também designados por «short breaks» e das férias activas;

- Relevância das políticas de animação de que é exemplo o programa «Allgarve»;

---

<sup>11</sup> Os GDS foram inicialmente criados pelas Companhias de Aviação para gerirem os lugares de avião e, posteriormente, alargaram o âmbito da sua utilização aos demais produtos turísticos. No presente os principais sistemas globais existentes são: Worldspan, Galileo, Sabre, Abacus e Amadeus.

- Criação de grupos de empresas e recurso a novas formas de gestão de que as empresas de «franchising» são exemplo;
- Desaparecimento das empresas turísticas que não se consigam, ou não possam, adaptar-se a estas novas realidades e às novas condições do mercado.

A acrescer a estas considerações, há que salientar o conjunto de «megatendências»<sup>12</sup>, propostas pela Organização Mundial de Turismo (OMT, 2002a, 25), as quais sintetizamos do seguinte modo:

- A globalização versus localização

Trata-se de dois conceitos aparentemente opostos, mas que representam os pontos extremos de uma mesma realidade. Tendo já estabelecido o conceito de globalização, há que assinalar que o conceito de localização diz respeito ao esforço de uma sociedade para salvaguardar a sua identidade, contrariando a tendência para a homogeneização das culturas.

Este confronto de tendências tem reflexos no turismo onde podemos considerar dois pólos. Um, o do turismo de massas, que constitui o objectivo primordial dos grandes conglomerados turísticos. Num outro lado temos a procura pela diferença, como é demonstrada num estudo do Stanford Research Institute y Angus Reid citado na obra em apreço, que revelou que “entre el 10 y el 15 por ciento de los viajeros discrecionales desean algo insólito, una experiencia turística alternativa” (OMT, 2002a, 27). Realidade que em termos de gestão tem sido traduzida na frase: há que pensar globalmente mas agir localmente.

- Polarização dos gostos turísticos

Que decorre do que atrás se refere e que se traduz numa procura cujas motivações se situam entre dois pólos: uma procura baseada na oferta de produtos já preparados e fáceis de adquirir; e o turismo cultural e de aventura, concretizados em produtos elaborados à medida dos interesses de cada turista.

- Redução do tamanho do mundo turístico

Nos dias de hoje o limite para a oferta turística é a imaginação daqueles que a criam, bastando recordar o turismo espacial para o comprovar. O acesso à informação

---

<sup>12</sup> Termo criado por Naisbitt, um investigador americano que se dedica à futurologia o qual, em 1982, publicou uma obra com este título.

possibilitado pelas tecnologias de informação e a proliferação dos novos produtos tornou quase todos os lugares do Universo acessíveis á procura turística.

- Predominância das tecnologias da informação

O impacto das tecnologias de informação que neste estudo procuramos abordar, torna evidente a tendência para o recurso às mesmas, quer na busca da informação para ajudar á decisão, quer na forma de levar ao conhecimento do mercado essa mesma informação.

Realidade que, tomando como referência o mercado português, é confirmada pelos seguintes dados divulgados pelo INE:

| 2008                          |                          | Unidade: %        |                      |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------|----------------------|
| Escalão de pessoal ao serviço | Utilização de computador | Acesso à Internet | Presença na Internet |
| <b>Total</b>                  | <b>80,3</b>              | <b>77,8</b>       | <b>75,4</b>          |
| 250 e mais pessoas ao serviço | 100,0                    | 100,0             | 100,0                |
| 50 a 249 pessoas ao serviço   | 100,0                    | 99,6              | 100,0                |
| 10 a 49 pessoas ao serviço    | 97,2                     | 96,7              | 94,9                 |
| 1 a 9 pessoas ao serviço      | 61,5                     | 57,0              | 53,3                 |

**Figura 16: Utilização das tecnologias de informação e comunicação nos estabelecimentos hoteleiros, por dimensão do estabelecimento**

Fonte: INE, 2009, Q1

Dados que evidenciam duas conclusões: a relevância para o mundo empresarial português das pequenas e médias empresas; e a generalização da utilização das novas tecnologias e do acesso à internet pelas empresas portuguesas.

| 2008                                        | Unidade: %                       |
|---------------------------------------------|----------------------------------|
| Tipo de actividades                         | Utilização de meios informáticos |
| Gestão de hóspedes                          | 80,8                             |
| Gestão de reservas                          | 83,1                             |
| Gestão financeira                           | 59,1                             |
| Gestão de fornecedores                      | 54,0                             |
| Gestão de stocks                            | 51,6                             |
| Gestão de recursos humanos                  | 50,4                             |
| Planeamento e calendarização de actividades | 36,7                             |
| Gestão de correspondência                   | 32,8                             |
| Outras                                      | 2,0                              |

**Figura 17: Actividades desenvolvidas pelos estabelecimentos hoteleiros com recurso aos meios informáticos**

Fonte: INE, 2009, Q4

Gráfico que evidencia a margem de crescimento ainda possível para um cabal aproveitamento das potencialidades dos sistemas informáticos de gestão por parte das empresas hoteleiras portuguesas.

| 2008                                                    |                        | Unidade: % |
|---------------------------------------------------------|------------------------|------------|
| Tipo de finalidade                                      | Utilização da Internet |            |
| Procura de informação                                   | 96,5                   |            |
| Monitorização do mercado                                | 68,8                   |            |
| Obtenção de serviços bancários e financeiros            | 63,7                   |            |
| Cumprimento de obrigações fiscais e/ou segurança social | 63,3                   |            |
| Actividades de educação e/ou formação                   | 35,0                   |            |

**Figura 18: Tipo de utilização da internet pelos estabelecimentos hoteleiros**

Fonte: INE, 2009, Q8

Gráfico que na linha da conclusão anterior evidencia uma atitude ainda pouco interactiva na utilização da internet.

Em conclusão. Os dados estatísticos atrás citados apontam para uma utilização da internet, por parte das empresas hoteleiras portuguesas, ainda muito baseada na utilização de serviços e na busca de informações, faltando o acentuar da vertente relativa à necessária interacção com o mercado. Tendência esta que corresponde ao essencial, nos dias de hoje, da presença empresarial na internet.

#### - Facilitação das viagens

Que se traduz num crescentemente alargado leque de facilidades que são disponibilizadas aos viajantes das quais apresentamos os seguinte exemplos retirados de notícias divulgadas electronicamente pelos dos órgãos de comunicação especializados portugueses.

Assim do Turisver seleccionamos as seguintes notícias:

. “Muitas novidades no site da SATA ... novas funcionalidades e propostas ... possível reservar poucas horas antes do voo, o site oferece agora mais flexibilidade na escolha de tarifas. Um quadro policromático permite localizar rapidamente o preço mais baixo.” (Afonso, 2008a);

. “British Airways disponibiliza acesso a milhas e pontos através do telemóvel ... os membros do Executive Club que, a partir de agora, vão poder consultar informação referente às suas milhas e pontos ... bem como iniciar o seu check-in sem necessitarem do código de reserva” (Matos, 2009a);

. “Check-in online com o Travelport View Trip ... disponibiliza o «link»<sup>13</sup> directo ao check-in online de cada companhia ... para ver, imprimir e enviar por e-mail o seu itinerário, o recibo de bilhete electrónico e o recibo de despesas electrónico online” (Afonso, 2008b);

. “SATA lança m.sata.pt ... qualquer utilizador já pode aceder, a qualquer hora do dia e em tempo real, aos horários de chegada, partida ou, ainda, conhecer todos os horários de um determinado dia. Para tal bastará ligar-se à Internet via telemóvel” (Ramos, 2009);

. “Amadeus e Softlimits firmam parceria para desmaterialização de documentos ... com vista à melhoria dos processos associados à troca de documentação entre as agências de viagens e os clientes, anunciaram os dois parceiros ... inovadora ferramenta que permite eliminar a impressão e o posterior arquivo dos documentos, já que todo o processo passará para formato electrónico” (Matos, 2009b).

. “TAP foi uma das primeiras companhias da Star Alliance a lançar um portal para telemóveis ... podem encontrar no portal informações sobre os horários dos voos e ter acesso às partidas e chegadas em tempo real, bem como conhecer os «lounges» disponibilizados pelas companhias, utilizar o conversor de moeda, conhecer a meteorologia ou ainda obter informação sobre os destinos (Matos, 2009c)

E do Publituris escolhemos as seguintes notícias:

[www.publituris.pt](http://www.publituris.pt):

. “Hotéis Real lançam nova ferramenta de e-commerce ... o Webcare permitirá aos clientes realizar uma chamada telefónica directa ao departamento de reservas da cadeia, sem custos e com o objectivo de esclarecer dúvidas e de obter informações ...O cliente terá apenas de fornecer o seu contacto telefónico para despoletar a chamada” (Valente, 2008);

. “Air France lança bilhetes por sms ... permitindo aos passageiros aceder ao avião sem qualquer outro documento em papel além do seu BI ou passaporte. Independentemente do tipo de reserva feito e após o registo no site de Internet Móvel da Air France, o passageiro pode receber no seu telemóvel o bilhete de embarque com um código de barras via sms, mms ou e-mail” (Correia, 2008);

. “Pass&Fly testa nova tecnologia móvel ... vai simplificar o reconhecimento dos passageiros, o crédito de pontos e o embarque no aeroporto. O passageiro para utilizar esta nova tecnologia, precisa de um telemóvel com NFC (Near Field Communication) ... terá uma fila de rápido acesso à inspecção de segurança ao passar o seu telemóvel num leitor desta mesma tecnologia. A máquina identifica-o e procura o cartão de embarque que corresponde a um voo com saída” (Costa, 2009).

---

<sup>13</sup> Ordem de programação que permite a um utilizador de um sítio ir de um ponto de uma página web para outro ponto de outra página web, esteja a mesma localizada nesse ou noutro sítio.

Citações que evidenciam todo um caminho, já percorrido e a percorrer, no sentido da facilitar a deslocação dos turistas.

- Crescente relevância dos consumidores

Como sublinha a Organização Mundial de Turismo “cada vez mas los viajes y el turismo serán un mercado de compradores... Existirán muchas maneras en las que el público podrá utilizar el sistema para su propio beneficio” (OMT, 2002a, 26).

Na realidade o vertiginoso desenvolvimento da internet, que adiante iremos analisar mais detalhadamente e que levou ao surgimento da designada Web 2.0, ao dar voz aos que nela navegam, cujo número cresce vertiginosamente, tornou evidente a importância daqueles, através das opiniões que emitem, quer na definição do posicionamento das empresas, quer na sua capacidade de influenciar a compra, isto por força da importância que os demais navegantes dão a tais opiniões.

Importância já sublinhada por Levine, Locke, Searls, Weinberger e Jake que, em 1999, no Manifesto Cluetrain partindo do pressuposto do fim das formas tradicionais de realizar os negócios enunciam um conjunto de teses, a primeira das quais salienta que o mercado é hoje um mercado de conversações, com as quais procuram identificar os caminhos para onde as novas tecnologias estão a levar a forma de realizar os negócios, considerando que “A powerful global conversation has begun. Through the Internet, people are discovering and inventing new ways to share relevant knowledge with blinding speed “, isto para concluírem que os mercados “are becoming better informed, smarter, and more demanding of qualities missing from most business organizations.” (Levine, Locke, Searls, Weinberger & Jake, 1999, página de rosto).

- O turismo e a moda

O turismo é uma realidade não só económica como social. É uma actividade que tem como uma das suas condicionantes as sociedades em que decorre. Sociedades que são entidades dinâmicas, em permanente transformação, sendo uma das suas características, cada vez mais relevante, o fenómeno da moda. Moda que condiciona toda a vida moderna desde os hábitos alimentares, à tipologia das habitações, à forma de vestir, à maneira divertir e descansar. Moda que é amplificada por uma comunicação social que dela vive e que a gera.

Realidade que se traduz quer nos destinos estão e deixam de estar na moda, em função da tipologia dos produtos turísticos que são disponibilizados. Realidade que exige dos gestores uma atenção permanente ao mercado, à forma como o mesmo está a evoluir de forma a poder participar no jogo da concorrência que a todos importa.

- Relevância dos produtos temáticos

Identificando a tendência para uma crescente importância das motivações dos três Es, a saber, Entretenimento, Excitação e Educação a Organização Mundial de Turismo concluiu que o “desarrollo orientado de mercados por productos estará cada vez más dirigido y será cada vez más temático” (OMT, 2002a, 27).

- Importância da imagem dos destinos

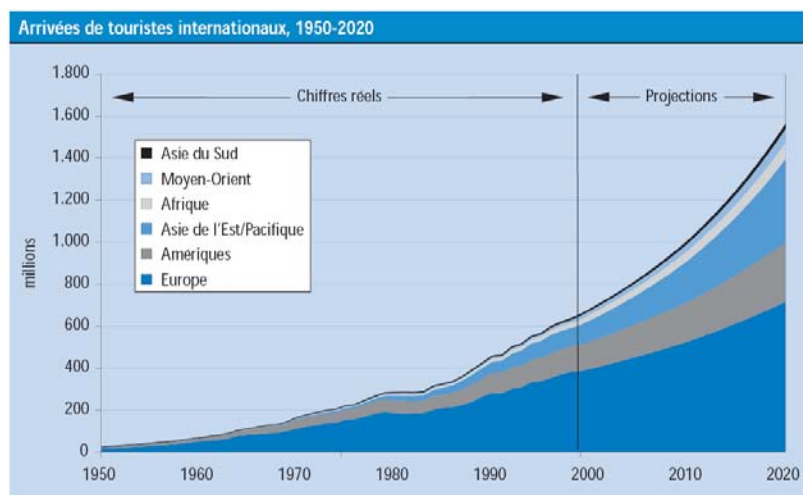
Tendência que sublinha a importância da percepção do mercado em ordem à multiplicidade de produtos que, em todos os momentos, nele são introduzidos. Percepção que tanto resulta das características do produto e do trabalho de marketing, bem como já atrás sublinhou, das opiniões que o próprio mercado gera e faz circular em ordem a esses produtos. Estamos num Mundo dominado pela imagem, em que aquilo que aparenta é. Realidade com a qual o gestor tem que conviver e procurar rentabilizar.

- Crescente importância do desenvolvimento sustentado e as preocupações sobre o meio ambiente

Conceitos como o da salvaguarda do meio ambiente, da sustentabilidade do desenvolvimento e do comércio justo começam a adquirir importância e relevância para os gestores. Exemplos do que se afirma são evidenciados pelo trabalho de comunicação realizado por algumas unidades hoteleiras ao divulgarem os seus esforços visando a poupança energética e de água, a utilização de produtos biodegradáveis, a promoção de emprego, entre outros.

Mas o que poderão representar estas tendências em ordem aos números do crescimento do turismo?

Socorrendo-nos, ainda, dos estudos da Organização Mundial de Turismo, espera-se que em 2020, os números do turismo sejam da seguinte ordem:

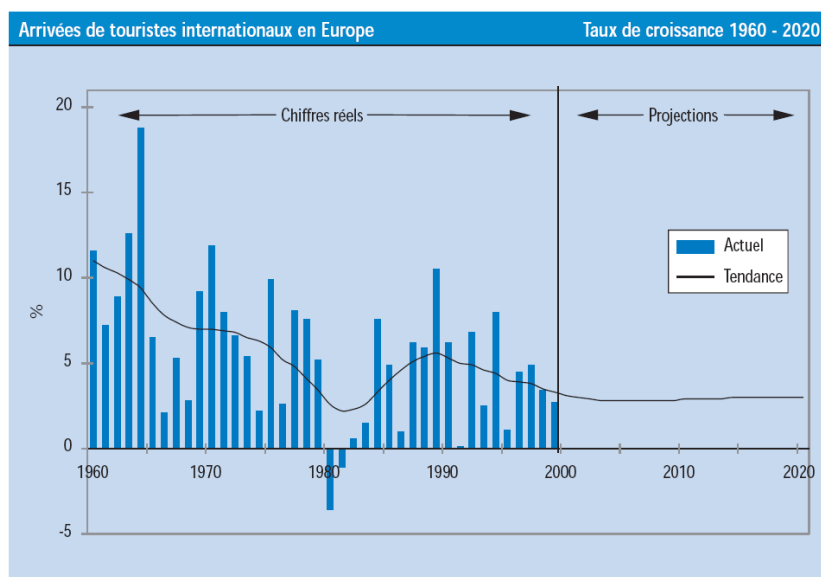


**Figura 19: Chegadas de turistas internacionais, 1950-2020**

Fonte: OMT, 2001b, 9

Gráfico que evidencia uma perspectiva consolidada de crescimento, assente nas causas atrás referidas.

Revertendo para a realidade do mercado europeu, aquele que integra os mercados principais emissores para Portugal, a tendência do seu crescimento é assim prevista:



**Figura 20: Taxa de crescimento 1960-2020**

Fonte: OMT, 2001b, 10

Gráfico que evidenciando as crises políticas e económicas a que o turismo tem estado sujeito, também demonstra que a Europa, embora perdendo importância relativa, apresenta uma tendência para a manutenção, ao nível do crescimento verificado nos últimos anos, do seu crescimento turístico.

Para fundamentar tais previsões o estudo em apreço (OMT, 2001b) aponta, entre outros, os seguintes factores e estratégias:

- . Uma crescente concorrência por parte das demais regiões exteriores à Europa; e
- . O desenvolvimento tecnológico, com particular realce para a crescente importância da internet, cuja grau de utilização é previsto que quadruplique o volume de bens e serviços adquiridos através deste meio e que a taxa da sua utilização pelas empresas, para fins comerciais, passe de 44 para 75%. (OMT, 2001b, 19).

Tendências e expectativas da evolução da procura turística que devem constituir balizas para as opções do planeamento dos gestores do sector.

## 2.2.7 – O mercado turístico português

Traçado o quadro do turismo em geral e das perspectivas da sua evolução, importa, agora, reflectir sobre a realidade do turismo em Portugal.

Os dados referentes ao ano de 2008 divulgados pelo Instituto de Turismo de Portugal, foram os seguintes:

| ACUMULADO - Dezembro |            |         |       |         |                                                              | INDICADORES |
|----------------------|------------|---------|-------|---------|--------------------------------------------------------------|-------------|
| Valor                | Var. 09/08 |         | Quota |         |                                                              |             |
| 2009                 | %          | Abs.    | 2009  | Δ 09/08 |                                                              |             |
|                      |            |         |       |         |                                                              |             |
| 13.464,2             | 0,7        | 98,1    | 100,0 |         | 1. Hóspedes Estabelecimentos Hoteleiros (milhares)           |             |
| 6.346,7              | 0,4        | 28,1    | 47,1  | -0,1    | 1.1. hóspedes de Portugal                                    |             |
| 7.117,5              | 1,0        | 69,9    | 52,9  | 0,1     | 1.2. hóspedes do estrangeiro                                 |             |
| 39.169,7             | -1,4       | -566,9  | 100,0 |         | 2. Dormidas Estabelecimentos Hoteleiros (milhares)           |             |
| 12.965,9             | 0,0        | -2,1    | 33,1  | 0,5     | 2.1. dormidas de Portugal                                    |             |
| 26.203,8             | -2,1       | -564,8  | 66,9  | -0,5    | 2.2. dormidas do estrangeiro                                 |             |
| 1.962,5              | 1,0        | 18,9    | 100,0 |         | 3. Proveitos Estabelecimentos Hoteleiros (milhões €)         |             |
| 1.323,6              | 1,7        | 21,6    | 67,4  | 0,5     | 3.1. proveitos de aposento                                   |             |
| 638,9                | -0,4       | -2,8    | 32,6  | -0,5    | 3.2. outros proveitos                                        |             |
| 47,3                 |            | -3,0    |       |         | 4. Taxas de Ocupação Estabelecimentos Hoteleiros (%)         |             |
| 57,1                 |            | -1,9    |       |         | 4.1. taxa de ocupação cama (*)                               |             |
|                      |            |         |       |         | 4.2. taxa de ocupação quarto (*) (**)                        |             |
| 36,9                 | -1,6       | -0,6    |       |         | 5. RevPar Estabelecimentos Hoteleiros (€) (*)                |             |
| 11.169,0             | 6,0        | 633,1   | 100,0 |         | 6. Movimentos Aéreos - Aeroportos (milhares)                 |             |
| 5.865,3              | 2,8        | 161,6   | 52,5  | -1,6    | 6.1. passageiros desembarcados voos internacionais clássicos |             |
| 3.985,8              | 20,1       | 667,6   | 35,7  | 4,2     | 6.2. passageiros desembarcados voos internacionais low cost  |             |
| 1.317,8              | -13,0      | -196,1  | 11,8  | -2,6    | 6.3. passageiros desembarcados voos internacionais charter   |             |
| 887.591              | 24,4       | 174.156 | 100,0 |         | 7. Movimentos Marítimos - Portos Marítimos                   |             |
| 838.060              | 25,9       | 172.141 | 94,4  | 1,1     | 7.1. passageiros em trânsito                                 |             |
| 24.294               | -4,0       | -1.006  | 2,7   | -0,8    | 7.2. passageiros embarcados                                  |             |
| 25.237               | 13,6       | 3.021   | 2,8   | -0,3    | 7.3. passageiros desembarcados                               |             |
| 4.501,3              | -0,7       | -32,1   |       |         | 8. Saldo da Balança Turística (milhões €)                    |             |
| 7.440,1              | 0,5        | 38,0    |       |         | 8.1 receitas do turismo                                      |             |
| 2.938,8              | 2,4        | 70,1    |       |         | 8.2 despesas do turismo                                      |             |

Fontes: INE, TP, ANA, BP, PM  
(\*) não inclui Aldeamentos e Apartamentos Turísticos  
(\*\*) não inclui Aldeamentos e Apartamentos Turísticos

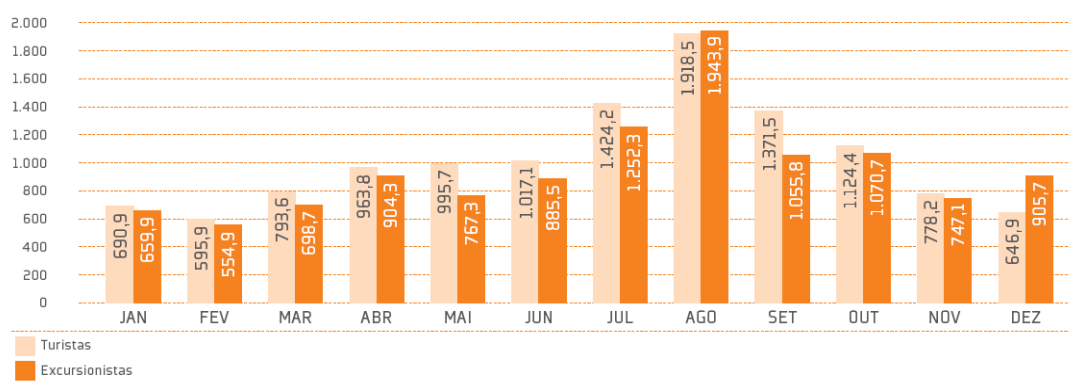
Fontes: INE, TP, ANA, BP, PM  
 (\*) não inclui Pensões, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos  
 (\*\*) não inclui Aldeamentos e Apartamentos Turísticos

**Figura 21: Indicadores do turismo em Portugal, em 2009**

Fonte: TP, 2009, 1

Salientando que os valores indicados, que evidenciam os sinais da crise económica iniciada no ano transacto, apontam na generalidade para valores similares ao do ano de 2007. Não estando disponível uma análise mais aprofundada do significado dos valores indicados, socorremo-nos da análise do turismo de 2007, para aprofundar a realidade do mercado turístico português. Assim, em 2007:

- O número total de visitantes foi de cerca de 23,7 milhões dos quais 48,2% foram excursionistas, isto é visitantes que permaneceram menos de 24 horas. A análise da evolução mensal das entradas é retratada no seguinte gráfico:



**Figura 22: Evolução mensal da entrada de turistas e excursionistas, em 2007.**

Fonte: TP, 2008, 27

- O número de chegadas de turistas internacionais foi de 12,3 milhões o que representou um “acréscimo homólogo de 9,2%, ou seja, cerca de três vezes superior ao aumento registado no mundo (+6,6%) e mais do dobro do incremento verificado na Europa (+4,8%)” (TP, 2008, 11).

Valor que representou uma quota de chegadas,

. A nível mundial de 1,36, a que corresponde o 20.º lugar neste ranking, e

. A nível europeu de 2,54, a que corresponde o 12.º lugar, neste ranking (TP, 2008, 21);

- As receitas turísticas geradas foram de “7,4 mil milhões de euros, que se traduziram numa performance, em termos nominais (+10,8%), muito superior à registada tanto mundialmente (+5,8%), como na Europa (+5,3%) ” (TP, 2008, 11).

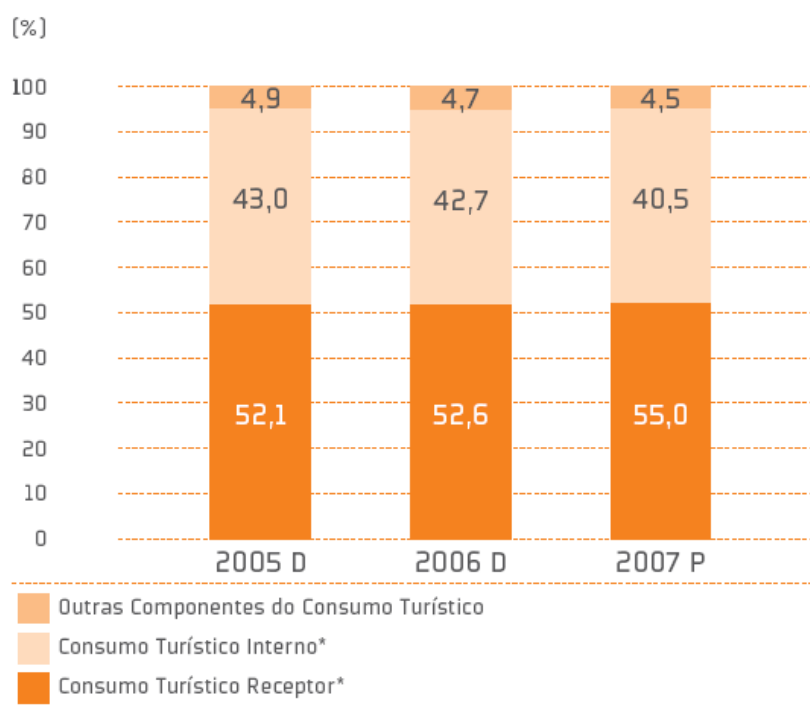
Valor que representou uma quota de receitas,

. A nível mundial de 1,18, a que corresponde o 23.º lugar neste ranking,

. A nível europeu de 2,34, a que corresponde o 14.º lugar, neste ranking (TP, 2008, 21);

- O peso do turismo na economia portuguesa “aferido pelo consumo turístico no país, ultrapassou os 17 mil milhões de euros em 2007, ou seja, 10,5% do PIB” (TP, 2008, 11);

- Portugal continua a ser um país predominantemente receptor do turismo como decorre do seguinte gráfico:



**Figura 23: Componentes do consumo turístico em Portugal**

Fonte: Turismo de Portugal, 2008, 17

- “Os principais mercados emissores pertencem à região da Europa e estão concentrados em cinco países: Espanha, Reino Unido, França, Alemanha e Holanda. No seu conjunto, estes mercados representaram 68% das dormidas dos residentes no estrangeiro e 70% dos turistas” (TP, 2008, 12);

- As “áreas regionais de turismo do Algarve e de Lisboa e Vale do Tejo e da Região Autónoma da Madeira a representarem 77% das dormidas. No entanto, as ART do Norte e do Alentejo apresentaram crescimentos muito elevados, respectivamente, 10% e 15,2%” (TP, 2008, 12).,

- A evolução das dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos por países de residência é representada no seguinte mapa:

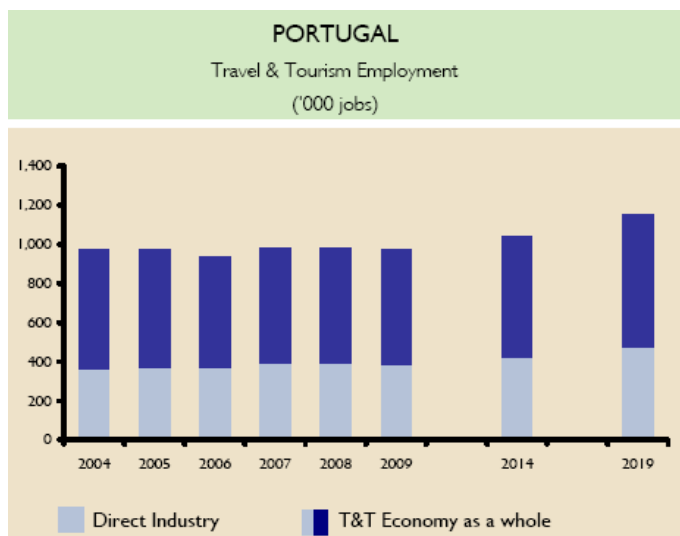
| Países Residência         | 2000              | 2001              | 2002              | 2003              | 2004              | 2005              | 2006              | 2007              |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Alemanha                  | 5,010,959         | 4,813,920         | 4,104,649         | 3,899,433         | 3,771,828         | 3,898,469         | 3,862,780         | 3,851,143         |
| Áustria                   | 274,730           | 260,055           | 227,816           | 224,305           | 277,017           | 219,805           | 324,968           | 349,077           |
| Bélgica                   | 545,979           | 580,916           | 528,793           | 538,687           | 481,942           | 509,422           | 556,438           | 602,140           |
| Brasil                    | 426,297           | 372,258           | 325,237           | 299,741           | 336,379           | 411,175           | 461,807           | 558,749           |
| Canadá                    | 318,689           | 415,095           | 303,105           | 295,195           | 271,854           | 263,812           | 290,853           | 290,807           |
| Dinamarca                 | 473,835           | 402,732           | 312,062           | 312,598           | 352,562           | 468,670           | 490,015           | 475,345           |
| Espanha                   | 1,842,852         | 2,063,642         | 2,068,414         | 2,154,196         | 2,392,962         | 2,726,015         | 3,194,856         | 3,380,916         |
| EUA                       | 827,053           | 720,185           | 625,476           | 561,236           | 576,217           | 578,826           | 623,688           | 652,679           |
| Finlândia                 | 337,505           | 324,798           | 346,498           | 364,692           | 388,452           | 393,740           | 371,547           | 369,622           |
| França                    | 1,001,519         | 1,112,384         | 1,156,272         | 1,201,904         | 1,093,163         | 1,111,643         | 1,241,117         | 1,442,344         |
| Holanda                   | 1,814,267         | 1,926,455         | 1,825,183         | 1,667,028         | 1,495,960         | 1,679,343         | 1,795,330         | 1,825,862         |
| Hungria                   | 34,960            | 36,782            | 35,299            | 41,483            | 46,236            | 55,567            | 68,322            | 78,371            |
| Irlanda                   | 745,625           | 849,613           | 971,365           | 1,117,667         | 947,901           | 899,550           | 967,287           | 1,047,347         |
| Itália                    | 796,561           | 858,515           | 779,743           | 722,236           | 737,868           | 723,353           | 953,332           | 1,010,500         |
| Japão                     | 156,240           | 143,600           | 169,785           | 143,574           | 208,294           | 170,206           | 142,854           | 130,585           |
| Noruega                   | 378,684           | 454,561           | 387,442           | 429,517           | 433,971           | 391,748           | 375,262           | 414,110           |
| Polónia                   | 83,735            | 85,312            | 101,950           | 96,334            | 78,691            | 97,037            | 167,483           | 259,061           |
| Reino Unido               | 7,152,425         | 7,885,017         | 7,406,249         | 7,385,179         | 7,080,418         | 7,378,185         | 7,257,561         | 7,705,144         |
| Rep. Checa                | 44,575            | 41,237            | 49,194            | 50,609            | 79,219            | 52,760            | 70,372            | 86,667            |
| Rússia                    | 87,829            | 125,185           | 119,421           | 112,197           | 162,167           | 112,489           | 151,915           | 200,238           |
| Suécia                    | 612,015           | 748,398           | 676,660           | 578,376           | 629,197           | 591,090           | 553,055           | 518,373           |
| Suíça                     | 346,009           | 343,976           | 309,822           | 297,236           | 328,348           | 289,701           | 326,548           | 333,791           |
| Outros                    | 789,620           | 819,582           | 732,259           | 721,275           | 831,347           | 850,268           | 969,070           | 1,185,659         |
| <b>Total Estrangeiros</b> | <b>24,101,963</b> | <b>23,595,846</b> | <b>23,562,694</b> | <b>23,214,698</b> | <b>23,001,993</b> | <b>23,872,874</b> | <b>25,216,460</b> | <b>26,768,530</b> |
| <b>Total Portugal</b>     | <b>9,693,160</b>  | <b>9,966,745</b>  | <b>10,646,274</b> | <b>10,660,773</b> | <b>11,138,588</b> | <b>11,647,757</b> | <b>12,350,001</b> | <b>12,968,053</b> |
| <b>Total Global</b>       | <b>33,795,123</b> | <b>33,562,591</b> | <b>34,208,968</b> | <b>33,875,471</b> | <b>34,140,581</b> | <b>35,520,631</b> | <b>37,566,461</b> | <b>39,736,583</b> |

**Figura 24: Dormidas nos estabelecimento hoteleiros, no período de 2000 a 2007**

Fonte: INE (TP, 2008, 111)

Complementamos os dados atrás apresentados com os disponibilizados pelo World Travel & Tourism Council, os quais nomeadamente, referem:

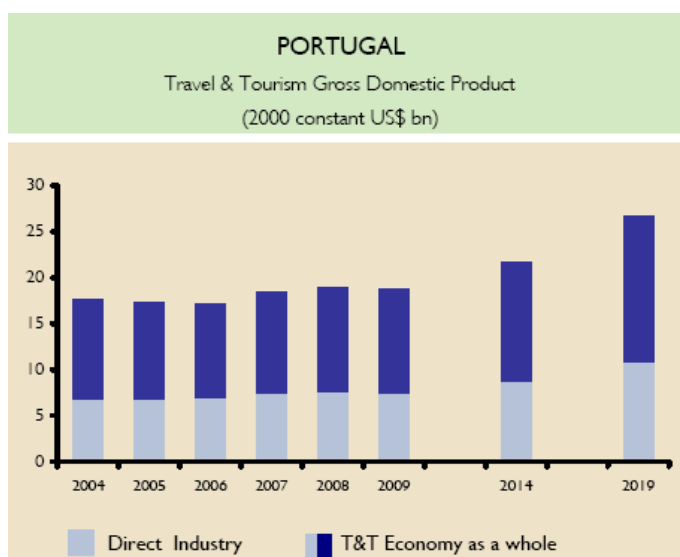
- A previsão da evolução da participação das viagens e turismo no produto interno bruto é de 15,6% para 2009 e de 18,0% em 2019, conforme o seguinte gráfico:



**Figura 25: Previsão da evolução da participação das viagens e turismo no crescimento do PIB em Portugal**

Fonte: WTTC, 2009, 5

- A previsão da evolução do número de empregos gerados pelo conjunto das actividades ligadas ao turismo é de 975.000 em 2009 e de 1.153.000 em 2019, conforme o seguinte gráfico:



**Figura 26: Previsão da evolução do emprego gerado pelo turismo, em Portugal**

Fonte: WTTC, 2009, 5

Dados que nos permitem concluir que o turismo em Portugal:

- . Tem, e vai continuar a ter, um peso significativo na economia nacional resultante quer da localização face aos grandes mercados emissores europeus, quer da beleza da sua paisagem e condições climáticas, quer da imagem criada no mercado internacional de um destino seguro;
- . Apresenta índices de rentabilidade inferiores aos espectáveis como decorre das diferenças verificadas entre as quotas de chegadas e as quotas de receitas;
- . Tem um elevado grau de sazonalidade e uma forte dependência de um número restrito de mercados emissores.

Ou seja: não se pondo em causa a relevância do turismo em Portugal, há que melhorar a sua produtividade e diversificar a sua oferta turística como forma de eliminar a excessiva dependência em ordem aos principais mercados emissores.

### **2.3 – A ACÇÃO MARKETING NA INDÚSTRIA HOTELEIRA**

Num estudo de 2004 da Organização Mundial de Turismo com o significativo título de “A indústria do turismo: um modelo de negócio a reinventar” (OMT, 2004) é traçado um quadro que a nossa experiência profissional nos leva a considerar, ainda, aplicável a muitos estabelecimentos hoteleiros portugueses.

Ali se afirma que “En réponse à la baisse du taux d’occupation dans leurs établissements, les hôteliers ont généralement tendance à réduire les prix de leurs chambres afin d’attirer la clientèle » (OMT, 2004, 12).

Alertando para a ineficácia desta solução sugere que a acção marketing nos dias de hoje assenta num conjunto de desafios, dos quais destacamos, na óptica deste trabalho, as dificuldades geradas pela crescente importância da distribuição online, as quais resultam numa “certaine transparence de la tarification engendrée par la distribution en ligne, on remarque que la clientèle, sensible au prix, devient de plus en plus «infidèle» à une marque hôtelière” (OMT, 2004, 13).

Conclusão esta que consideramos muito pertinente e que nos leva a desenvolver a consideração e existência de dois tempos. O tempo anterior ao advento da internet e o tempo em que a relevância desta não pode ser ignorada na acção marketing desenvolvida na indústria hoteleira.

Acção que, obviamente, não pode deixar de, em todos os tempos, respeitar os princípios básicos em que mesma deve assentar.

### 2.3.1 – A informação marketing

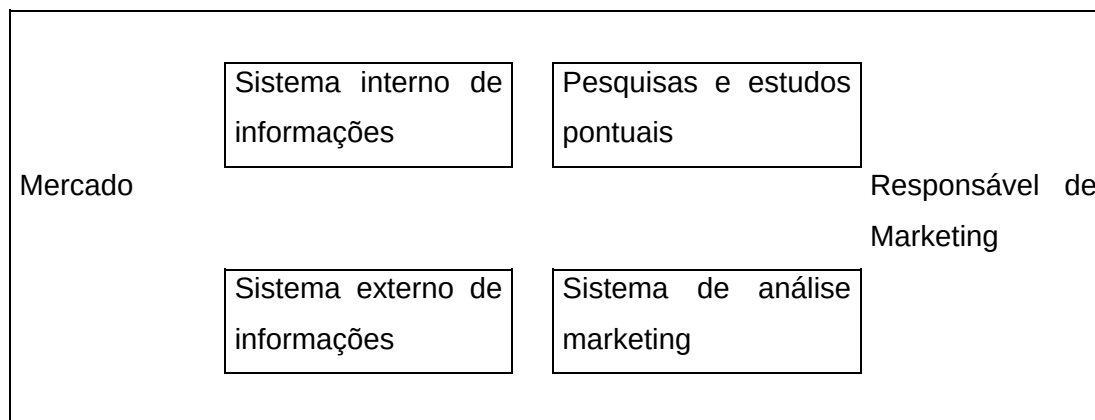
Temos procurado sublinhar a necessidade de o gestor estar atento ao mercado de uma forma permanente, isto é, a necessidade de que ele saiba olhar para fora da sua empresa e compreender os sinais que o mercado a todo o momento envia.

Mas é evidente que este esforço de compreensão da evolução do mercado não se esgota com a procura do que se passa no exterior da empresa, havendo que, igualmente, realizar um esforço sistemático de análise da nossa própria empresa. Análise que passa pelo estudo dos nossos clientes, bem como pelo conhecimento da forma como está a evoluir a nossa carteira de clientes.

Trata-se de procurar, na prática, dar satisfação ao princípio de marketing que impõe a obrigação de conhecer as necessidades, os desejos, os anseios dos clientes que tanto podem ser aqueles que já temos, como aqueles que queremos conquistar.

Do que se referiu, resulta evidente a necessidade de que a acção marketing deve assentar num sistema de informação marketing, que segundo Kotler deverá ser uma estrutura de pessoas, de procedimentos e de equipamentos que tem por objectivo reunir, seleccionar, analisar, avaliar e distribuir, em tempo útil, informações pertinentes e úteis, provenientes quer de fontes internas, quer externas à empresa e destinadas a servir de base às decisões de marketing (Kotler, 1972-1986, Vol. 2, 406).

Por seu lado, Lambin propõe que um sistema de informação marketing deve apresentar a seguinte estrutura:



**Figura 27: Sistema de informação marketing, segundo Lambin**

Fonte : Adaptado de Lambin, 1990, 26

Este gráfico permite-nos compreender que é através do Sistema de Informação Marketing que o gestor encontra a informação que lhe permite uma eficaz ligação ao

mercado. Cabe ao gestor criar esse sistema, adaptando-o às realidades e às necessidades da sua empresa, na certeza de que o mesmo deverá funcionar de uma maneira continuada e eficaz.

A nossa experiência profissional leva-nos a sugerir que tal adaptação assente nos seguintes princípios:

- Quanto ao sistema interno de informações

Tem em vista a recolha de informações produzidas dentro da empresa e visa, nomeadamente, produzir uma análise periódica das vendas, em princípio mensal, ventiladas por produtos e tipos de clientes procurando, nomeadamente: comparar o volume de vendas realizado em cada período, com a/s do/s ano/s precedente/s; analisar o grau de concentração do volume de vendas em ordem aos grandes clientes; analisar o trabalho desenvolvido pela força de vendas; estudar a quota de mercado alcançada.

De referir que a concepção destas análises deverá ter em vista a necessária flexibilidade que permita: introduzir, a todo o tempo, os melhoramentos que as circunstâncias e a prática aconselharem; evitar fornecer demasiadas informações; assegurar a necessária coerência com o sistema de gestão utilizado na empresa; conseguir a rapidez de elaboração de forma a permitir a sua utilização em tempo útil.

Análises que devem permitir não só encontrar explicações para os resultados verificados, bem como elaborar previsões sobre a evolução da empresa.

Salientando que, nos dias de hoje, muitos dos programas informáticos utilizados correntemente nas empresas hoteleiras permitem obter dados de uma forma simples e directa, importa referir,

- . Programas de gestão integrada<sup>14</sup>, enquanto fontes de informação sobre os clientes e gastos por estes realizados,

- . Programas de «Revenue management», que disponibilizam dados que ajudam á segmentação da procura,

- . Programas de «Customer Relationship Management»<sup>15</sup> que ajudam, nomeadamente, a realizar uma eficaz segmentação dos clientes e ao envio selectivo de informações.

A esta panóplia de ferramentas informáticas há a acrescentar os dados que hoje se podem obter através da optimização da utilização dos sítios das unidades hoteleiras, assunto a que adiante voltaremos.

---

<sup>14</sup> Sistemas informáticos de gestão das unidades hoteleiras de que são exemplo os seguintes comercializados em Portugal: Fidélío, Newhotel e Wintouch.

<sup>15</sup> Habitualmente designada pelo acrónimo CRM, esta ferramenta de gestão é habitualmente disponibilizada pelos programas informáticos de gestão.

- Quanto ao sistema externo de informações

Fundamentalmente, trata-se de conhecer, quer o mercado e a forma como o mesmo evolui, quer a forma como a concorrência faz a sua abordagem ao mercado.

Sendo óbvia e importância de uma atenção permanente às publicações dos órgãos institucionais e dos meios de comunicação social, nomeadamente os especializados, esta atitude deve ser complementada através de uma utilização da força de vendas nestas tarefas e do recurso a estudos disponibilizados por entidades públicas de que são exemplo os estudos divulgados pelo Turismo de Portugal, IP, pela Universidade do Algarve, no âmbito do Programa Impactur e pela Associação de Turismo de Lisboa.

- Quanto às pesquisas e estudos pontuais

Trata-se de um tipo de estudos que, na generalidade, terão de ser levados a cabo por empresas especializadas e que, no caso da indústria turística, se aconselha sejam realizados em momentos ou circunstâncias especiais, tais como na tomada de decisão da construção ou remodelação de uma unidade hoteleira e no lançamento de novos produtos. Exemplos que são apresentados com a ressalva de que caberá sempre ao gestor decidir da realização dos mesmos, em função não só dos custos envolvidos e da sua previsível rentabilidade, bem como do tempo necessário à sua realização.

- Quanto ao sistema de análise marketing

É evidente que o conjunto de informações obtido pelos métodos atrás referidos, para serem úteis numa perspectiva de marketing, carece de um tratamento próprio. Logo, o que está em questão será reunir, resumir e representar graficamente a informação obtida e de depois proceder ao seu tratamento, a fim de: encontrar relações entre os dados obtidos; verificar a sua validade, significado e importância; avaliar as forças e fraquezas da empresa; determinar as oportunidades e ameaças que surgem no mercado; e, por fim, usar as relações estabelecidas para formular previsões.

Tudo isto terá em vista elaborar as estratégias que melhor possam servir os objectivos da empresa e definir as acções a levar a cabo para dar corpo a tais estratégias de forma a alcançar os objectivos pretendidos.

De tudo o que atrás é dito, resulta a importância do sistema de informação marketing, enquanto base de todo o trabalho de planeamento.

### 2.3.2 – O planeamento marketing

Percorrido um caminho que teve em vista conhecer o porquê e o como da existência de um sistema de informação marketing, interessa agora abordar a questão da necessidade de um planeamento marketing.

Antes do mais há que referir que planear é decidir no presente o que deverá ser feito no futuro.

Trata-se, portanto, de uma questão de grande relevância na vida das empresas em relação à qual se salienta a existência de diversos estudos propondo diferentes métodos de planeamento.

Considerando os objectivos deste estudo, julga-se ser de referir que a necessidade de planeamento decorre de três razões:

- A necessidade de prever

Que resulta da conveniência em que o gestor procure antecipar o futuro como forma de, por um lado procurar encontrar a melhor resposta às realidades do mercado e, por outro lado, procurar antecipar-se à concorrência;

- A conveniência de formalizar

Face ao interesse de reduzir os planos a escrito, como forma de dar firmeza às balizas que um qualquer plano representa, de modo a poder conhecer, a todo o momento, eventuais desvios ao caminho traçado;

- A indispensabilidade de coordenar

Que deriva da realidade das empresas em geral, e da actividade turística em particular, funcionarem com equipas pluridisciplinares que se modificam ao longo do tempo, quando não, como é o caso da hotelaria, ao longo do dia.

Aqui chegados será pertinente perguntar: quais são as questões que o gestor deve colocar quando pretende planear o futuro da sua empresa?

Por razões de ordem metodológica, podemos sintetizar tais questões, conforme propõem Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues, em cinco perguntas, a saber: Quem deve planear? Quando devo planear? Como devo planear? Qual o conteúdo de um plano? A quem devo distribuir um plano? (Lendrevie, et. al., 1990-1992, 456)

Na procura da procura de resposta para as questões colocadas, importa referir.

- Quem deve planear?

É óbvio que o planeamento marketing deve ser realizado por profissionais com formação adequada. Temos mesmo, para nós, que é na elaboração do plano de marketing que melhor se pode aferir a capacidade técnica do responsável de marketing.

Mas o que se afirma não exclui a necessidade de o planeamento marketing assentar na audição de todos quantos possam contribuir, de algum modo, para a sua adequação aos fins em vista.

- Quando devo planear?

Planear, como atrás se refere, exige a recolha de um volume de dados significativo, o seu tratamento e a sua análise crítica. Acresce a necessidade de um qualquer plano, para ser verdadeiramente útil, carecer de tempo para ser compreendido e aceite por quantos o terão de aplicar, o que, em princípio, implica a necessidade do seu estudo e a realização de um esforço de congregação e motivação de uma equipa.

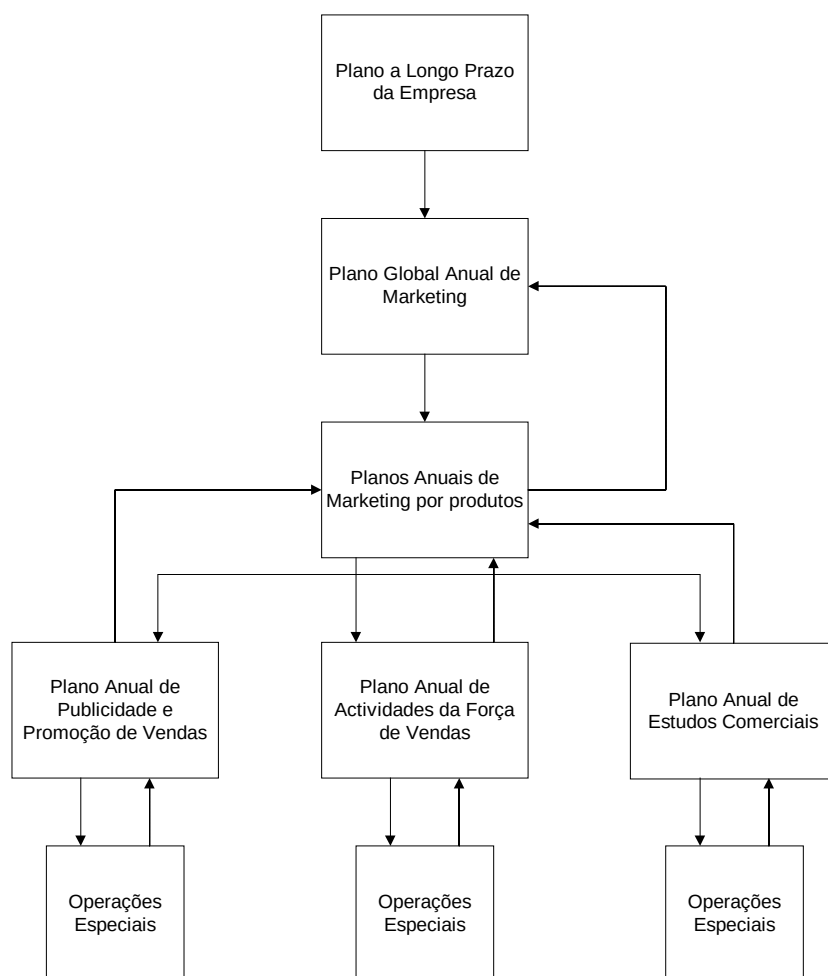
Torna-se por isso evidente a necessidade de tempo para a elaboração e para a preparação da aplicação de um plano de marketing; esse tempo irá variar em função do tipo de planeamento que se esteja a efectuar e das realidades de cada empresa.

- Como devo planear?

A forma de planear depende de dois factores. O primeiro, é o que já se referiu em ordem à necessidade da recolha e tratamento de dados. O segundo depende dos objectivos que se pretendem atingir com o planeamento a realizar.

Mas, na elaboração de um qualquer plano de marketing, um princípio fundamental deverá ser respeitado: o da interdependência entre os diferentes tipos de planeamento possíveis numa empresa.

Tipos de planeamento, segundo propõem os autores já referidos, podem ser sintetizados no seguinte esquema:



**Figura 28: Os diferentes tipos de planos em marketing**

Fonte: Lendrevie, et. al., 1990-1992, 458)

Em conclusão, o como planear depende do tipo de plano que estejamos a considerar, ainda que deva, sempre, respeitar os princípios gerais de planeamento enunciados.

- Qual o conteúdo de um plano?

Tendo sempre em vista o que já foi exposto, poder-se-á referir que um plano deve conter, pelo menos, três partes essenciais, a saber: os objectivos visados; as acções previstas, e o sistema de controlo da execução do plano

É óbvio que o conteúdo do plano terá que se ajustar ao tipo de plano que se esteja a construir, isto para além de se dever submeter ao princípio de interdependência já atrás referido.

- A quem devo distribuir um plano?

É evidente que um qualquer plano de marketing deve ter um certo grau de confidencialidade que resulta do facto de o mesmo não dever cair no conhecimento da concorrência.

Mas esta necessidade não deve impedir o conhecimento do plano por parte daqueles que irão ser responsáveis pela sua aplicação e, portanto, responsáveis pelo seu êxito ou pelo seu fracasso.

Será então de acordo com a conjugação destes dois factores que se deve adequar a resposta a dar à questão colocada. Assim, caberá ao gestor decidir do âmbito e do tipo de divulgação a dar a um dado plano de marketing, âmbito e tipo que poderão, por exemplo, passar por uma distribuição selectiva, ou por uma distribuição parcelar do plano.

Aqui chegados, uma questão se pode colocar: como é que, na prática, se realiza o planeamento? Qual processo de planeamento que melhor se adapta à realidade das empresas hoteleiras?

Quanto á primeira questão importa sublinhar que os diversos métodos de planeamento ao longo do tempo estudados, assentam em quatro passos essenciais: análise da situação; definição dos objectivos; escolha das estratégias e das táticas; e avaliação dos resultados.

Quanto à segunda questão como já tivemos ocasião de referir noutro local “De entre os múltiplos sistemas de planeamento, o processo de planificação que, em nosso entender, melhor se adapta à vivência da hotelaria é o proposto de Middleton” (Costa, 2009, 11). Processo que aí procuramos explicar detalhadamente.

### **2.3.3 – O trabalho comercial até ao advento da internet**

Já atrás chamámos a atenção para o facto de que o conceito de marketing encerrava em si dois subconceitos: o de marketing estratégico e o de marketing operacional.

De igual modo, ao longo de todo este estudo, temos sublinhado que a aplicação destes princípios implica um trabalho sistemático de pesquisa de informação e a necessidade de um planeamento que possa balizar a acção a desenvolver.

Questões que importa recordar ao enunciarmos os princípios em que, segundo a nossa experiência profissional, deve assentar o trabalho comercial nos mercados turísticos. Assim:

- A abordagem comercial ao mercado turístico, como a um qualquer outro mercado deve assentar na,

- . Análise do potencial de venda nos segmentos-alvo da empresa, tendo em vista a definição do esforço de vendas a realizar junto desses mesmos segmentos,

- . Consequente definição dos clientes sejam operadores turísticos, agentes de viagens, empresas, organizações de congressos e outros eventos, associações diversas e clientes finais que pela sua importância ou localização devam ser objecto de um trabalho específico,

- . Avaliação da acessibilidade desses segmentos e clientes, a realizar pela análise dos custos necessários para a realização de um esforço de vendas adequado às suas características e importância;

- A diversidade e heterogeneidade do mercado turístico, conjugada com pequena dimensão da generalidade das empresas turísticas torna, para a maioria destas, muito difícil o recurso a acções de comunicação de massas, papel que, na generalidade dos Países grandes receptores da procura turística, é realizado pelo Órgão Governamental responsável pela tutela do Sector;

- Para as empresas produtoras primárias dos serviços turísticos, ou seja, as empresas de alojamento turístico, de restauração, de transporte e de animação não obstante a importância e a indispensabilidade dos canais de distribuição directa que possam criar, por força das características já apontadas do mercado turístico, não poderão prescindir, pelo menos no curto prazo, do recurso aos canais de distribuição indirecta, construídos pelos operadores turísticos, quer físicos, quer online, ainda que esta situação, no futuro, se possa vir a alterar por força do desenvolvimento da Internet;

- O trabalho comercial nos mercados turísticos, como em qualquer outro mercado, deve,

- . Ter como eixo fundamental da acção a desenvolver os desejos, os anseios, as necessidades dos clientes,

- . Assentar num planeamento que leve em consideração os princípios de marketing,

- . Ser realizado na convicção da sua dificuldade e de que se trata de uma tarefa que nunca se poderá dar por concluída;

- O êxito do trabalho comercial nos mercados turísticos depende, antes de tudo, da
  - . Qualidade do serviço prestado,
  - . Participação dos próprios clientes no esforço de comunicação da empresa turística, o que implica, como propõe Davidoff, a capacidade não só de satisfazer, mas de exceder as suas expectativas (Davidoff, 1993, 30),
  - . Do trabalho dos elementos das forças de vendas, da sua formação e capacidade técnica, da sua persistência e empenho.

Do que acima se refere decorre a conclusão que a acção marketing em ordem a um mercado turístico terá de se adaptar às características de que cada um dos segmentos-alvo que a empresa turística procure atingir, ou seja, como sublinha Izard, agora, no tempo das tecnologias de informação, “Segmentar significa redefinir la oferta (Sol y playa, y naturaleza, por ejemplo), haciéndola más atractiva a cada uno de los segmentos de los consumidores” (Izard, 1999, 6)

Assim a abordagem comercial do mercado turístico por empresa será o somatório das abordagens que terão que ser realizadas em ordem aos diferentes segmentos que constituam o alvo da empresa.

Por uma questão metodológica iremos analisar as abordagens possíveis ao todo do mercado turístico, através do estudo da abordagem recomendada para cada um dos principais tipos de agentes do mercado turístico que uma empresa hoteleira deve ter em vista na sua acção comercial.

- Quanto à abordagem aos Clientes finais

Já tivemos ocasião de referir que as características do mercado turístico e das próprias empresas turísticas torna, muitas vezes inviáveis as acções directamente dirigidas aos clientes finais. Tal realidade, não obsta à necessidade de:

- . Procurar, pela qualidade do serviço e pela realização de acções de relações públicas eficazes, conforme já atrás se sublinhou, exceder as expectativas dos clientes, para que estes possam realizar uma função absolutamente necessária a qualquer empresa turística, que consiste em tornar os «nossos» clientes nos primeiros promotores da nossa empresa, através da comunicação boca a orelha que estes possam realizar,
- . Recorrer à publicidade, sempre que possível, e nomeadamente, no lançamento das empresas turísticas e no lançamento de novos produtos,

Procurar estabelecer com os órgãos de comunicação social relações preferenciais, recorrendo sempre que se considere de interesse à permuta de serviços,

Conceder descontos especiais a clientes que integrem, associações, clubes e outros, de que são exemplo, Automóveis Clubes, Ordens Profissionais, Sindicatos, Associações Culturais, entre outros, tendo como contrapartida a informação através circulares ou dos Órgãos Informativos dessas Colectividades,

- . Realização de «maillings»<sup>16</sup> dirigidos aos clientes habituais, comunicando-lhe a realização de eventos, lançamento de novos produtos e acções promocionais,

- . Criação de linhas verdes, para reservas directas

E, fundamentalmente, nos dias de hoje

- . Potenciar a utilização da internet e do sítio do hotel de forma a aumentar o número das reservas directas e fomentar a interactividade com os clientes.

- Quanto à abordagem às empresas, colectividades e outras instituições públicas e privadas

O trabalho junto das instituições referidas deverá constituir, em nossa opinião, um dos pilares da acção comercial a desenvolver, devendo passar por:

- . Uma avaliação correcta das empresas e instituições a contactar devendo, no caso da hotelaria, ter em vista não só as empresas da área geográfica da unidade, mas também aquelas que fazem deslocar para essa mesma área potenciais clientes, ou que poderão estar interessadas em utilizar salas de reuniões da unidade,

- . Pela realização regular de contactos tendo em vista a procura de novos clientes e a fidelização dos já existentes na certeza de que «quem não aparece esquece»,

- . Celebrar contratos atribuindo preços preferenciais às empresas e instituições que, pelo volume de negócio gerado ou potencial, o justifiquem.

Sem pretendermos ser exaustivos indicamos os seguintes exemplos de empresas, colectividades e outras instituições públicas e privadas, de interesse para uma unidade hoteleira: empresas produtoras ou distribuidoras de têxteis, de sapatos, de ourivesaria, de antiguidades e objectos de arte, de produtos de beleza, de medicamentos, entre outros; empresas de consultoria e de estudos de mercado; bancos e empresas de seguros; ordens profissionais, sindicatos e partidos políticos; clubes desportivos; companhias de teatro, de dança, agrupamentos musicais; universidades; hospitais; câmaras municipais e órgãos periféricos da administração pública.

- Quanto à abordagem dos operadores turísticos e das agências de viagens

---

<sup>16</sup> Técnica de comunicação que visa, com recurso a diversos tipos de canais, a difusão de notícias de uma empresa e que na hotelaria é, usualmente, utilizada para informar sobre a realização de eventos, lançamentos de novos produtos e de acções promocionais. Optou-se pela utilização deste vocábulo por o mesmo ser de uso corrente no sector.

Sendo este um dos pilares indispensáveis, senão o fundamental nas actuais condições de mercado, da acção comercial a desenvolver o mesmo visará, primordialmente, a inserção – com o maior destaque possível – da unidade hoteleira nas brochuras, nos sites e/ou nas ofertas especiais que os operadores turísticos lançam no mercado turístico. Objectivo poderá passar por uma, ou por várias das seguintes situações:

Atribuição de preços especiais, a definir em função do volume de negócio gerado, ou do potencial do mesmo;

Celebração de contratos de «allotment»<sup>17</sup> e outros;

Participação financeira da unidade hoteleira, nos custos de produção das brochuras, programas, e outros editados pelos operadores turísticos;

Atribuição de «rapel»<sup>18</sup> em função do volume de negócio realizado.

Para alcançar o referido objectivo, haverá que:

- Fazer uma selecção realística mas cuidadosa de quais os operadores turísticos, com os quais mais interessa à unidade hoteleira trabalhar,

- Conhecer «quem é quem» nos operadores turísticos e nas agências de viagens, procurando estabelecer com as pessoas que mais interessa relações pessoais que permitam uma relação de confiança mútua;

- Realizar contactos face-a-face regulares com os operadores turísticos e agentes de viagens seja em feiras de turismo, seja em acções de porta-a-porta, também, aqui, na certeza de «quem não aparece esquece».

Para além do que atrás se refere há, ainda que salientar:

- Os operadores turísticos e os agentes de viagens tendo objectivos que, só em parte, são coincidentes com os dos gestores das unidades hoteleiras, de restauração e de animação, participam na abordagem que estas empresas fazem ao mercado turístico;

- É do interesse dos referidos gestores proceder de forma a que, como se diz na gíria do sector, o chamado «trade», «dar protecção aos agentes de viagens», que consiste em não entrar em concorrência directa com estes, nem atribuir a clientes directos preços

---

<sup>17</sup> Existindo diversas variantes a este tipo de contrato o mesmo é caracterizado por duas clausulas essenciais: a utilização pelas agências de viagens de uma tabela de preços preferencial para as reservas efectuadas; um número, que pode ser zero, de quartos de «allotment», isto é, de quartos que a agência pode reservar, assegurando o hoteleiro a sua disponibilidade. Optou-se por esta designação por a mesma ser de uso corrente.

<sup>18</sup> Clausula que normalmente está anexa aos contratos de «allotment» pela qual o hoteleiro se compromete a atribuir a uma agência de viagens um desconto adicional se esta alcançar objectivos de produção acordados entre as partes. Optou-se por esta designação por a mesma ser de uso corrente.

mais favoráveis, do que aqueles que são negociados com os operadores turísticos e as agências de viagens;

- A conveniência de ser dada uma resposta rápida e clara às propostas apresentadas quer pelos operadores turísticos, quer pelas agências de viagens. Resposta que deve, sempre que possível, levar em linha de conta o histórico das relações dos mesmos com a unidade hoteleira.

#### **2.3.4 – As novas tecnologias e o turismo**

A indústria turística em geral, pelas suas características específicas, acompanhou de perto a evolução da informatização da sociedade.

Evolução que teve lugar por força de:

- Carácter interterritorial da actividade turística, decorrente da necessidade de deslocação do turista;
- Necessidade de possibilitar a comercialização do produto turístico onde quer que os potenciais turistas se encontrem;
- Simultaneidade, a partir de meados do século passado, de um crescimento acelerado do turismo, com uma fase de grande desenvolvimento das tecnologias de informação;
- Vantagens induzidas pelas novas tecnologias quer em ordem ao rigor do tratamento de um crescente volume de dados, quer em ordem à utilização de novas funcionalidades.

Ou seja, existe uma inter-relação entre o turismo e as novas tecnologias que decorre “por un lado el hecho del que el turismo al ser la primera industria mundial se convierte, potencialmente en el principal cliente de la industria informática, y por otro lado el hecho de que la información está en los mismos cimientos de la industria turística” (Chirila, Muller, Retz, Musso & Carebear, 2007, 3).

Especificamente, em ordem à hotelaria podemos apontar quatro razões que explicam a rápida adesão deste subsector à utilização das novas tecnologias:

- Grande volume de dados a tratar, como resultado do crescimento do número e dimensão das unidades hoteleiras;
- Necessidade de grande rigor no tratamento desses dados de forma a obviar a situações de perda de qualidade do serviço;
- Existência de meios financeiros que viabilizavam tal opção;

- Factor imitação, tão comum numa actividade aberta como é a hotelaria.

Sendo certo que a evolução tecnológica, como todas as evoluções da sociedade, é um processo contínuo, ainda que com fases de maior aceleração, podemos por razões de ordem metodológica dividir tal processo em dois tempos. O primeiro que compreende ao período que vai dos anos 50 até aos finais dos anos 80 e que corresponde à generalização da informatização da gestão das unidades hoteleiras. O segundo que se inicia nos anos 90 e que vem até à actualidade que corresponde ao advento da internet e à generalização da sua utilização.

#### 2.3.4.1 – A informatização e os GDS

Como atrás se referiu é legítimo afirmar que a informatização da actividade turística foi iniciada nos anos 50 do século passado quando as companhias aéreas sentiram necessidade de criar sistemas de gestão dos lugares disponíveis a partir dos pontos de escala de uma aeronave. Surgiram, então, os «Computer Reservations System», ou CRS.

O desenvolvimento destes sistemas conjugado com a crescente necessidade de as agências de viagens acederem aos mesmos, levou a que no início dos anos 80, do século passado, os mesmos evoluíssem para os «Global distributions system», ou GDS, os quais têm, também, evoluído ao longo do tempo, quer no seu número, quer nas suas características, nomeadamente, através da disponibilização da generalidade dos serviços turísticos.

GDS que hoje são

“consorcios de proveedores de productos y servicios turísticos y proveen de información en tiempo real a cientos de compañías aéreas y decenas de miles de hoteles. Sus terminales distribuidas por las agencias de viajes se cuentan por cientos de miles, configurando una gigantesca red mundial de venta de productos turísticos” (Chirila et al., 2007, 4).

Paralelamente, à transformação atrás referenciada, assistiu-se na indústria hoteleira ao surgimento dos sistemas informáticos de gestão das unidades hoteleiras, os designados PMS, de «Property Management System» que permitem uma gestão integrada que hoje vai do processo de informação sobre disponibilidades, ao processamento das reservas, às actividades da recepção que englobam as tarefas designadas por de «front-

office»<sup>19</sup>, bem como as tarefas designadas de «back-office»<sup>20</sup>, ao processamento das despesas, entre outras, as realizadas pelos clientes através dos terminais POS<sup>21</sup>, bem como à prestação de informações.

Isto para além da possibilidade de integração de outros serviços como a gestão do departamento de alimentos e bebidas, gestão das existências em armazém, de contabilidade, de gestão de recursos humanos, da ligação aos GDS, da gestão da relação com os clientes, habitualmente designada por CRM e, muito recentemente, da gestão não só do sítio próprio, bem como da presença da unidade hoteleira na internet.

Quem pôde acompanhar a evolução deste processo pode concluir pelas grandes transformações que se verificaram não só na gestão das unidades, bem como nas características destas, por força da introdução das novas tecnologias. Transformações que se significaram ganhos na eficiência, na qualidade e no rigor do serviço prestado, na criação de bem-estar e de conforto para os clientes, também representaram um acréscimo da capacidade de dar uma resposta efectiva às suas crescentes necessidades e exigências.

#### 2.3.4.2 – O tempo da internet

O Mundo, agora transformado na aldeia global, está a iniciar a «Idade da Informação» para a qual a contribuição da internet foi muito relevante, ao colocar ao alcance de um simples clique<sup>22</sup>, um volume de informação antes nunca sonhado.

A internet permite aos turistas a obtenção de informação sobre qualquer destino no Mundo, sublinhando a Organização Mundial de Turismo que “The Internet has also become a vital tool in business transactions, the distribution of products, networking of business partners” (OMT, 2002b, 7).

Importância que é acrescida pelos caminhos que a internet está a trilhar e que, desde já, garantem:

- Acesso onde quer que se esteja, através de diferentes equipamentos, tais como telemóveis e televisões;
- Crescente velocidade de conexão seja através da banda larga, seja através das fibras ópticas;

---

<sup>19</sup> Compreendem todas as actividades da recepção que implicam um relacionamento pessoal com o cliente e que se estendem das operações de registo da entrada, à prestação das informações e de outros serviços, ao processamento e pagamento das despesas realizadas e ao registo da saída.

<sup>20</sup> Compreendem todas as actividades que não implicam um contacto directo com o cliente, nomeadamente, a gestão das reservas e de preços, que pode ser realizada através da utilização dos programas de «Revenue Management».

<sup>21</sup> POS, acrónimo de «Point of sales»

<sup>22</sup> Neologismo que refere a acção de carregar num dos botões do comando de um computador, designado por rato, através da qual é determinada a realização de uma dada acção.

- Crescente segurança das comunicações e transacções realizadas.

Acresce, como refere o estudo citado, está a surgir um “new breed of tourism and travel consumers who are more independent and prefer to search for holidays themselves online, rather than through travel agents”. (OMT, 2002b, 7).

Evolução do mercado online que, segundo os estudos abaixo citados, apresenta as seguintes tendências:

- Organização Mundial do Turismo

Apresenta as seguintes propostas:

- . Aumento considerável do número de utilizadores,
- . Crescimento das compras através da internet,
- . Crescente relevância do sector turístico no todo do comércio electrónico,
- . Crescente relevância da compra de alojamento, em ordem à compra dos demais produtos turísticos,
- . Melhor identificação dos segmentos alvo do mercado turístico,
- . Crescente utilização da internet por parte dos consumidores finais na preparação, aquisição e realização das suas deslocações turísticas. (OMT, 2001a, 10).

- Carter

Que apresenta uma outra visão, mas com evidentes similitudes:

- . Modificações na cadeia de valor<sup>23</sup> que geram formas de distribuição mais complexas,
- . Racionalização e polarização dos intermediários,
- . Atribuição de crescente importância ao cliente e às técnicas de CRM;
- . Crescimento da utilização dos novos canais de distribuição e surgimento de estratégias integradas de multicanais,
- . Aumento da importância no negócio B2B;
- . Crescente importância dos conteúdos dos sítios (Carter, 2002, 47).

- Rita e Oliveira

Nesta obra de síntese do conhecimento nesta área é, referido:

---

<sup>23</sup> Conceito introduzido por Porter, que assenta na análise das actividades realizadas e das competências detidas por uma empresa, na procura da compreensão da forma da sua organização, tendo em vista possibilitar a intervenção em cada uma dessas actividades de forma a melhorar o funcionamento da empresa, na convicção de que “o desempenho global da cadeia pode ser melhorado simultaneamente por meio de um reforço de cada elo e por reforço das ligações entre os elos.” (Détrie et. al. 1997-2000, p. 53)

- . Velocidade, conseguida por uma maior facilidade e fiabilidade da transmissão de dados,
- . Crescente utilização dos sistemas sem fios,
- . Segurança, resultante de novos e melhores os programas.
- . Utilização de comandos de voz,
- . Visualização dos produtos através do recurso á realidade virtual e a imagens holográficas.

Evolução que assentará num maior controlo do processo pelos consumidores, numa maior integração das estratégias e em métricas mais refinadas. (Rita & Oliveira, 2006, 13).

- Buhalis

Numa obra fundamental para o estudo da utilização das novas tecnologias pelas empresas turísticas que o Autor designa por «eturismo», são propostas as seguintes tendências, algumas das quais excedem o âmbito da questão aqui tratada, mas que são apresentadas tendo em vista a sua relevância:

. Modificações profundas na organização e modo de funcionamento como resultado do desenvolvimento e melhor aproveitamento das redes de intranet<sup>24</sup> e extranet<sup>25</sup>; da compatibilização dos sistemas tecnológicos e da sua consequente conectividade (Buhalis, 2003, 234);

. Gestão hoteleira que de acordo com as propostas de Connolly, Olsem e Allegro<sup>26</sup> será “gradually focus more on knowledge-based competition and on the need for continuous innovation, forcing the management to stay abreast of the dynamic developments in marketplace (Buhalis, 2003, 234);

. Crescimento das reservas directas online, como resultado não só de uma presença mais agressiva na internet, mas também do estabelecimento de parcerias e do desenvolvimento do marketing de colaboração;

. Diversificação da distribuição com recurso à distribuição multicanal como forma de integrar os múltiplos sítios onde se podem efectuar reservas, as quais em 2003, data da publicação da obra, eram estimados em 35.000;

. Acrescidas dificuldades na gestão da distribuição decorrentes da necessidade de manter a coerência dos preços face à crescente percepção que os clientes têm dos preços

---

<sup>24</sup> Rede privada que utiliza a tecnologia da internet para partilhar informação, de forma segura, entre os seus membros de que são exemplo os trabalhadores de uma empresa, ou os investigadores de um centro de estudos.

<sup>25</sup> Rede privada que utiliza a internet para partilhar informação e realizar negocios com fornecedores, compradores e outros parceiros, implicando a existencia de um vínculo para aceder à rede.

<sup>26</sup> Connolly, D., Olsen, M., & Allegro, S. (2000). *The hospitality industry and the digital economy: summary of the IH&RA Think Thank*. Lausanne.

praticados e à necessidade de equacionar a problemática dos resultados de médio prazo versus os ganhos dos preços de última hora (Buhalis, 2003, 234);

Desenvolvimento de novos modelos de negócio que garantam a todos os parceiros a justa retribuição da sua participação na criação de valor do produto hoteleiro e o retorno dos investimentos realizados;

Resolução dos problemas actualmente existentes, decorrentes da não standardização dos sistemas informativos utilizados pelos diferentes parceiros, de forma a garantir a sua eficaz interoperacionalidade e interconectividade, através do desenvolvimento dos programas ASPs<sup>27</sup>, com a consequente melhoria da competitividade e rentabilidade das unidades hoteleiras;

. Crescente relevância do reconhecimento e atenção ao cliente, como forma de responder a um cliente cada vez mais experiente e exigente, mais informado e conhecedor, com capacidade de comparar serviços e preços. Realidades de que resulta a necessidade da personalização e da integração da comunicação no serviço hoteleiro, o que será facilitado pelas tecnologias wireless<sup>28</sup>;

. Crescente recurso à utilização das tecnologias wireless, bluetooth<sup>29</sup>, biométricas e de reconhecimento de voz na operação das unidades hoteleiras, tendo como resultado um serviço mais personalizado e focado no cliente (Buhalis, 2003, 235);

. Melhoria das condições de trabalho e de entretenimento disponibilizadas aos clientes (Buhalis, 2003, 236).

#### - Moutinho

Do ciclo de conferências realizadas por este Investigador no âmbito do plano curricular do Mestrado foram, nomeadamente, apontadas as tendências a seguir referenciadas.

Assim da conferência “Global megatrends and scenarios for future asset formation in tourism”, salientamos:

- . Predominância da internet como canal de distribuição do produto turístico;
- . Compreensão dos interesses, gostos e hábitos dos clientes, enquanto factor crítico da crescente competitividade,
- . Substituição do paradigma da conquista do cliente pelo da retenção do cliente (Moutinho, 2007a, 21)

---

<sup>27</sup> Acrónimo de Application Service Providers

<sup>28</sup> Sistema de comunicação que utilizada uma tecnologia sem fios e que permite a transferência de voz, de imagens e de dados desde pequenas a muito longas distâncias.

<sup>29</sup> A tecnologia Bluetooth é uma evolução da tecnologia wireless que permite a conexão sem fios, em distância que vão de 1 a 100 metros, entre diversos tipos de equipamentos. De entre os diversos tipos de utilização desta tecnologia o mais conhecido é o da sua utilização pela indústria automóvel em dispositivos que permitem a utilização, sem recurso ao uso das mãos, de telemóveis durante a condução.

- . Importância do dados disponibilizados pelas pesquisa sobre a utilização da internet como oportunidade na gestão da relação com os clientes,
- . Importância atribuída pelos clientes a uma maior e melhor informação,
- . Participação dos clientes finais na negociação dos preços dos serviços que lhes são prestados,
- . Criação de alianças estratégicas entre as empresas do sector turístico para a comercialização conjunta dos seus serviços (Moutinho, 2007a, 22).

Da conferência “The future multioptional consumer in tourism and contingency marketing”, salientamos:

- O aumento da informação disponibilizada e o crescimento da atenção aos clientes, gera a elaboração de produtos concebidos à medida dos clientes, a designada «customização» que está a caminhar para a individualização (Moutinho, 2007b, 12);
- . Crescente influência das redes de utilizadores, designadas por «social networking», geradas pelo uso dos sítios, principalmente dos blogues, como factor essencial para a decisão das viagens, influência sintetizada na expressão inglesa «by travellers for travellers» (Moutinho, 2007b, 22).

Transformações que em ordem à evolução dos canais de distribuição foram sintetizadas por Pollock<sup>30</sup>, citado por Sigala, Airey, Jones e Lockwood do seguinte modo:

| Feature                       | Conventional Analogue Channels              | Electronic Digital Channels                                                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elements                      | Print brochures, guides                     | Electronic product databases                                                                    |
| Content                       | Text and still images                       | Text, still and moving images, sound, animations, and data                                      |
| Information retrieval         | Turn pages, index                           | Enter search criteria, software executes search                                                 |
| Role of user                  | Passive                                     | Interactive                                                                                     |
| Communication flow            | Unidirectional                              | Bidirectional                                                                                   |
| Currency                      | Fixed in time, limited shelf life           | On-line sources can updated in “real time”                                                      |
| Reach                         | Limited by reproduction and postage         | Limited by consumers’ use of digital reading devices (CD-ROM players, modems); otherwise global |
| Appeal                        | Must appeal to the common interests         | User can customize information from large source                                                |
| Amount of information content | Limited by reproduction and postage budgets | For practical purposes, limitless                                                               |
| Versatility                   | Low, most print products are single purpose | Very high, digital data can be distributed in a variety of formats and channels                 |

**Figura 29: Canais tradicionais versus canais electrónicos**

Fonte: Pollock, 1995, citado por Sigala, Airey, Jones & Lockwood, 2001, 32

<sup>30</sup> Pollock, A. (1995). The impact of information technologies in destination marketing. *EIU Travel & Tourism Analyst*. 3, 78–84

Por seu lado, Buhalis e Zoge, sintetizaram as implicações da internet em ordem ao todo do sector turístico no seguinte gráfico:

| IMPACT ON:                                  | HOTELS<br>(Htl)      | AIRLINES<br>(Air)    | Travel<br>Agencies<br>(TA) |                 | Tour Operators<br>(TO) |                 |
|---------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| FIVE FORCES:                                |                      |                      | Off<br>line                | On<br>line      | Off<br>line            | On<br>line      |
| RIVALRY<br>AMONG<br>EXISTING<br>COMPETITORS | ↑                    | ↑                    | ↓                          | ↑               | ↓                      | ↑               |
| BARGAINING<br>POWER OF<br>SUPPLIERS         | Procurement etc<br>↓ | Procurement etc<br>↓ | TO<br>↑                    | Htl<br>Air<br>↑ | Htl - Air<br>↑         |                 |
| BARGAINING<br>POWER OF<br>BUYERS            | TA<br>↓              | TO<br>↓              | C<br>↑                     | TA<br>↓         | TO<br>↓                | C<br>↑          |
| THREAT OF<br>SUBSTITUTES                    | ↑                    | ↑                    | ↑                          |                 | ↑                      |                 |
| THREAT OF<br>NEW<br>ENTRANTS                | ↑                    | ↑                    | Off<br>line<br>↓           | On<br>line<br>↑ | Off<br>line<br>↓       | On<br>line<br>↑ |

**Figura 30: O impacto da internet nas empresas turísticas**

Fonte: Buhalis, D. & Zoge, M., 2007, 12.

De salientar que estas diferentes visões apresentam muitos pontos de convergência, que sintetizamos nas seguintes linhas de força:

. A internet e seu crescente uso já implicaram alterações significativas para a gestão hoteleira, as quais se irão acentuar quer em ordem ao funcionamento interno das unidades hoteleiras, quer quanto ao seu relacionamento com o mercado turístico;

. Para além das transformações já induzidas na forma de actuar dos parceiros tradicionais da distribuição turística irão ocorrer alterações quer na forma de organização e funcionamento do mercado turístico, com a entrada de novos parceiros e uma maior relevância do papel dos clientes finais;

. Os mecanismos de comunicação ora existentes permitem a realização de um serviço cada vez mais centrado nos clientes, nas suas opiniões e nas suas necessidades.

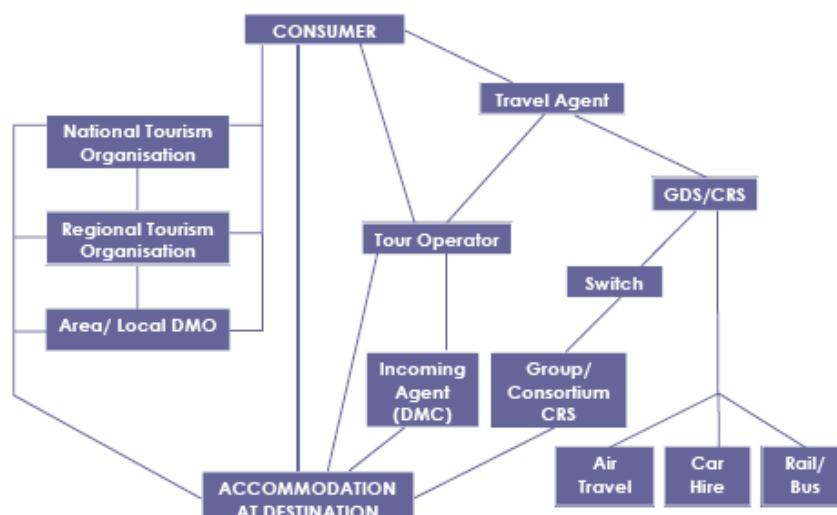
É este o quadro de referência sobre o qual há que estabelecer as alterações da gestão hoteleira nos tempos de hoje.

Tendo em vista a melhor compreensão da realidade do mercado online, importa aprofundar as tendências atrás enunciadas.

Assim e voltando a socorreremo-nos das propostas de Carter, apresentadas no estudo atrás citado, há que referir:

- Quanto às modificações na cadeia de valor que geram formas de distribuição mais complexas

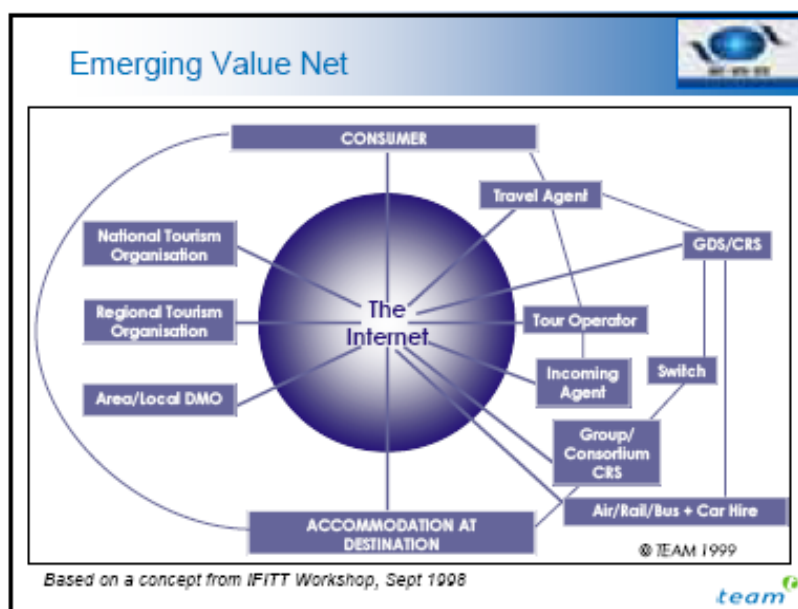
Carter resume graficamente as referidas modificações. Primeiro, adaptando as propostas de Herthner e Ebner, cuja referência bibliográfica não é apresentada, para caracterizar a cadeia de valor tradicional



**Figura 31: Cadeia de valor tradicional**

Fonte: Carter, 2002, 47

Depois, baseando-se num conceito apresentado numa reunião da IFITT, em Setembro de 1998, para descrever o novo tipo de cadeia de valor que está a ser gerado



**Figura 32: Cadeia de valor resultante da utilização da internet**

Fonte: Carter, 2002, 48

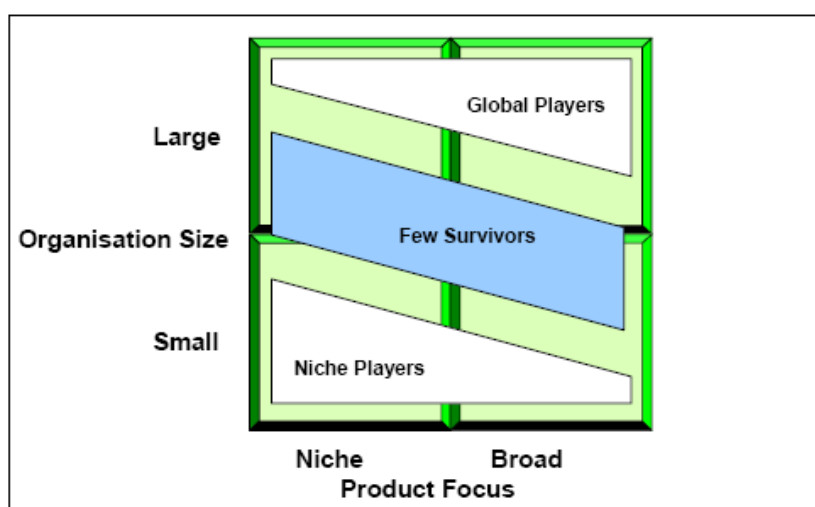
Diagrama que ilustra de uma forma objectiva o papel central que a internet passou a exercer na forma de comercializar o produto turístico.

- Quanto à racionalização e polarização dos intermediários

Não cabendo aqui a discussão do papel e da importância das agências de viagens nos novos tempos, consideramos que é hoje um dado adquirido a necessidade de estas se adaptarem às novas realidades, bem como a certeza de que aquelas que o não fizeram estarão condenadas ao desaparecimento.

Aliás a leitura regular dos órgãos de comunicação social especializados evidencia as transformações em curso no sector, seja pela tendência para a verticalização do mesmo, seja pelo surgimento de diversos tipos de associações e de empresas funcionando em regime de franchise, seja, em particular, pela generalização das empresas «.com» quer como resultado da modificação das empresas já existentes ou da criação por estas de departamentos especializados, quer pelo surgimento de novos parceiros.

Carter, não indicando a referência bibliográfica socorre-se das propostas de «Marketing Tourism Destinations Online'/Genysys/EIU» para sintetizar tais transformações da seguinte forma



**Figura 33: Consequências da racionalização e polarização nos intermediários do sector turístico**

Fonte: Carter, 2002, 48

Gráficos que evidenciam a necessidade dos novos intermediários ajustarem a dimensão da sua empresa às características dos produtos que constituam a razão de ser da sua existência.

- Quanto à crescente importância ao cliente e às técnicas de CRM

As técnicas hoje disponíveis permitem aceder aos dados das pesquisas realizadas por qualquer navegador na internet e estão a gerar um conhecimento aprofundado sobre os interesses e necessidades destes.

Conhecimento que constitui a base necessária para a aplicação da técnica de gestão de clientes, habitualmente designada por CRM, a qual possibilita a criação de ofertas de produtos e serviços ajustadas a cada seu potencial consumidor.

É o centrar da empresa no consumidor bem exemplificada no sítio [www.nike.com](http://www.nike.com) onde é possível adquirir, como atrás se referiu, em várias línguas, produtos adaptados às características e gostos de cada cliente.

Importância e técnicas que têm por limite a criatividade de cada gestor.

- Quanto à utilização dos novos canais de distribuição e surgimento de estratégias integradas de multicanais

Já atrás tivemos ocasião de salientar que a evolução tecnológica da internet está a passar por duas vertentes: a velocidade da transferência de dados; a possibilidade de acesso em qualquer lugar onde estejamos, bem como a multiplicidade de equipamentos utilizáveis.

Hoje um turista pode aceder à internet em todas as fases de uma viagem, seja na sua preparação, seja no decurso da mesma, seja após a sua realização para comunicar as suas impressões e avaliações da mesma.

Esta nova realidade implica a necessidade de as empresas e os destinos disponibilizarem informações que sejam não só acessíveis e adaptadas aos diferentes meios de conexão, bem como bem diferenciadas ao longo de todo o processo em função da evolução das necessidades.

- Quanto ao aumento da importância no negócio B2B

Sendo óbvias as potencialidades da internet para um modelo de negócio dirigido ao cliente final, habitualmente designado pelo acrónimo B2C de «business-to consumer», que no sector turístico apresentava, tradicionalmente, a variante B2B2C, de «business-to-business-to-consumer», ou seja «hotel-agência de viagens-cliente» final, tais potencialidades geraram os designados fenómenos de desintermediação, isto é, de eliminação dos intermediários. Desintermediação que na indústria hoteleira significa a venda directa realizada pelos hotéis aos clientes, a qual constitui um objectivo necessário da gestão hoteleira.

No entanto a evolução da utilização da internet deu lugar ao surgimento de novos parceiros que conquistaram uma posição de relevância no mercado turístico. Parceiros que Barra exemplifica na seguinte figura:



**Figura 34: Os novos parceiros do mercado turístico**

Fonte: Barra, 2009, 34.

Ou seja, estamos nm mercado regido pelos princípios do «Revenue management», da «Customer Relationship Management» ou CRM e da «Best available rate», ou BAR, em que os intermediários voltam a condicionar os preços de venda.

Um mercado que funciona em tempo real, ao exigir decisões dia a dia, quando não hora a hora, sobre: o fecho e abertura de datas para disponibilizar quartos, os designados «stop sales»; o número de quartos disponibilizados; e os preços a serem praticados. Isto, para além da imperiosa necessidade da permanente concepção e colocação no mercado de novos produtos, ajustados às necessidades e interesses dos clientes.

#### - Quanto à crescente importância dos conteúdos dos sítios

Analisando noutra lugar do presente trabalho a questão das boas práticas no que concerne à criação e manutenção de um sítio, importa aqui reter duas condições essenciais para a qualidade dos mesmos: a qualidade e interactividade dos conteúdos; a necessidade de permanente actualização.

No que concerne especificamente aos sítios das unidades hoteleiras, importa salientar as conclusões de um estudo realizado pela Harris Interactive sobre a importância relativa dos tipos de conteúdos, que não o preço e a localização, atribuída pelos utilizadores da internet na selecção de uma unidade hoteleira onde se pretendam alojar. Estudo cujos resultados são sintetizados na seguinte figura.

| <i>Respondents who research or book hotels online<br/>(n=1953)</i> | Very Important/<br>Important (Net)<br>(%) | Very Important<br>(%) | Important<br>(%) |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|------------------|
| Written Description of the Accommodations                          | 71                                        | 23                    | 48               |
| Visuals of the Accommodations                                      | 69                                        | 28                    | 41               |
| Information about the Destination                                  | 62                                        | 17                    | 44               |
| The Property Star Rating                                           | 60                                        | 14                    | 45               |
| The Brand of Hotel                                                 | 53                                        | 11                    | 42               |
| Customer Reviews and Testimonials                                  | 44                                        | 13                    | 31               |
| Loyalty Program                                                    | 31                                        | 8                     | 23               |

**Figura 35: Influência dos aspectos visuais dos conteúdos de um sítio nas reservas online dos hotéis**

Fonte: Harris Interactive, 2005, 5

Gráfico que evidencia que os dois aspectos mais relevantes para a escolha de um hotel através de um sítio são a qualidade do texto e das imagens disponibilizadas. Daí a conclusão da importância do conteúdo do sítio para que este possa alcançar o seu objectivo essencial: a diferenciação que gera a motivação para a compra.

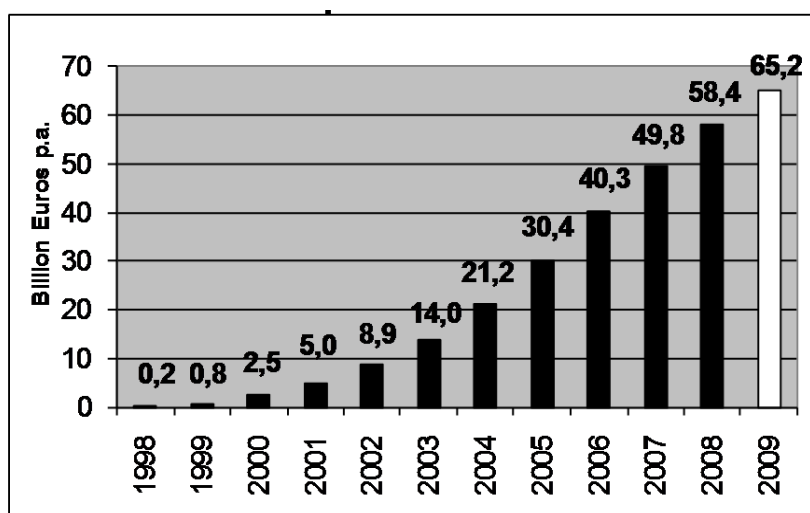
Caracterizadas as tendências da evolução tecnológica importa compreender a forma como as mesmas estão a transformar o funcionamento do mercado turístico.

Indo no trabalho de investigação a realizar procurar compreender as transformações verificadas no modelo de negócio entre os hotéis e os operadores turísticos em geral importa, aqui, analisar as consequências dessas transformações e tendências no comportamento dos consumidores finais.

Assim, os últimos dados disponibilizados para a Europa apontam para as seguintes realidades.

- Quanto á dimensão do mercado turístico europeu

Num estudo de responsabilidade de Marcussen são apresentados os seguintes dados, referentes ao período de 1998 a 2008, com projecções para 2009.

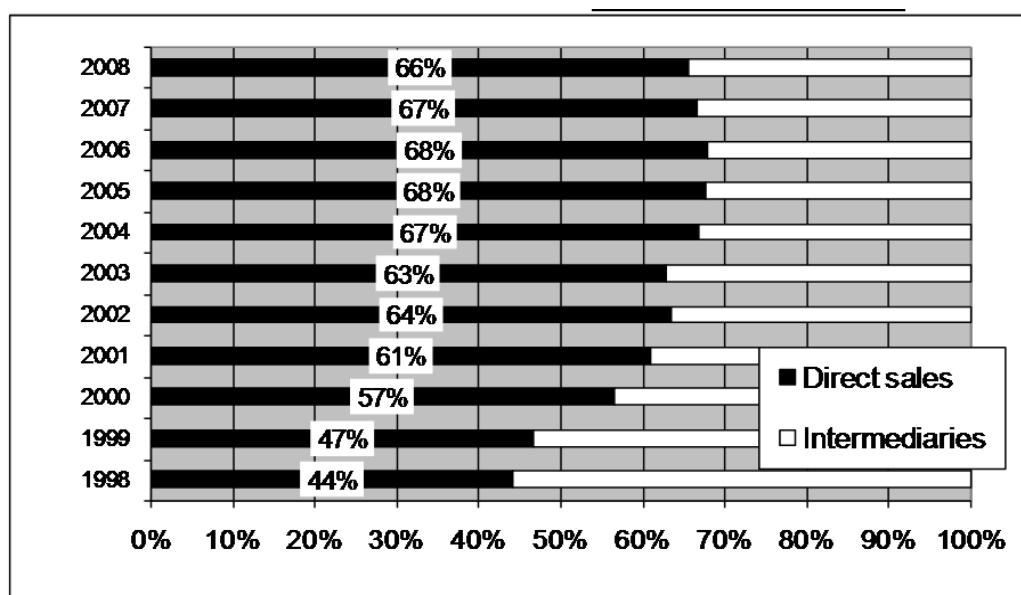


**Figura 36: Evolução do mercado turístico online, em volume de vendas**

Fonte: Marcussen, 2009, 3.

Gráfico que evidencia o crescimento exponencial do mercado turístico.

- Quanto aos canais de vendas utilizados

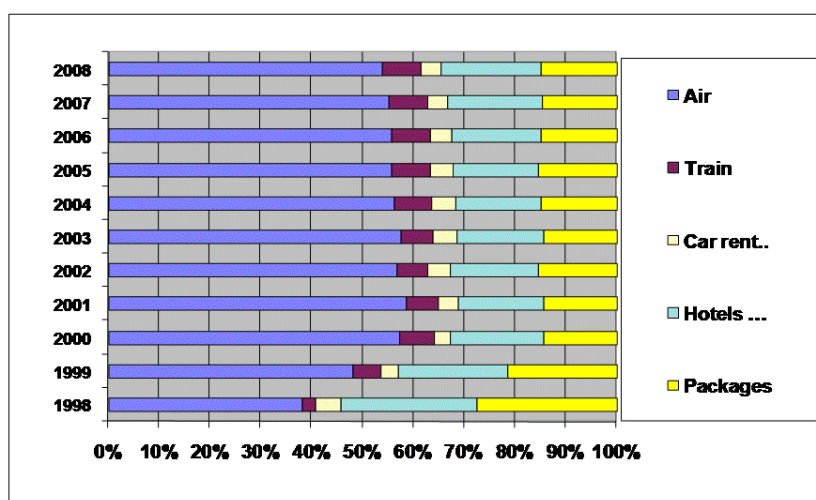


**Figura 37: Evolução do mercado turístico online por tipo de canal de vendas**

Fonte: Marcussen, 2009, 5.

Gráfico que revela uma tendência para a estabilização das vendas por canal, como resultado do crescimento das novas formas de intermediação, já atrás referidas.

- Quanto às vendas por tipo de serviço



**Figura 38: Evolução do mercado turístico online por tipo de serviço**

Fonte: Marcussen, 2009, 6.

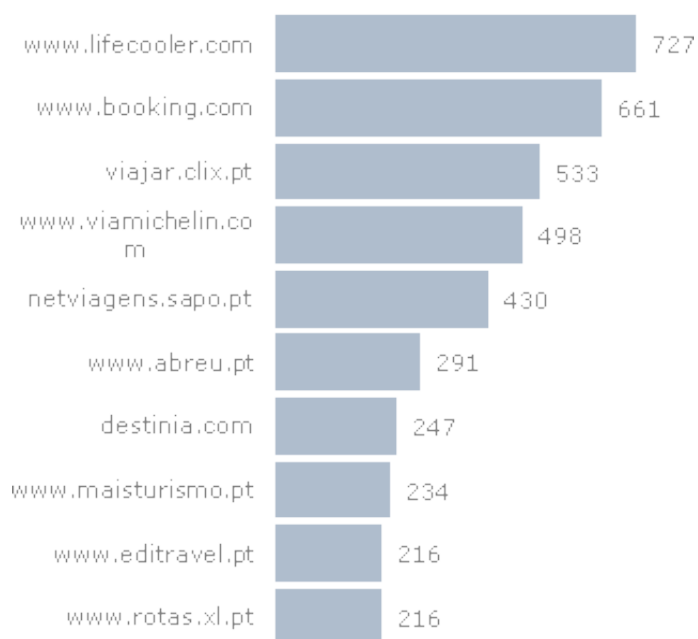
Gráfico que evidencia: uma tendência para a estabilização da repartição das vendas de serviços turísticos online; a predominância do transporte aéreo neste tipo de negócio; após uma inicial perda de importância de venda de pacotes turísticos a estabilização do volume de vendas dos mesmos.

No que concerne a Portugal.

Começando por salientar que no que concerne à utilização regular da internet a nível europeu, Portugal, num conjunto de 27 países, ocupa o 22º lugar, que corresponde a 38% da população nacional (Comissão das Comunidades Europeias, 2009, 4).

Socorrendo-nos de uma investigação realizada pela Marketest, referente ao período de Janeiro a Outubro de 2008, em que foram estudados os visitantes, a partir da sua residência, dos sítios de turismo e da qual resultaram os seguintes dados:

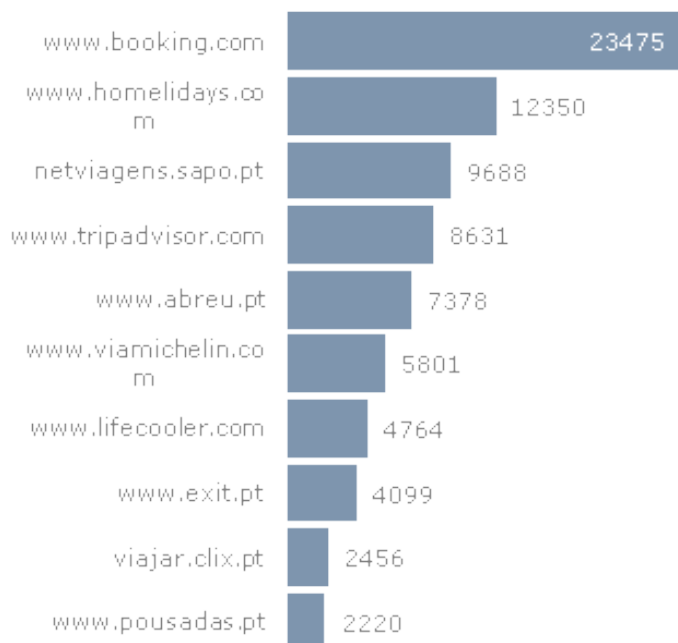
- 58,1% dos internautas portugueses, isto é 1.756 mil pessoas, visitaram sítios de turismo;
- O número de visitantes únicos oscilou entre 657.000 no mês de Julho e 481.000 no mês de Outubro;
- O maior número de páginas visitadas, 15 milhões, foi no mês de Julho, tendo os internautas gasto na sua navegação mais de 169.000 horas;
- O ranking dos sítios mais visitados foi o seguinte



**Figura 39: Ranking de sítios de turismo, por utilizadores únicos**

Fonte: Marktest, 2008, 1

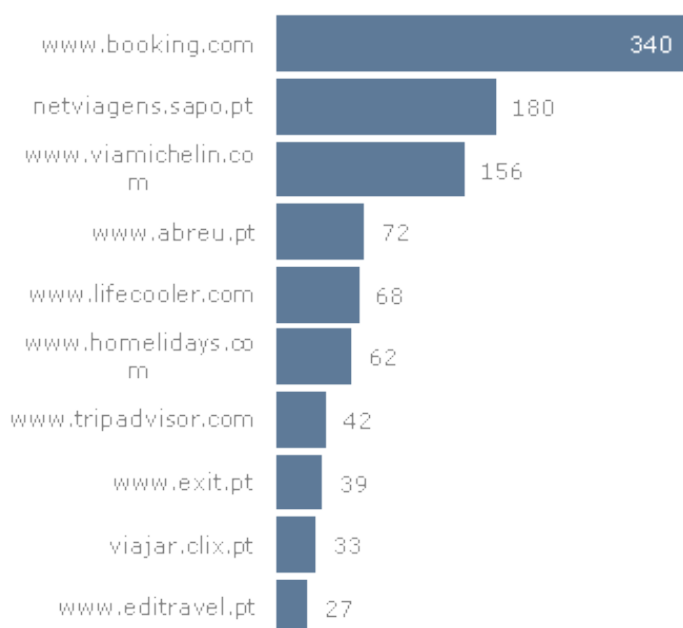
- O ranking por número de páginas visitadas foi o seguinte:



**Figura 40: Ranking de sítios de turismo, por número de páginas visitadas**

Fonte: Marktest, 2008, 2

- O ranking por tempo dispendido foi o seguinte:



**Figura 41: Ranking de sítios de turismo, por tempo dispendido no sítio**

Fonte: Marktest, 2008, 4

De tudo o que atrás se refere é legítimo extrair a conclusão de que a internet assumiu um papel de grande relevância para o mercado turístico ao permitir disponibilizar aos clientes finais “altos niveles de información, crear imagen de marca, conseguir una respuesta directa y además de crear experiencias virtuales del producto” (Chirila et al., 2007, 5).

Conclusão que, em ordem à realidade turística portuguesa, há que o reconhecer, torna evidente a existência de uma margem de crescimento acrescida por força do atraso verificado na utilização das novas formas de comercialização dos produtos turísticos.

Conclusão que tem que levar em linha de conta que nos encontramos face a um processo de profunda e rápida transformação, em ordem ao qual já hoje é possível caracterizar as seguintes fases: uma primeira, comumente designada por «web 1.0»; uma fase posterior identificada pela designação de «web 2.0»; uma terceira fase, a da «web 3.0».

Fases que resultando da evolução tecnológica diferem, fundamentalmente, da forma com a internet é encarada. Diferenças que iremos procurar sintetizar.

- Quanto à «web 1.0»

Corresponde ao tempo inicial em que a internet era fundamentalmente encarada como: um meio de informar o mercado, em ordem ao qual não era fundamental a participação dos potenciais clientes finais; e uma forma de realizar negócio, como resultado da informação transmitida. Fase que pode ser sintetizada nas seguintes ideias chave,

- . O mais importante é o que é publicado e a gestão dos conteúdos,
- . Há que fazer crescer o número de visualizações do sítio, isto é de «page view»,
- . O importante é «agarrar» os clientes para que estes comprem.

- Quanto à «Web 2.0»

A ideia chave desta fase é a existência de um diálogo permanente com os clientes. O que se implica falar, implica, também, ouvir e de levar em consideração a opinião que nos é transmitida.

Diálogo que impõe a necessidade da redefinição da estratégia da empresa de forma a integrar uma estratégia específica para a utilização da internet desenvolvida em duas vertentes: a estratégia de marketing para gerir a presença da empresa na internet; e a estratégia de relacionamento com as chamadas redes sociais.

Estratégia que deve ter em vista os três princípios em que, segundo Barra, assenta a Web 2.0: Partilhar; Publicar; Relacionar (Barra, 2009, 60).

Estratégia que como propõe o mesmo Especialista (Barra, 2009, 57) deve assentar em conceitos básicos, tais como:

. Participação

Uma visão atenta dos órgãos de comunicação social torna patente o desejo de participação que é hoje representa uma forma de estar das Pessoas. Desde os programas de rádio de que o «Fórum TSF» é um exemplo, à crescente relevância das secções do tipo «Fala o Leitor» dos jornais diários, aos concursos das televisões esse desejo de estar presente, de emitir opiniões, em suma, de participar é uma evidência.

Mas onde essa participação assumiu proporções planetárias foi indiscutivelmente na internet face às características próprias deste meio de comunicação. Participação que pode assumir diversas formas que vão desde os fóruns científicos «on-line» onde alguns são chamados a participar, às salas virtuais de conversação, os chamados «chats»<sup>31</sup> onde a participação é aberta.

---

<sup>31</sup> Ou «online chat» forma de comunicar através da internet que permite quer o diálogo pessoa a pessoa quer entre grupos de pessoas.

Esta tendência social implica para as empresas a necessidade não só de a compreender, mas também a necessidade de a saber utilizar para atingir os objectivos a que se propõe.

. «Blogging»

Mas onde a tendência atrás caracterizada se manifestou de uma forma muito relevante foi naquilo que podemos caracterizar como a explosão dos blogues<sup>32</sup> que ocorreu na viragem do século.

Explosão no seu número e na multidão de comentários, ou «post» para utilizar a linguagem da blogosfera<sup>33</sup>, que nos mesmos são colocados, ou «postados». Explosão traduzida nos seguintes números divulgados pela Universal McCann, referentes a Março de 2008: 184 milhões de blogues; 346 milhões de leitores de blogues.<sup>34</sup>

Números que evidenciam a crescente importância dos blogues como forma de expressar e criar correntes de opinião, enquanto meio de comunicação fluído, em permanente actualização que permite não só emitir uma opinião mas, também, emitir comentários sobre a mesma.

Blogues que induziram uma profunda alteração na utilização da internet ao permitir que os seus utilizadores “Instead of primarily being passive consumers of information, more and more Internet users are becoming active participants. Weblogs allow everyone to have a voice.” (Technorati, 2009, 1)

Assim o neologismo «blogging» que diz respeito à utilização dos blogues, traduz uma realidade com a qual muitas empresas ainda têm que aprender a conviver e a utilizar que é a realidade das redes sociais geradas nos blogues.

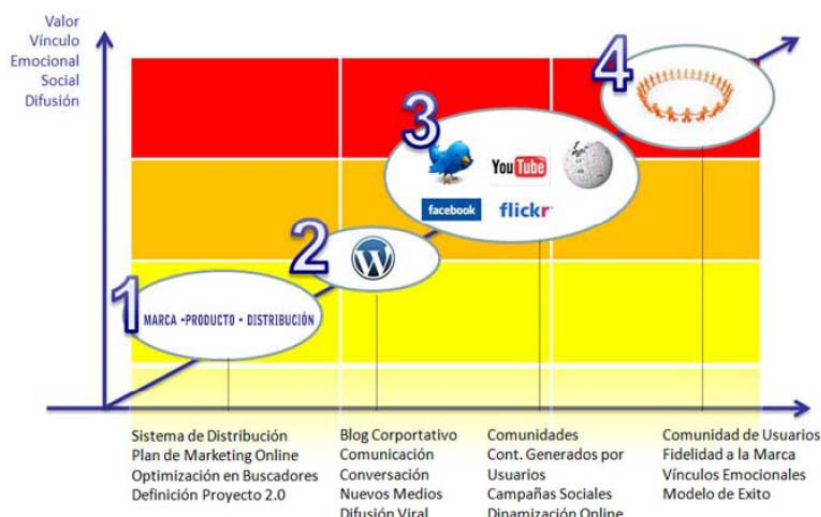
Redes cuja importância para o posicionamento de uma marca ou de produto começam a ser inquestionáveis. Daí a necessidade de as empresas redefinirem as suas estratégias adaptando a realidade própria à realidade presente. Realidade que Barra traduz no seguinte modelo:

---

<sup>32</sup> Neologismo, resultante da simplificação da palavra inglesa «webblog», concebido para designar um sítio criado por uma ou mais Pessoas, onde são publicados comentários, notícias, imagens, vídeos e outros conteúdos, entre os quais, ligações a outros blogues.

<sup>33</sup> Neologismo criado para designar a comunidade que cria e participa em blogs.

<sup>34</sup> Dados retirados em 18.08.2009, de [www.technorati.com](http://www.technorati.com)



**Figura 42: Modelo estratégico no tempo da web 2.0**

Fonte: Barra, 2009, 79

Modelo que, obviamente, assenta na ideia-chave atrás enunciada da existência de um diálogo permanente com os clientes, agora socorrendo-se desse meio tão poderoso que é a blogosfera.

. «Pay per click»<sup>35</sup>

Modelo de publicidade pelo qual os anunciantes pagam em função: de um valor previamente acordado para o custo de cada clique, o CPC<sup>36</sup>; e o número de vezes que o anúncio, ou «banner»<sup>37</sup>, é clicado. «Banner» que pode também ser uma forma de ligação directa para o sítio do anunciante.

O modelo para medir a eficácia de um «banner», utiliza uma unidade de medida, o «Click-through»<sup>38</sup>, a qual permite o cálculo de um rácio da eficácia o «Click Through Ratio»<sup>39</sup>.

Este modelo é utilizado pela generalidade dos sítios de motores busca, de que são exemplos o Google e o Yahoo!

<sup>35</sup> Também designado pelo acrónimo PPC.

<sup>36</sup> Acrónimo de «cost per click» que significa o montante em dinheiro a pagar por um anunciante às empresas responsáveis pelos motores de busca, quando um utilizador de um sítio clica num anúncio

<sup>37</sup> Ou web banner é uma forma de publicidade utilizada na internet, concretizada por anúncios colocados nas páginas web.

<sup>38</sup> Unidade de medida bruta da eficácia de um «banner», obtida a partir do número de entradas num sítio, geradas pelo mesmo.

<sup>39</sup> Indicador para medir a eficácia de um «banner» que é calculado pela relação, expressa em percentagem, entre o número de utilizadores que nele clicam e o número de impressões geradas.

. «Search engine optimization»<sup>40</sup>

Expressão inglesa que designa o processo que visa, de uma forma planeada e sistemática, introduzir alterações no conteúdo de um sítio, para facilitar a acção dos motores de busca e, conseqüentemente, aumentar o volume e a qualidade do tráfego para esse sítio.

Trata-se de uma ferramenta de marketing que, no caso de uma unidade hoteleira, tem como objectivo último levar os visitantes de seu sítio a tornarem-se compradores do serviço que a mesma coloca no mercado.

À utilização desta ferramenta está associado o conceito de retorno do investimento, habitualmente designado por ROI<sup>41</sup> que o gestor terá que ter, sempre, presente como forma de avaliar os resultados do investimento realizado para conseguir o objectivo da optimização de um sítio.

. «Syndication»<sup>42</sup>

Diz respeito à partilha de conteúdos como forma de enriquecer um sítio e torná-lo mais atractivo para os navegadores, criando melhores condições para a realização de negócios, ou seja «weblogs syndication means making part of a website available for consumption in a specialized reader or for other sites to use and publish, often for free» (Technorati, 2009, 3),

Trata-se de uma técnica ainda sem grande utilização nos sítios das empresas turísticas portuguesas, sendo exemplo das potencialidades da partilha de conteúdos, a relevância alcançada pelo portal [www.sapo.pt](http://www.sapo.pt).

. Redes sociais

Ao terminar esta parte do estudo realizado importa salientar que começa a ser reconhecida a necessidade do gestor encarar, compreender e utilizar a relevância das redes sociais<sup>43</sup>, usualmente designadas pela expressão inglesa «social network».

Na realidade o que hoje é dito pelos nas redes sociais começa a revelar-se da maior importância para a construção do posicionamento quer de uma marca, quer de um produto.

---

<sup>40</sup> Também designado pelo acrónimo SEO.

<sup>41</sup> Acrónimo de «return on investment», um indicador normalmente expresso em percentagem que, no caso, mede a eficácia de um sítio, através da capacidade deste em transformar simples visitantes em compradores do produto hoteleiro.

<sup>42</sup> Também designada por «Web syndication», que se poderia traduzir por cartelização.

<sup>43</sup> Comunidades de utilizadores da internet que utilizam no diálogo entre si, programas informáticos específicos tais como o correio electrónico, os blogues e mais recentemente as mensagens instantâneas, de que é exemplo a criação pela Air France e pela KLM da "rede social para passageiros a Bluenity...destina-se a promover contactos antes, durante, e depois dos voos, nomeadamente para troca de informação sobre destinos". (Afonso, N. 2008b, 1)

Ao gestor interessa não só o que o que é dito, bem como o deve dizer no Twitter<sup>44</sup> que é, à data, o expoente máximo das redes sociais, bem como noutras redes, tais como o Facebook<sup>45</sup>, o MySpace<sup>46</sup> e o LinkedIn<sup>47</sup>.

Como salientam Chung e Buhalis:

“Tourism is one of the highest involvement industries, which means potential tourists want to get as much knowledge as they can reduce risk. An online community with a high number of transactions between internet users, therefore, will be valuable information networks for tourist” (Chung & Buhalis, 2008, 278)

Trata-se, efectivamente, de um caminho da maior relevância a percorrer pelo turismo em geral e, em particular, pela hotelaria. Caminho que Mudler, em ordem ao trabalho a realizar no Twitter, sugere que seja percorrido tendo em vista as seguintes cinco premissas (Mudler, 2008, 1):

- . Ouvir e aprender utilizando para o efeito a função pesquisa por palavra-chave disponível em <http://search.twitter.com> de forma a saber o que os consumidores pensam sobre a marca e os produtos que são colocados no mercado;
- . Publicar notícias e informações de interesse e sintéticos, mas com possibilidade de desenvolvimento através de «links» para os clientes nelas interessados;
- . Realizar promoções de forma a conseguir o interesse dos utilizadores;
- . Personalizar a marca de uma forma interessante e divertida;
- . Conversar com os utilizadores não se circunscrevendo á prestação de informações, mas sim criando interactividade com os mesmos.

Por sua vez Kirby em Agosto de 2009 chamou a atenção, ainda que apontando algumas reservas, para uma nova aplicação do Twitter, que permite aos utilizadores apresentarem os seus pedidos de alojamento em <http://twihotels.com>, possibilitando aos hoteleiros a apresentação das suas propostas na secção @twihotels.

As reservas apontadas por Kirby resultam nomeadamente de: obrigação dos utilizadores de se registarem, o que se pode traduzir em afastamento do processo; e, o que é mais relevante, pela falta de privacidade, resultante da publicitação do pedido de alojamento. (Kirby, 2009, 1)

Para além dos conceitos atrás enunciados, directamente ligados à realidade da internet, ao redefinir a estratégia da empresa em ordem à utilização deste meio, não pode o

<sup>44</sup> Rede social, criada em 2006, por uma empresa norte-americana, acessível através do sítio [www.twitter.com](http://www.twitter.com)

<sup>45</sup> Rede social, criada em 2003, por uma empresa norte-americana, acessível através de sítio [www.facebook.com](http://www.facebook.com).

<sup>46</sup> Rede social, criada em 2003, por uma empresa norte americana, acessível através do sítio [www.myspace.com](http://www.myspace.com)

<sup>47</sup> Rede social, criada em 2003, por uma empresa norte-americana, acessível através do sítio [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

gestor deixar de ter presente os conceitos mais relevantes em que deve assentar a gestão, nomeadamente:

. «Revenue Management»

Técnica também designada por «Yield management», como atrás se refere. Designações de uso corrente que se poderiam traduzir por gestão do rendimento e que significam a necessidade de um trabalho sistemático de recolha e tratamento de dados quer internos, quer externos com o objectivo, no caso da hotelaria, de alcançar a maior rentabilidade através da adaptação dos preços e das disponibilidades de alojamento à intensidade da procura.

A aplicação desta técnica, em ordem á qual existem ferramentas informáticas para apoio à sua aplicação, induziu por força das características específicas da internet, o surgimento de novos conceitos dos quais importa reter os a seguir abordados:

. a tarifa correntemente designada por BAR, com o significado do preço mais baixo que, para uma dada data, uma unidade hoteleira coloca no mercado;

. a problemática da paridade de preços que surge como resultado, por um lado da existência de diferentes comissões cobradas por diferentes intermediários, alguns com grande relevância no mercado turístico e, por outro lado, pela crescente transparência deste mercado.

Situações das quais decorre a indispensabilidade de um esforço tático para assegurar a necessária harmonização dos preços, tendo como arquétipo a paridade dos mesmos.

. «Packaging» aqui entendido como a forma de conceber, elaborar e apresentar os produtos ao mercado, isto é, de inovar através do desenvolvimento de novos produtos. Prática que visa um mercado fortemente concorrencial, onde todos os dias surgem novos produtos e que implica um sistemático recurso à inovação e à capacidade de gerar diferenciação. Conceito que gerou, entre outras, as promoções de última hora, muitas vezes designadas por “Last minute» e que tem como limite a imaginação do gestor.

«Packaging» que já evoluiu para o «Dynamic packaging» que permite ao potencial turista adquirir online um produto turístico concebido de acordo com as suas necessidades e as disponibilidades que existem, a cada momento, no mercado.

«Dynamic packaging» que como propõem Chirila et. al. implica a existência dos seguintes pressupostos:

. “Amplio acceso a productos e inventarios de proveedores,

. Posibilidad de búsqueda y agregación de productos (carrito de compra),

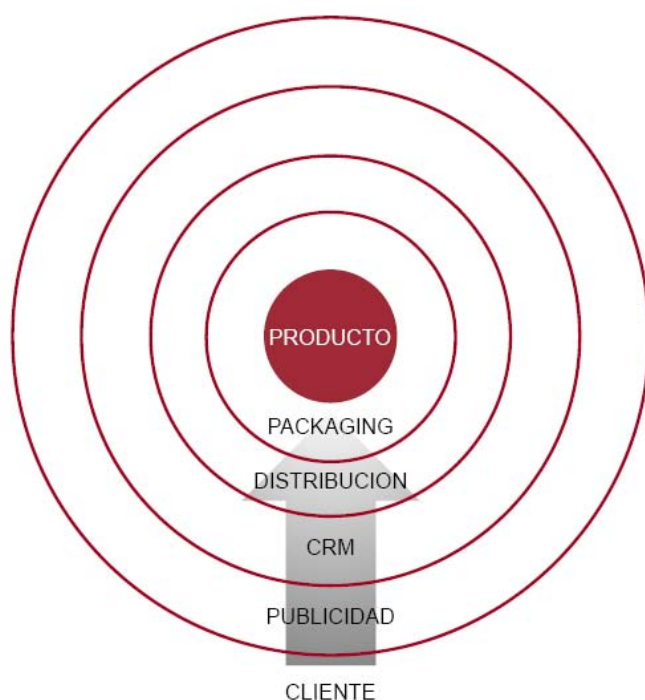
- . Habilidad para establecer un precio único para el paquete, aplicando las reglas de descuento a los componentes combinados,
- . Poder comprar el paquete confeccionado con un pago único" (Chirila et al., 2007, 12).

Como consequência do que ora se afirma resulta que a técnica de «revenue management», atrás referida, é hoje uma técnica que não se pode limitar á gestão de preços e da disponibilidade, mas que face a um mercado em transformação cada vez mais acelerada, há que alargar à gestão do produto.

- . «Costumer Relationship Management»<sup>48</sup>

Técnica que se poderia traduzir por gestão do relação com o cliente e em ordem à qual, também, existente ferramentas informáticas de apoio à sua aplicação.

Implica um repensar das estratégias e das táticas da empresa, de forma a levar à prática todas as consequências de marketing, assente no acompanhamento sistemático dos clientes, na recolha e tratamento das informações por estes transmitidas o que, na hotelaria, deverá ter significar a produção de um serviço que reflecta aquilo que o cliente procura e deseja, conforme Barra sintetizou no seguinte gráfico.



**Figura 43: A função CRM na hotelaria**

Fonte: Barra, 2009, 43

- Quanto à «Web 3.0»

<sup>48</sup> Também designado pelo acrónimo CRM.

Com esta expressão estamos a falar não só do tempo presente, mas fundamentalmente das perspectivas para o futuro.

Um caminho que passará, por certo, pela exploração das potencialidades dos sistemas móveis de acesso à internet, com o consequente reforço da interactividade que permitirá ao turista obter as informações que deseja onde quer se encontre e quando delas necessita, como sublinha Starkov quando conclui que “The mobile Internet is already here. Mobile marketing allows hoteliers to take advantage of a unique marketing and distribution medium ... Travelers is already using their mobile devices to plan and book travel and hotels.” (Starkov, M., 2009, 10)

Mas que passará, também, pela chamada «semantic web», uma internet que como sublinha Abián será “una Internet «inteligente»... estará llena de información que las máquinas podrán «comprender» y a partir de la cual extraerán conclusiones” (Abián, 2005, 4), para acrescentar que no futuro a Internet estará “repleta de metadatos legibles para las máquinas. Los agentes de la web semántica usarán esos metadatos para concertar citas, realizar transacciones monetarias y de bienes, comparar precios, obtener información, reservar entradas...” (Abián, 2005, 40).

Um futuro que está aí e é um caminho que os gestores hoteleiros vão ter que percorrer.

### **2.3.5 – O trabalho comercial no tempo da internet**

Num trabalho recentemente publicado tivemos ocasião de abordar esta problemática. Problemática que sendo a razão do presente estudo importa abordar, agora de uma forma mais acabada, de forma a extrair conclusões do mesmo.

Assim, em função da revisão bibliográfica realizada e da nossa vivência enquanto profissional do sector, as alterações que julgamos mais óbvias, em ordem à realização do trabalho comercial nas unidades hoteleiras, induzidas pela internet são as que, de seguida, enunciamos.

#### **- Aceleração do trabalho comercial**

A internet é interactividade, é resposta imediata às questões suscitadas por mercado em geral e por cada potencial cliente em particular. É o tempo do já.

Implica a necessidade de todos os dias e a todos os momentos saber interpretar os sinais do mercado e a eles reagir, se possível antes da concorrência. Reacções que implicam o recurso a todo o tipo de ferramentas que marketing disponibiliza, com particular realce para as questões relativas ao preço e ao produto. Reacções onde a inovação e a diferenciação têm que estar presentes.

- Crescente importância da informação

Como já atrás referimos, salientou Bill Gates que o melhor gestor é aquele que mais sabe. Verdade que é reconhecida pela generalidade dos gestores hoteleiros com os quais nos relacionamos que nos reportam utilizar boa parte dos seus dias de trabalho na busca de mais informação. Através da internet é possível aceder aos problemas, às soluções encontradas, às inovações, às tendências do mercado, numa busca que tem que ser realizada continuamente.

- Perecibilidade das decisões relativas aos preços e aos produtos

Por força do que atrás se aponta já está longe o tempo em que os preços na hotelaria eram fixados uma vez por ano e em que a gama de produtos se mantinha inalterável durante longos períodos.

Temos para nós como evidente a continuidade da manutenção da importância de uma adequada definição das políticas de preço e de produto para as unidades hoteleiras. O que acontece agora é a necessidade de, dentro do quadro global que as mesmas devem definir, se preverem regras que balizem a adaptação do mesmo às realidades de cada momento e de cada situação, como forma de obviar às decisões casuísticas de resultados sempre imprevisíveis.

- Instabilidade dos canais de comunicação e de distribuição

A rapidez da evolução das tecnologias de informação conjugada com a falta de solidez de muitas empresas que utilizam a internet como suporte para a sua actividade levam a uma evidente instabilidade das mesmas. O melhor exemplo desta realidade é da Twitter que tendo surgido há três anos ocupa, à data da realização deste trabalho, um lugar de inquestionável importância que nada, nem ninguém, nos garante que subsista daqui a outros três anos.

A esta realidade acresce as transformações que se estão a verificar nas agências de viagens tradicionais com encerramento daquelas não se conseguem adaptar aos novos tempos.

As formas de comunicar e de distribuir de hoje não são as de ontem por força do redimensionamento do mercado e das possibilidades de afinar a segmentação que a internet gerou e não serão, por certo, as de amanhã por força de um futuro que se vislumbra mas que ainda não aconteceu.

- Alterações na cultura da empresa

Se marketing implicou um recentrar da empresa no cliente, a internet está a gerar aquilo que se poderá definir como a primazia do cliente. Esta é uma alteração fundamental para a cultura empresarial ao tornar evidente a necessidade da interacção com os clientes e a personalização do serviço prestado, do trabalho num mercado global em permanente transformação e da redefinição dos objectivos e do posicionamento.

Isto é, a necessidade de uma nova mentalidade onde a abertura de espírito, a humildade da aprendizagem permanente, a agilidade, a flexibilidade e a rapidez de raciocínio tem que estar presentes.

## **CAPÍTULO III – O TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO REALIZADO**

### **3.1 – A FUNDAMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO REALIZADA**

A investigação científica é a chave do progresso. Quer na sua vertente de investigação básica, quer na vertente de investigação aplicada, ao gerar conhecimento é um factor de modernização e de integração, devendo ser considerada uma “herramienta necesaria en todos los procesos de crecimiento y desarrollo tecnológico de las empresas e sectores económicos” (Pérez, 2001, 2).

Princípio que é corroborado por Fortin quando conclui que a investigação científica é um “método de aquisição de novos conhecimentos ...visa a produção de uma base científica para guiar a prática e assegurar a credibilidade.” (Fortin, 1996-1999, 18).

No que concerne ao turismo, como reconhece a Organização Mundial de Turismo as empresas turísticas “han de dedicar parte de su actividad a la investigación para así desarrollar, captar y adecuar las nuevas tecnologías que existen en el mercado turístico e incorporarlas a sus procesos productivos (Pérez, 2001, 3).

Realidade que, a nossa experiência nos leva a reconhecer, ainda não foi suficientemente compreendida por alguns responsáveis do turismo em Portugal.

#### **3.1.1 – O problema e os objectivos da investigação**

“Uma investigação é por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica”. (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 31).

Permitimo-nos acrescentar, à luz da nossa experiência, que nos tempos que correm perante o crescimento exponencial da literatura disponível e a rapidez das transformações as hesitações e as incertezas ainda mais se agravaram.

Daí a imperiosa necessidade não só de um método de trabalho mas também a definição clara de onde estamos e para onde queremos ir.

A importância da pergunta de partida enquanto base do trabalho a desenvolver é para nós inquestionável. Pergunta que segundo os aqueles Autores, para ser verdadeiramente útil, deve respeitar um conjunto de critérios, nomeadamente:

- Clareza

Deve exprimir de uma forma precisa, objectiva, unívoca e concisa o que se pretende conhecer. Uma pergunta que permita “saber aonde nos dirigimos e comunicá-lo aos outros” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 36).

- Exequibilidade

Decorre da necessidade de realismo na sua formulação, o que implica a convicção de que está ao alcance do investigador o trilhar do caminho que permita alcançar uma resposta, qualquer que esta seja. Uma pergunta “adequada aos recursos pessoais, materiais e técnicos” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 38) do investigador.

- Pertinência

Implica a possibilidade da existência de várias respostas à questão formulada visando não a descrição de uma realidade, mas sim o conhecimento do que a essa realidade está subjacente. Uma pergunta que não tenha em vista “prever o futuro, mas captar um campo de constrangimentos e de possibilidades, bem como os desafios que esse campo define” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 38).

Estabelecida a pergunta de partida, alargados os horizontes pelo estudo da bibliografia, depara-se ao investigador uma fase chave da investigação que é definição da problemática. Fase que implica o balanço das problemáticas possíveis e a escolha daquela que, no entender do investigador constitua o caminho mais adequado que leve ao objectivo que se propõe alcançar, ou seja “é definir o fenómeno em estudo através de uma progressão lógica de elementos, de relações, de argumentos e de factos” (Fortin, 1996-1999, 62).

Definição da problemática que implica a articulação das “duas dimensões que se constituem mutuamente nele: uma perspectiva teórica e um objecto de investigação concreto, ou ainda, indissociavelmente, um olhar e o objecto desse olhar” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 101).

Tarefa que tanto pode ser realizada através da adaptação ao problema de um quadro teórico já conhecido, ou através da análise de várias abordagens ao tema, caminho que procuramos privilegiar no nosso trabalho.

Aqui chegados está, então, o investigador em condições de definir o modelo de análise que irá utilizar que deve constituir a ponte entre a problemática definida e a trabalho de esclarecimento da mesma que se propõe realizar.

De entre os diversos modelos de trabalho que a bibliografia consultada descreve “A organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor ... a hipótese traduz, por definição este espírito de descoberta que caracteriza qualquer trabalho científico” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 119).

Numa imagem feliz estes Autores salientam que as investigações são dinâmicas resultando em “movimentos de vaivém entre uma reflexão teórica e um trabalho empírico.

As hipóteses constituem as charneiras desse movimento; dão-lhe amplitude e asseguram a coerência entre as partes” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 120).

Cada investigação é uma investigação diferente das demais e implica a definição de um modelo de análise adaptado às circunstâncias e à realidade estudada. Modelo de análise que assenta em conceitos e hipóteses.

Conceitos que devem surgir como consequência natural do estudo da bibliografia, da sedimentação das ideias chave que no decurso do mesmo irão sendo reveladas. Assim um conceito “consiste primeiro em determinar as dimensões que o constituem, através das quais dá conta do real ... em seguida, precisar os indicadores graças aos quais as dimensões poderão ser medidas” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 122). Indicadores que podendo ser mais ou menos evidentes, servirão para realizar a observação e a mensuração do conceito.

Conceitos que podem ser construídos segundo duas perspectivas cada uma delas correspondendo “a um nível diferente de conceptualização. Uma é indutiva e produz «conceitos operatórios isolados»; a outra é dedutiva e cria «conceitos sistemáticos»” conforme propõem Bourdieu, Chamboredon e Passeron<sup>49</sup> citados pelos Autores (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 123).

Por seu lado uma hipótese é uma “proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 136). Ou seja, é uma resposta possível à pergunta de partida que através da investigação irá ser, ou não, confirmada. Daí a necessidade de que uma hipótese dever poder ser refutável. Critério que significa “em primeiro lugar, que ela deve poder ser testada indefinidamente e ter, portanto, um carácter de generalidade; depois, que deve admitir enunciados contrários que sejam teoricamente susceptíveis de verificação”. (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 150).

Será, então, este o terreno que o investigador deve desbravar para poder construir, em bases sólidas o edifício da investigação que se propõe levar a cabo.

### **3.1.2 – Os métodos de investigação quantitativos e os qualitativos**

A investigação pode ser realizada segundo duas vertentes: quantitativa e qualitativa.

Reflectindo, para a realidade turística estas duas vertentes da procura do saber podemos salientar que:

---

<sup>49</sup> Bourdieu, P., Chamboredon, J.C. e Passeron, J.C. (1968), *Le métier de sociologue*. Paris : Dunod

- A investigação quantitativa

Tem em vista encontrar respostas sobre o comportamento do universo estudado, baseando a sua análise em variáveis que são passíveis de serem medidas numa escala numérica (Rosental & Murphy, 2001,17) e “utilizam os modelos matemáticos, as tabelas estatísticas e os gráficos” (Denzin, & Lincoln, 2003-2006, 25). Ou dito de uma forma mais sintética é um “método sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objectivos, de acontecimentos e fenómenos que existem independentemente do investigador” (Fortin, 1996-1999, 22)

- A investigação qualitativa

Como salienta Fortin a investigação qualitativa “está preocupada com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno estudado ... observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los” (Fortin, 1996-1999, 22).

Assim a investigação qualitativa que tem em vista: encontrar respostas sobre o comportamento do universo estudado, baseando a sua análise na informação disponibilizada por dados e fontes de informação; a procura de respostas sobre grupos e interações geradas, de forma a descrever e ou a prever as transformações, baseia-se na própria essência da informação, sendo o investigador que a recolhe e o processo da sua realização pode ser indutivo ou dedutivo em função das características da investigação (Pérez, 2001, 12).

Isto sem se deixar de sublinhar que a investigação qualitativa “enquanto conjunto de práticas, envolve, dentro da sua própria multiplicidade de histórias disciplinares, tensões e contradições constantes em torno do projecto propriamente dito, incluindo os seus métodos e as formas que suas descobertas e suas interpretações assumem.” (Denzin & Lincoln, 2003-2006,17)

Na sua aplicação ao turismo a investigação qualitativa “es una forma sistemática de interpretar la realidad y de entendimiento de los fenómenos turísticos” (Pérez, 2001, 224), a partir do saber e das opiniões de peritos.

Tendo como principal limitação a falta de clareza dos resultados obtidos deve ser encarada como uma forma de investigação complementar da investigação quantitativa, da qual é, por vezes, utilizada como forma de investigação prévia. Isto sem deixar de se afirmar que a investigação qualitativa “va más allá y constituye en sí misma un instrumento importante de la investigación del mercado” (Pérez, 2001, 224).

Os principais objectivos que podem ser alcançados através deste tipo de investigação segundo o trabalho em apreço são: desenvolvimento de hipóteses referentes a

factos relevantes, de que a pergunta de partida que colocamos neste trabalho, pode ser um exemplo; identificação do quadro de possibilidades que devem ser investigadas, e compreensão do processo de tomada de decisões (Pérez, 2001, 227). Objectivos que, como adiante se referirá ao abordar a bibliografia sobre o método Delphi<sup>50</sup>, podem ser mais diversificados.

Em ordem a esta problemática iremos procurar, de seguida, procurar aprofundar, de uma forma mais detalhada, os métodos que utilizamos no trabalho de investigação realizado.

### 3.1.2.1 – O método da recolha de dados

Importa à partida sublinhar que de acordo com as propostas de Bell podemos tipificar as fontes de dados em “fontes primárias são as que foram produzidas durante o período a ser investigado .... As fontes secundárias são interpretações de eventos nesse período baseadas em fontes primárias” (Bell, 1993-2004, 104). Por sua vez, as fontes primárias podem ser subdivididas em “fontes deliberadas são produzidas tendo em mente os futuros investigadores ... fontes inadvertidas são usadas pelo investigador com uma finalidade diferente daquela que foram produzidas” (Bell, 1993-2004, 105).

De salientar que: no referido trabalho é apresentado como um dos exemplos de uma fonte primária inadvertida os sítios de diversas instituições; a Autora alerta para a necessidade de um espírito crítico em ordem a estas fontes tendo em vista a fiabilidade dos dados disponibilizados.

Como referem Quivy e Campenhoudt a recolha de dados é um dos métodos de recolha de informação que o investigador pode utilizar para além dos inquéritos por questionário, das entrevistas, da observação directa.

É um método que permite aceder a “informações úteis para estudar outro objecto” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 201). Informações essas que exigem métodos de trabalho que não estão ao alcance de um investigador comum e que tanto podem ser produzidos por entidade oficiais, como particulares que se dedicam à sua produção e nalguns casos à sua comercialização.

Como sublinha Fortin “Cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convém ao objectivo de estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas. (Fortin, 1996-1999, 240)

---

<sup>50</sup> O método Delphi, segundo dados recolhido em [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), surgiu nos EUA tendo ido buscar o seu nome a uma localidade da Grécia clássica onde se localizava um templo onde era feitas previsões sobre o futuro.

Pode-se afirmar que existem tantos tipos de métodos de recolha de dados quantos os tipos de dados que se pretenda recolher e a fonte utilizada. Assim, cumpre ao investigador averiguar da credibilidade quer da fonte, quer dos dados recolhidos. Em ordem a estes interessa ainda, nomeadamente, conhecer “a definição dos conceitos e dos modos de cálculo ... adequação às hipóteses da investigação, sobre a compatibilidade dos dados” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 202).

Trata-se de método que é, nomeadamente, adequado à “análise da mudança das organizações” (Quivy & Campenhoudt, 1995-2005, 203).

Autores que apontam como principais:

. Vantagens

A economia de tempo e de gastos e a valorização de dados relevantes que são continuamente produzidos e divulgados como resultado de um crescente recurso às novas tecnologias;

. Limites e problemas

A dificuldade de acesso às fontes e a credibilidade destas e a desadequação os dados disponibilizados às características da investigação realizada.

#### 3.1.2.2 – O método Delphi

Fortin caracteriza o método Delphi como um método de recolha de dados que refere que “é utilizado com vista a obter os julgamentos de um grupo de especialistas, avaliar prioridades, ou ainda a fazer previsões” (Fortin, 1996-1999, 260)

A importância deste método para a investigação do fenómeno turístico é reconhecida pela Organização Mundial de Turismo quando numa publicação da sua responsabilidade sublinha que “El método Delphi está diseñado para obtener un consenso en el grupo de expertos sobre la evolución de la variable estudiada, eliminando los problemas que suelen aparecer en otros métodos de investigación cualitativa” (Pérez, 2001, 232).

Problemas que, no mesmo local, em ordem a painéis onde os especialistas se encontram face a face, são referidos como os resultantes da: prevalência da opinião dos especialistas mais reconhecidos; relutância em alterar o sentido de uma opinião anteriormente emitida; tendência natural para a emissão de opiniões por parte dos especialistas que estes julguem ser consensuais.

Assenta o método de Delphi nos seguintes pressupostos:

- O da convicção de que, sendo o futuro sempre incerto, existe uma elevada probabilidade de certeza na opinião de um número suficientemente representativo de especialistas com capacidade para formular previsões fundamentadas;

- Ao assegurar o anonimato das opiniões emitidas é possível eliminar os enviesamentos de opinião gerados pelas dinâmicas de grupo;

- Os especialistas ao reflectiram, ao longo do processo, sobre os resultados obtidos podem repensarem as razões das suas opções e reequacionarem as opiniões formuladas.

Estamos, então, perante uma ferramenta útil para desenvolver um estudo qualitativo.

O método, nas suas linhas gerais desenvolve-se por fases, a saber.

- . Selecção dos especialistas

Trata-se, em função da nossa experiência, de uma questão essencial para o êxito da aplicação do método. Selecção que deve ter em vista não só a sua competência técnica e representatividade, bem como a sua disponibilidade para colaborar no processo. Quanto ao seu número, “Se suele estimar que el número mimo de expertos a incorporar para garantizar unos resultados fiables está entre 15 y 20” (Pérez, 2001, 233).

- . Exposição das questões aos especialistas

Da bibliografia consultada resultou uma grande diversidade de formas de realização desta fase do método.

Sendo sugerido que seja realizada “no individualmente sino en grupo y permitiendo o debate” (Pérez, 2001, 232), esta forma não é seguida por outros Autores e consideramos que a mesma é inviável quando o painel é integrado por número significativo de especialistas, a dispersão destes é significativa e a sua disponibilidade reduzida.

Podemos dizer que a forma mais usual será: a da concepção de um questionário, o questionário Delphi; o teste prévio do mesmo; e a sua distribuição pelos especialistas.

Esta distribuição, as rondas do método Delphi, decorre mais usualmente de acordo com a seguinte metodologia: na primeira ronda é enviado o questionário Delphi; nas rondas subsequentes este, na sua forma original ou alterado, é reenviado acompanhado dos resultados obtidos na ronda anterior.

Metodologia que tem vista proporcionar aos especialistas o conhecimento dos resultados globais obtidos de forma a poderem decidir da manutenção, ou alteração da opinião anteriormente expressa.

Devendo ser realizadas tantas rondas quantas as necessárias para que haja uma consolidação da opinião dos especialistas, na bibliografia consultada e adiante referida, o seu número oscila entre as duas e as três rondas.

- . Recolha e tratamento das respostas

As respostas obtidas devem ser sintetizadas tendo em vista obter uma medida de posição e uma medida de dispersão. Sendo que “La medida de dispersión apropiada

quando utilizamos la media seria la desviación típica, mientras que al trabajar con la mediana resulta más recomendado utilizar o rango interquartil" " (Pérez, 2001, 235).

#### . Obtenção de resultados

Trata-se de extrair as conclusões da realização do método, as quais terão que ter em vista os objectivos e as questões colocadas.

Estamos então perante um método de trabalho que apresentando vantagens, tem obviamente desvantagens, as quais são referidas no trabalho citado (Perez, 2001, 238) do seguinte modo.

Quanto às vantagens: permite eliminar os efeitos indesejáveis, atrás referidos; a informação redundante ou irrelevante pode ser controlada pelo investigador; tanto permite definir as questões consensuais, bem como as divergências de opiniões; permite aos membros do painel analisarem, de uma forma objectiva, quer as opiniões dos demais especialistas, quer as opiniões emitidas anteriormente emitidas.

Quanto às desvantagens: grande sensibilidade quer em ordem às experiências pessoais dos especialistas, quer à clareza como as questões são colocadas; o arrastamento do método ao longo do tempo pode levar ao desinteresse dos especialistas; o investigador pode influenciar significativamente os resultados ao analisar as razões das opiniões muito diferenciadas; os factos são tratados como realidades isoladas e independentes entre si.

Desvantagens que não impediram a conclusão de que o método Delphi "Se ha demostrado que produce predicciones mucho más ajustadas cuando se investigan sucesos técnicos que sociales" (Pérez, 2001, 239).

### **3.2 – MODELO DE ANÁLISE UTILIZADO**

Tendo no primeiro capítulo estabelecido a pergunta inicial e caracterizada a problemática da investigação científica em turismo, colocou-se a questão dos métodos de investigação a utilizar.

A procura da resposta possível face aos meios e tempo disponível assentou em duas premissas.

A primeira a de que há que «decidir quais os métodos que melhor servem determinados fins e, depois, conceber os instrumentos de recolha de informação mais apropriados para o fazer» (Bell, 2004, 95).

A segunda que salienta que a «perspectiva compreensiva torna-se mais pertinente para explicar os períodos de crise, particularmente aqueles em que se assiste a transformações culturais com profundas mudanças ao nível das práticas sociais». (Guerra, 2006, 8). Situação que, em nossa opinião se ajusta à realidade do turismo nos dias de hoje.

Assim, tomamos a decisão de desenvolver o trabalho de investigação em duas vertentes.

A primeira, realizada através do método de recolha de dados, por observação directa, visou obter informação que permitisse avaliar a realidade existente ao nível da utilização que as unidades hoteleiras portuguesas vêm fazendo dos seus sítios, através de um trabalho de recolha de dados em ordem aos mesmos.

A segunda procurou, através do concurso de um conjunto de técnicos conceituados e com recurso à Técnica de Delphi, efectuar uma avaliação dos caminhos percorridos e a percorrer, num tempo de mudança.

As razões e o porquê desta metodologia serão adiante referidos, ao longo da descrição do trabalho investigação realizado.

### **3.2.1 – O método da recolha de dados**

Como base para o trabalho a desenvolver foi feita uma investigação sobre a situação do Sector em ordem à utilização de novas tecnologias. Assim e de acordo com o Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2008 (INE, 2009), a situação da utilização da internet nos estabelecimentos hoteleiros portugueses pode ser sintetizada, pelos seguintes dados:

|                                                          |        |
|----------------------------------------------------------|--------|
| - Presença na internet, por número de pessoas ao serviço |        |
| . Unidades com 250 e mais pessoas ao serviço             | 100,0% |
| . Unidades com 50 a 249 pessoas ao serviço               | 100,0% |
| . Unidades com 10 a 49 pessoas ao serviço                | 94,9%  |
| . Unidades com 1 a 9 pessoas ao serviço                  | 53,3%  |

Fonte: (INE, 2009, quadro 1)

|                                                     |        |
|-----------------------------------------------------|--------|
| - Presença na internet, por tipo de estabelecimento |        |
| . Pousadas:                                         | 100,0% |
| . Hotéis-Apartamentos                               | 97,6%  |
| . Hotéis                                            | 96,4%  |
| . Aldeamentos turísticos                            | 93,8%  |
| . Estalagens                                        | 90,3%  |
| . Apartamentos turísticos                           | 76,2%  |
| . Motéis                                            | 66,7%  |

Fonte: (INE, 2009, quadro 2)

|                                                                                   |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|
| - Presença na internet, por tipo de presença                                      |       |
| . Website próprio                                                                 | 76,1% |
| . Informação sobre o estabelecimento no website de um portal\directório turístico | 60,7% |
| . Website do grupo hoteleiro                                                      | 38,4% |

Fonte: (INE, 2009, gráfico 2)

|                                                                                       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| - Presença na internet, por tipo de funcionalidade disponibilizada no sítio           |       |
| . Disponibilização de informações sobre os serviços prestados                         | 98,4% |
| . Reservas online através de formulário disponível no website                         | 78,4% |
| . Conteúdos personalizados para visitantes regulares                                  | 24,2% |
| . Apoio ao utilizador, concretizado num helpdesk <sup>51</sup> e em FAQ <sup>52</sup> | 22,9% |
| . Pagamentos online                                                                   | 21,7% |
| . Recrutamento de pessoal e formulário de candidatura online                          | 20,6% |
| . Aferição do grau de satisfação dos utilizadores                                     | 20,5% |
| . Acessibilidade para cidadãos com necessidades especiais                             | 11,3% |
| . Outras                                                                              | 0,9%  |

Fonte: (INE, 2009, quadro 10)

|                                                      |       |
|------------------------------------------------------|-------|
| - Aceitação de reservas, por tipo de estabelecimento |       |
| . Pousadas:                                          | 97,5% |
| . Hotéis-Apartamentos                                | 88,5% |
| . Hotéis                                             | 88,0% |
| . Aldeamentos turísticos                             | 71,9% |
| . Estalagens                                         | 76,8% |
| . Apartamentos turísticos                            | 60,2% |
| . Motéis                                             | 55,6% |

Fonte: (INE, 2009, quadro 11)

<sup>51</sup> Helpdesk é um posto de atendimento disponibilizado para apoiar eventuais clientes, seja telefónico, seja através da internet. Optou-se por esta designação inglesa por ser de uso corrente.

<sup>52</sup> Acrónimo de «Frequently asked questions» que, neste contexto, é constituído por um ficheiro que apresenta uma listagem das perguntas mais usualmente colocadas pelos utilizadores de um sítio e as respectivas respostas.

Dados que nos permitem as seguintes conclusões:

- Sendo que 75,4% dos estabelecimentos hoteleiros portugueses têm uma presença na internet e destes 70,25% já utilizava a banda larga, resulta a evidência de que a generalidade dos estabelecimentos de maior dimensão utiliza este meio;
- Tal presença é assegurada, na generalidade, quer por sítio próprio, quer pelo sítio da cadeia na qual o estabelecimento se integra;
- Os sítios são, prioritariamente, utilizados como canais de comunicação e de reservas sendo, ainda, incipiente a sua utilização de outras valências que este meio possibilita.

Foi, em ordem a esta realidade que se procurou aprofundar a sua análise.

#### 3.2.1.1 – Metodologia utilizada

Recordando que o objectivo desta fase do trabalho realizado era avaliar a realidade existente ao nível da utilização que as unidades hoteleiras portuguesas vêm fazendo dos seus sítios, face às informações obtidas colocou-se a questão da forma de alcançar tal objectivo.

Para fundamentarmos a nossa decisão realizamos um trabalho de identificação e de síntese das investigações realizadas nesta área, o qual é apresentado no ponto 3.2.1.1.2.

Em função dos ensinamentos obtidos decidimos optar pelo estudo do posicionamento dos sítios dos hotéis da amostra considerada.

Importa, à partida, clarificar o conceito de posicionamento a partir das propostas dos Autores que têm tratado esta área do saber.

Kotler define posicionamento com sendo “the act of designing the company’s offering and image so that they occupy a meaningful and distinct competitive position in the target customers’ minds” (Kotler, 1997, 295).

Definição em ordem à qual importa reter as seguintes ideias básicas para o conceito de posicionamento: depende dos produtos disponibilizados e da imagem transmitida pela empresa; visa a diferenciação e a competitividade; resulta da imagem criada na mente das Pessoas que integram o, ou, os segmentos alvo da empresa.

Uma outra forma de abordar o conceito de posicionamento é a que resulta das propostas de Dimingo<sup>53</sup>, citado por Niño e Gouvêa, que o define como “O processo de distinguir uma empresa ou produto dos seus competidores com base em dimensões reais – produtos ou valores corporativos que sejam significativos para os consumidores – de modo a que a empresa ou produto se torne preferido no mercado” (Niño & Gouvêa, 2004, 65).

---

<sup>53</sup> Dimingo, E. (1988). The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*. Março-Abril.

Estamos, então, perante uma definição de posicionamento que assenta nas seguintes ideias fundamentais:

- Implica um esforço de adaptação às características dos segmentos alvo;
- Resulta do entendimento que o mercado tem desse esforço e da diferenciação que induz.

Assim, foi a procura do conhecimento das consequências do necessário trabalho de diferenciação, realizado pelas empresas hoteleiras portuguesas em ordem aos seus sítios, que esteve no âmago do estudo realizado.

Estudo que foi desenvolvido em duas fases.

Num primeiro tempo decidimos estudar o posicionamento através do estudo da visibilidade<sup>54</sup> dos sítios da amostra em ordem a [www.google.pt](http://www.google.pt)<sup>55</sup>

A razão da opção da utilização do portal da Google, decorreu da relevância do mesmo, à data da realização do estudo, como decorre da listagem de visitantes únicos dos principais motores de busca, divulgada pela empresa Compete<sup>56</sup>, referente a Janeiro de 2009, que foram:

- 1.º google.com, com 136.743 276;
- 2.º yahoo.com, com 131.445.544;
- 3.º msn.com, com 90.977.754;
- 4.º ask.com, com 30.536.375.

Após a conclusão desta fase verificamos que existia um número muito significativo de unidades que face aos critérios utilizados tinham uma visibilidade nula, pelo que verificamos a necessidade de complementar o estudo realizado.

Passamos então a uma segunda fase em que decidimos realizar o estudo da popularidade<sup>57</sup> e da saturação<sup>58</sup> dos sítios da amostra, através dos dados disponibilizados nos sítios [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com) e [www.alexa.com](http://www.alexa.com).

A razão da escolha destes indicadores decorreu da constatação da utilidade e importância dos mesmos, detectada no decurso da revisão bibliográfica, em anteriores estudos.

De salientar que o indicador «Page rank» disponibilizado em [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com) é apresentado numa escala de 1 a 10, pelo que se sentiu

---

<sup>54</sup> O conceito de visibilidade, neste contexto, foi entendido como a importância relativa da presença de um sítio num motor de busca.

<sup>55</sup> A Google é uma empresa americana, fundada em 1998, que dispõe do motor de busca mais popular da actualidade, para além de fornecer uma muito larga gama de serviços, disponíveis no sítio referido.

<sup>56</sup> Dados acedidos em <http://siteanalytics.compete.com/yahoo.com>, em 14.0.04.2009.

<sup>57</sup> O conceito de popularidade, neste contexto, foi entendido como o número de páginas externas que se ligam a um sítio.

<sup>58</sup> O conceito de saturação, neste contexto, refere o número de páginas de um sítio que são indexadas por um motor de busca.

a necessidade de, para os sítios que apresentavam o mesmo valor do referido indicador, encontrar uma forma de definir uma hierarquia entre eles. Assim, disponibilizando o portal outros indicadores optou-se por estabelecer que a referida hierarquia fosse determinada, com ponderações em partes iguais, através dos valores dos indicadores «Altavista links» e «Alltheweb links», do que resultou um indicador que designamos por «Page rank corrigido».

Por último, há que referir que na realização do tratamento dos dados obtidos tendo em vista a determinação do posicionamento dos sítios da amostra se colocou a questão da ponderação da importância relativa das três fontes utilizadas.

Na ausência de meios para analisar adequadamente esta questão, tomamos a decisão de considerar como pressuposto que os dados obtidos teriam o mesmo peso específico para a determinação do posicionamento.

Pressuposto que reconhecemos carece de confirmação mas que utilizamos, na limitação do nosso saber e dos nossos meios, como forma de alcançar o objectivo a que nos tínhamos proposto.

Limitação esta que procuramos minimizar sobrevalorizando o estudo dos dados recolhidos em cada uma das fontes e reservando para o estudo do posicionamento um papel de síntese das conclusões anteriormente obtidas.

Importa, ainda, referir que a metodologia da investigação concebida teve em vista as soluções adoptadas no estudo realizado pela empresa Seolución (Seolución, 2009), ainda que com as necessárias adaptações à realidade observada.

#### 3.2.1.1.1 – Definição da amostra

Tendo em vista a pergunta de partida o universo em análise foi o das unidades hoteleiras portuguesas. Face às condições do trabalho a desenvolver houve que definir a amostra a estudar.

Decidimos optar pela totalidade dos hotéis de cinco estrelas referidos no sítio do turismo de Portugal<sup>59</sup>, o que representava uma amostra constituída por 56 unidades hoteleiras, que integram 11.395 quartos.

Considerando os últimos dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2008, 506) no final de 2007 existiam em Portugal 634 Hotéis, que dispunham de 129.552 quartos, pelo que a dimensão da amostra considerada foi de 8,83% do número total de hotéis portugueses.

---

<sup>59</sup> Os hotéis considerados foram os referidos no sítio [www.visitportugal.com](http://www.visitportugal.com), conforme dados recolhidos em 10.04.2009.

As razões da opção por esta amostra foram as que a seguir de referem: primeiro, a conveniência da existência de um suficiente grau de uniformidade entre as características das empresas a estudar; segundo, o pressuposto de que sendo estes hotéis os que dispõem de maiores recursos financeiros e humanos, estarão, em princípio, na vanguarda da utilização da internet; terceiro, a representatividade da amostra que se considerou ajustada.

Estando algumas das unidades da amostra integradas em cadeias, foi de 42 o número de sítios a serem estudados, como se explica no Apêndice 1 Definição da amostra.

#### 3.2.1.1.2 – Critérios de avaliação do sucesso e a qualidade dos sítios Web

O segundo passo para a construção da metodologia a utilizar foi o de definir os critérios a utilizar na observação a realizar. Neste sentido foi efectuada uma revisão da bibliografia específica em ordem a esta questão tendo sido obtidos os seguintes resultados.

##### 3.2.1.1.2.1 - As propostas da Organização Mundial de Turismo

A OMT (OMT, 2005a, 7) enunciou como principais critérios da qualidade um sítio, os seguintes:

- Facilidade de acesso e de leitura
- Forte identidade e credibilidade
- Personalização e interactividade
- Navegação
- Facilidade de aceder ao site e optimização da sua posição nos motores de busca
- Performance técnica
- Serviços disponibilizados e serviços aos quais é possível aceder através dos sítios.

Com base nestes critérios foram definidos (OMT, 2005a, 9) como factores determinantes para avaliar a qualidade e o êxito de um sítio vocacionado para os clientes finais, os que a seguir são referenciados.

#### – Acessibilidade e facilidade de leitura

O conceito de acessibilidade é entendido (OMT, 2005a, 10) como a possibilidade de qualquer Pessoa, mesmo as diminuídas físicas, poderem aceder à utilização da web, isto é de navegar num sítio, o que implica que o mesmo deva ser concebido de forma a que o

seu conteúdo possa ser acedido através das estratégias e das tecnologias que melhor se adaptem às capacidades de todos e de cada um dos seus utilizadores.

A partir dos estudos realizados pela World Wide Web Consortium<sup>60</sup> – foram identificadas três categorias de obstáculos que um utilizador pode encontrar:

- . Visuais

De que é exemplo o tamanho das letras;

- . Físicos

Tais como formulários sem uma adequada lógica de ordenamento;

- . Cognitivos

Relacionados com a complexidade da linguagem utilizada.

Daí a recomendação (OMT, 2005a, 11) de que os sítios devam ser facilmente acessíveis a qualquer utilizador independentemente do tipo de equipamento utilizado, objectivo a alcançar através da satisfação de quatro princípios, a saber:

- . O conteúdo deve perceptível;

- . Os elementos de interacção devem ser utilizáveis;

- . O conteúdo e os comandos devem ser compreensíveis;

- . O conteúdo deve ser funcional quer com as tecnologias hoje disponíveis quer com aquelas que venham a surgir.

Princípios que devem ser levados em consideração no desenho e concretização de um sítio.

- Identidade e confiança

Estes factores estão relacionados com os riscos inerentes à utilização da internet, os quais segundo Christophersen e Konradt<sup>61</sup> podem ser sintetizados nos seguintes tipos:

- . Riscos ligados à actuação dos fornecedores que podem resultar de estes não satisfazerem os compromissos assumidos ou de agirem com a intenção de enganar, isto é riscos decorrentes da interacção comprador/fornecedor;

- . Riscos ligados aos aspectos tecnológicos que decorrem de uma não garantia da segurança da transacção, isto é, riscos decorrentes da falta de confiança na tecnologia.

Assim o que está em questão é garantir que quer o conteúdo, quer a forma da sua apresentação criem um sentimento de confiança no utilizador, o que será alcançado através de um conjunto de medidas, nomeadamente: definição clara e objectiva daquilo que o sítio propõe ao utilizador;

---

<sup>60</sup> «World Wide Web Consortium», também designada pelos acrónimos W3C e WAI este de «Web Accessibility Initiative», é uma instituição, sem fins lucrativos, que liga diversos centros de investigação, tendo em vista a produção de orientações que assegurem a acessibilidade da internet a todas Pessoas. Informações complementares estão disponíveis em [www.w3.org](http://www.w3.org)

<sup>61</sup> Christophersen, T, & Konradt, U. (2004). *Usability in E-commerce*, citados por OMT, 2005a, 13

- . Apresentação, em todas as páginas, de um logo ou marca comercial da entidade responsável;

- . Existência de um separador quem informe os objectivos da entidade responsável pelo sítio, isto é o «Quem somos?»;

- . Referência explicativa da política de segurança utilizada, de forma a assegurar não só a confidencialidade das compras, mas também, a não utilização abusiva dos dados disponibilizados pelo comprador;

- . Informações sobre a forma de navegar no sítio.

- Personalização e interactividade

O conceito de personalização de um site (OMT, 2005a, 15) engloba tudo aquilo que permite ao utilizador do mesmo controlar a sua navegação, isto é, a possibilidade do sítio dar uma resposta ajustada às necessidades e opções de cada utilizador.

Ou seja, um sítio deve apresentar ao utilizador as páginas que correspondem aos seus objectivos quando inicia a navegação no mesmo. Isto é, tomando o exemplo dos sítios das unidades hoteleiras, quando um utilizador inicia a sua navegação com a intenção de realizar uma reserva, deverá ter uma resposta do sítio que lhe permita concretizar esse objectivo de uma forma adequada e ajustada às suas necessidades.

Daí que este factor vise facilitar e dinamizar a navegação do utilizador e estabelecer com ele uma verdadeira comunicação, logo alcançar a necessária interactividade.

Factores devem ser alcançados através de procedimentos, tais como:

- . Existência, em todas as páginas, do ícone «Contacte-nos»;

- . Assegurar que esse ícone não abre o correio electrónico do utilizador, mas antes deverá conduzir a um formulário fácil de utilizar que dê resposta às questões colocadas;

- . A pesquisa deve ser facilitada através do recurso a palavras-chave;

- . Ao preencher um formulário deve surgir uma indicação dos erros cometidos e possibilitar a correcção dos mesmos;

- . Existência de ajudas à navegação no sítio;

- . Existência de um plano do sítio.

- Navegação

A forma de utilizar um sítio resulta da arquitectura do mesmo e das informações que disponibiliza. Logo o que estará em jogo será a capacidade de despertar nos utilizadores de um sítio não só o interesse pelo seu conteúdo, bem como a facilidade da utilização do mesmo, ou seja, a facilidade da sua navegação.

Daí que segundo a OMT um bom sistema de navegação será aquele que permite a um utilizador, em todas as páginas do mesmo, encontrar resposta às seguintes questões:

- . Em que sítio estou a navegar?
- . Em que parte do sítio me encontro?
- . O que posso fazer nesta página?
- . Qual é a informação que posso encontrar? (OMT, 2005a, 16)

Neste propósito, são referidos como possíveis os seguintes tipos de navegação, a saber:

- . Navegação global que permite um fácil acesso a todas as páginas do sítio;
- . Navegação local que permite aos utilizadores deslocarem-se a partir da página que estejam a utilizar;
- . Navegação contextual que permite estabelecer interligações do tipo «Ver também»;
- . Navegação suplementar que engloba outras ferramentas disponibilizadas, tais como planos do sítio e índices dos assuntos tratados. (OMT, 2005a, 16)

Em conformidade, são definidos os seguintes princípios de navegação para um sítio:

- . Poder aceder, em cada página, ao sistema de navegação global;
  - . Assegurar que a navegação global abarca a totalidade dos conteúdos do sítio;
  - . Existência, em cada página, de um ícone que permita retornar à página inicial;
  - . Existência de orientações para a navegação, sempre que a complexidade dos conteúdos as torne convenientes;
  - . Quando forem utilizados ícones activos, os mesmos devem ser de fácil compreensão e reconhecidos internacionalmente, devendo ser disponibilizada a sua caracterização;
  - . Disponibilizar um fundo diferenciador para os sítios já visitados e aqueles que o não foram;
  - . Ícones «Clique para saber mais», quando utilizados, de fácil utilização;
  - . Apresentar ligações a sítios de referência. (OMT, 2005a, 16)
- Facilidade de aceder ao sítio e optimização do seu posicionamento nos motores de busca

Factor que tem vista abordar a problemática da forma como um utilizador, onde quer que se encontre, ao navegar na internet, possa aceder a dado sítio.

Sendo, hoje, um dado adquirido a importância dos grandes motores de busca tais como o Google, Yahoo e MSM, sem esquecer a crescente relevância de sites como o Twitter, o TripAdvisor e o Facebook, esta problemática representa uma questão essencial para a gestão de um sítio, com claros reflexos na sua importância para a entidade que o cria.

Ao abordar a problemática da facilidade do acesso torna-se necessário clarificar dois conceitos: o de motor de busca; e o de optimização.

Motor de busca, ou de pesquisa é um programa de computador que “can access a database of Internet resources, search for specific information or keywords, and report the results ... deliver answers economically and efficiently by matching questions with FAQ (frequently asked question) templates, which respond with «canned» answers” (Turban, Lee, King, McKay & Marshall, 2008, 54). Isto é, realizam um trabalho de indexação<sup>62</sup> e geram listagens automáticas de acordo com características de busca que para os mesmos são definidas.

Por optimização (OMT, 2005a, 19) entende-se o processo contínuo que deve ser realizado em ordem a um sítio no sentido de assegurar a sua eficácia face aos motores de busca. Processo que é iniciado ao definir a arquitectura do sítio e prosseguido pela sua renovação permanente com recurso a modificações nas páginas, alterações do texto, existência de ligações e a utilização dos designados «metadados»<sup>63</sup>, isto é, de balizas que facilitam a sua detecção e, conseqüentemente, melhorar o posicionamento do sítio nas listagens disponibilizadas pelos motores de busca.

De tudo resulta a evidência que a facilidade de acesso a um sítio depende, em boa parte, da forma como o mesmo é posicionado em ordem aos motores de busca.

Posicionamento que tanto pode depender, como atrás se refere, da forma da sua construção e manutenção, que pode ser definida como optimização orgânica, bem como de pagamentos de taxas para melhorar esse posicionamento, de que são exemplo os contratos de pagamento por clique, ou conforme o uso corrente «pay per click».

Segundo as propostas da Organização Mundial de Turismo (OMT, 2005a, 20), as características dos sítios que possibilitam um melhor posicionamento nos motores de busca são:

- Optimização da acessibilidade para os robôs de indexação;
- Optimização dos «metadados»
- Optimização dos conteúdos com recurso a palavras-chave adequadas;
- Actualização frequente e regular dos conteúdos;

---

<sup>62</sup> O conceito de indexação, neste contexto, significa a identificação e catalogação do conteúdo de um sítio, ou seja, o número de páginas e outros elementos, tais como imagens e vídeos, que são detectados por um dado motor de busca.

<sup>63</sup> Um «metadado» ou «tag» que se poderiam traduzir por palavras-chave, são partes elementares das linguagens utilizadas na concepção de um sítio, por exemplo HTML ou XHTML, que permitem identificar uma dada parte da informação ali disponibilizada, uma imagem, ou um ficheiro, de forma a facilitar a sua identificação pelos motores de busca. A utilização foi popularizada pelo desenvolvimento da segunda geração da internet, a designada Web 2.0. Informações complementares podem ser acedidas no sítio da Dublin Core Metadata Initiative, disponível em <http://dublincore.org>.

- Existência de um grande número de ligações automáticas, os designados «links»<sup>64</sup>, a sítios de referência.

Características que podem ser contrariadas por barreiras à tarefa dos robôs, tais como:

- Páginas dinâmicas, com muitas imagens, sem ou com pouco conteúdo;
- Existência de animações, ou flashes<sup>65</sup>;
- Janelas múltiplas e controladas de formas diferentes.

Assim, é recomendada a adopção de medidas (OMT, 2005a, 22) que tenham em vista:

- Compatibilidade dos sítios com os sistemas de navegação mais usuais, bem como com as suas actualizações;
- Concepção e manutenção do sítio de acordo com os princípios do funcionamento da internet;
- Apresentação fluida, ajustada ao ecrã e às capacidades técnicas dos equipamentos de cada utilizador;
- Rapidez do carregamento das páginas;
- Dimensão do logo e imagens, que não devem exceder os 20 quilo bytes, que garantam o seu fácil carregamento;
- Bom funcionamento das ligações quer internas, quer externas;
- Indicação e facilidade de carregamento de programas suplementares quando necessários;
- Facilidade de impressão do todo e de parte do conteúdo.

#### 3.2.1.1.2.2 – As propostas da International Organization for Standardization (ISO)

A Norma ISO/IEC 25051:2006 (E) ao definir as exigências de qualidade para a comercialização dos softwares em geral, estabelece as características a que estes devem obedecer. Sendo a construção de um sítio suportada por programas de software, é relevante, para a análise dos mesmos, conhecer tais características.

Assim, no ponto 5.3 na Norma (ISO, 2006, 9) são definidas as exigências da qualidade para um software, as quais assentam nos seguintes itens:

---

<sup>64</sup> Optamos pela designação «link» por ser esta a forma de uso corrente

<sup>65</sup> Aplicações informáticas que nos sítios permitem a utilização de animações e estabelecer interactividade com os utilizadores.

- Funcionalidade

Que visa assegurar o bom funcionamento e controlo de todas as funções previstas na concepção de um programa.

- Confiança

A alcançar através do bom funcionamento das características de segurança definidas, do reconhecimento das tentativas de violação das mesmas, bem como pela não perda dos dados disponibilizados pelos utilizadores.

- Usabilidade

Que tem em vista assegurar o utilizador final aprenda, facilmente, a utilizar o programa e a apreender os conteúdos gerados o que implica, nomeadamente, uma ajustada selecção: dos termos utilizados; das representações gráficas; e das explicações fornecidas.

- Eficiência

Que define as exigências relativas ao tempo razoável para o carregamento de dados.

- Manutenção

Que tem vista assegurar o diagnóstico e correcção de eventuais deficiências de funcionamento

- Portabilidade

Exigências que têm em vista assegurarem não só a eficaz instalação dos programas, bem como a possibilidade da desinstalação dos mesmos.

- Qualidade da utilização

Exigências relativas à utilização global dos programas

### 3.2.1.1.2.3 – Outras propostas

Na recolha bibliográfica efectuada tomamos conhecimento de alguns trabalhos de importância, realizados na área do nosso estudo, dos quais destacamos os a seguir referenciados.

- Jacob Nielsen

Nielsen tem vindo a dedicar a sua atenção, nomeadamente, ao estudo do conceito da usabilidade, o qual tem em vista a compreensão dos atributos de qualidade de um sítio, no seu relacionamento com os utilizadores e, por extensão, os métodos para melhorar esse relacionamento quer aquando da concepção, quer no seu posterior desenvolvimento.

Para Nielsen o conceito de usabilidade de um sítio assenta em cinco factores de qualidade, a saber:

- . Aprendizagem<sup>66</sup>

Avaliada através da facilidade com que um utilizador ao entrar, pela primeira vez, num sítio navega no mesmo;

- . Eficiência

Que está ligada à rapidez da navegação num sítio depois de realizada a aprendizagem do mesmo;

- . Memorização

Que decorre da necessidade do sítio gerar uma elevada capacidade de memorização, para que, após um período de não utilização, se mantenha a facilidade da sua navegação;

- . Erros

Que tem em vista não só evitar os erros de navegação, bem como a forma de os ultrapassar;

- . Satisfação

O sítio deve ter em vista alcançar um grau de satisfação do utilizador, ou seja a sua avaliação global após a navegação no mesmo. (Nielsen, 2009, 1)

Para além do conceito de usabilidade Nielsen chama, ainda, à atenção para a importância do conceito de utilidade, o qual está ligado à funcionalidade do sítio, isto é, à forma como o mesmo dá uma efectiva resposta às necessidades do utilizador. (Nielsen, 2009, 1)

- António Castro

Nas aulas da disciplina de Economia da Aviação Comercial, do Mestrado, o Docente, tendo por base os estudos de Dixon, Dull e Wolfe (Dixon, Dull & Wolfe, 2000) e de Adams, Kapashi, Neely e Bernard (Adams, Kapashi, Neely & Bernard, 2001), apresentou aos Discentes uma proposta de grelha de avaliação de sítios de companhia aéreas, com a seguinte estrutura:

---

<sup>66</sup> No texto original este conceito é referido como learnability

| Rank          | Critérios                          | Factores de Ponderação (%) |        |        |
|---------------|------------------------------------|----------------------------|--------|--------|
|               |                                    |                            | VA (1) | VR (2) |
| 1             | Funcionalidade do website          | 20                         |        |        |
| 2             | Velocidade                         | 15                         |        |        |
| 3             | Facilidade de utilização           | 15                         |        |        |
| 4             | Variedade de serviços oferecidos   | 10                         |        |        |
| 5             | Preço do produto oferecido         | 10                         |        |        |
| 6             | Qualidade de informação disponível | 10                         |        |        |
| 7             | Segurança da transacção            | 10                         |        |        |
| 8             | Experiência interactiva            | 5                          |        |        |
| 9             | Prestígio da marca                 | 5                          |        |        |
| <b>Totais</b> |                                    | <b>100</b>                 |        |        |

(1) VA (Valor absoluto): numa escala de 1 a 5

(2) VR (Valor relativo): valor absoluto x factor de ponderação / 100

#### Figura 44: Critérios de avaliação de sítios e respectivo peso específico

Fonte: Castro, 2008, caso prático proposto aos Discentes

- Nysveen, Methlie e Pedersen

Estudo sobre a forma como os utilizadores dos sítios das empresas turísticas percebem os serviços de valor acrescentado que lhe são disponibilizados o qual foi realizado com base em dois questionários: um dirigido aos utilizadores em geral; outro dirigido aos gestores de empresas do sector turístico sueco. Neste estudo foram consideradas como práticas de gestão de um sítio, geradoras de serviços valor acrescentado, as seguintes:

- . Motor de busca

Função da maior ou menor capacidade e rapidez que o mesmo permite a obtenção da informação;

- . Integração de serviços

Entendida como a disponibilização de informações e pacotes turísticos que completem o serviço produzido pela empresa;

- . Personalização

Entendida com a possibilidade de ajustar o serviço disponibilizado ao perfil dos utilizadores de que são exemplo a existência de áreas específicas para clientes habituais;

- . Confiança

Enquanto factor essencial para o estabelecimento de um relação sólida entre as partes e que em tem vista, nomeadamente, a veracidade das informações prestadas e a segurança dos pagamentos realizados;

- . Metodologias de fixação de preços

De que são exemplo o recurso a técnicas tais como os leilões, a fixação do preço pela melhor oferta e os descontos para grupos;

- . Agregação de serviços

Decorrente da importância atribuída à disponibilização de um número alargado de serviços, ainda que não directamente ligados ao produto comercializado pela empresa, de que são exemplo as informações fornecidas por diferentes portais cujo acesso possa ser realizado a partir do sítio em que se navega;

- . Fóruns<sup>67</sup>

Que permitem a criação de comunidades de clientes e a realização do trabalho promocional boca a orelha cuja importância é hoje inquestionável. (Nysveen, Methlie & Pedersen, 2003)

- Rocha

Estudo sobre os sítios de 50 hotéis localizados no Rio de Janeiro realizado em duas vertentes.

A primeira, socorrendo-se da metodologia proposta pela Organização Mundial de Turismo procurou avaliar as características e funcionalidades dos sítios, através da observação de 54 itens distribuídos pelas seguintes áreas:

- . Características gerais

Utilização de tecnologia flashe, localização, ou «Onde estou», idiomas disponibilizados, entidade que produziu o sítio, logo/marca, versão HTML<sup>68</sup>, domínio próprio, possibilidade de sugestões;

- . Informação de viagens

Clima ao longo do ano, informações sobre transporte no destino, informações sobre como chegar, informações sobre visitas panorâmicas, ou «city tours», mapa da cidade, informações sobre bares e restaurantes, informações sobre a prática de desportos e lazer, eventos culturais;

- . Informações gerais

História do hotel, contactos, pedidos de emprego, equipas do hotel, mapa de localização;

---

<sup>67</sup> Fórum ou «internet fórum» é uma ferramenta informática que possibilita aos utilizadores de um sítio comunicar com outros utilizadores através de mensagens abertas ou «post».

<sup>68</sup> Acrónimo de «Hypertext Mark-up Language» que respeita a um tipo de linguagem informática utilizada para produzir um sítio.

. Características especiais

«Link» para o sítio do organismo regional de turismo, comentários de clientes, previsões meteorológicas, notícias, cartões postais, fórum, «links» para os sítios dos eventos de maior relevância;

. Desenho e funcionalidade

Que compreende o menu e submenu, lista de conteúdo em todas as páginas, «link» para a página de entrada em todas as páginas do sítio, mapa do sítio, existência de flashes, animações de imagens, multimédia, conversor de moedas e câmbios do dia, ferramenta de busca simples, ferramenta de busca avançada, material promocional online, «links», para parceiros, hora local, formulário para perguntas, alterações em função da época do ano, câmara de vídeo, ou «webcam»;

. Informações sobre o produto

Visita virtual, quartos, serviços, salas de reuniões, facilidades para negócios, tais como internet, fax, impressora, etc, facilidades para crianças, facilidades para idosos, tarifas em moeda local, tarifas em moeda estrangeira;

. Facilidade para a realização de reservas

Reserva e confirmação em tempo real, reserva via e-mail, «link», para parceiro de reservas, cancelamento online, pagamento online com cartões de crédito, política de segurança, nomeadamente, certificação digital.

A segunda parte procurou avaliar a presença dos sítios na internet, através do recurso aos seguintes indicadores:

. Popularidade

Avaliada através do número de presenças de cada sítio nos portais [www.google.com](http://www.google.com), [www.altavista.com](http://www.altavista.com), [www.alltheweb.com](http://www.alltheweb.com) e [www.hotbot.com](http://www.hotbot.com);

. Número de página

Medida pelo número de páginas referidos nos portais indicados e nestes disponibilizados pelo «Index pages»;

. Total de ocorrências

Determinado pelo número de referências, nas três primeiras páginas, dos referidos portais. (Rocha, 2003)

e) – Moraleda, Figueroa e Baltazar

Estudo sobre as páginas web das cadeias hoteleiras de Portugal e Espanha no qual foi utilizado um modelo de análise que assenta em cinco critérios a saber:

#### . Acessibilidade

Entendida como a facilidade de acesso através dos principais motores de busca, o que implica, nomeadamente, a utilização de «meta tags», de idiomas adequados e do recurso a domínios nacionais e internacionais;

#### . Usabilidade

Função da rapidez e facilidade navegação, ou seja, como salienta Nilsen<sup>69</sup>, como a forma pela qual, num dado contexto, um dado produto pode ser usado por um dado utilizador de forma a alcançar, com eficiência e satisfação, um objectivo específico;

No trabalho em apreço a análise de usabilidade foi realizada através do recurso às seguintes variáveis: página de entrada, correntemente designada por «home page», entendida pela forma como na mesma são clarificados os objectivos do sítio, a existência de «links» e a não utilização de imagens em movimento correntemente designadas por «scroll»; desenho, o qual deve ser consistente, no sentido da utilização da mesma estrutura em todas as páginas do sítio e da sua adequação à imagem de marca da cadeia; comunicação, traduzida numa boa sistematização do texto, com parágrafos curtos, número limitado de gráficos com qualidade e utilização de animações; navegação, a qual deve ser facilitada pela disponibilização de ferramentas, nomeadamente, mapas do sítio, possibilidade de opção por vários idiomas, sistemas de busca, tudo tendo em vista a flexibilidade da navegação;

#### . Segmentação

Que traduz a necessidade de um sítio oferecer valor acrescentado a cada um dos tipos de cliente que o utiliza que, no caso estudado eram, nomeadamente, accionistas, empregados, fornecedores, operadores turísticos e clientes finais. Ou seja o sítio deve ser um factor relevante do marketing relacional da empresa em ordem aos seus diversos públicos. Objectivo a alcançar através da existência de, entre outras, áreas dedicadas a investidores, aos trabalhadores e a candidatos a trabalhadores, aos clubes de clientes, etc;

#### . Serviços

Ou seja a disponibilização do maior número de serviços de qualidade e de relevância, enquanto elementos determinantes para a atractividade do sítio e sua capacidade de reter os utilizadores. No caso em estudo foi analisada a possibilidade de realização de buscas avançadas em ordem à disponibilidade de outras unidades da cadeia, por região e cidade, proximidade de aeroporto, preço, pontos de interesse para visita, etc. (Moraleta, Figueroa & Baltazar, 2004)

---

<sup>69</sup> Nielsen, J. (2000). *Designing web usability*. Indianapolis: New Riders Publishing, citado por Moraleta et. al., 2004, 24.

- Lexhagen

Estudo sobre a importância dos serviços disponibilizados num sítio, nas diferentes fases do processo de decisão de compra, enquanto factor de criação de valor acrescentado para os utilizadores no qual foi utilizado um questionário que foi disponibilizado em quatro sítios, dois de operadores turísticos e dois de agências de viagens retalhistas suecos, ao qual responderam 669 utilizadores.

Com base numa definição de serviço de valor acrescentado, caracterizado como aplicações informáticas que facilitam a navegação de um sítio, foram sugeridas 16 proposições, cuja importância em ordem às diferentes fases da decisão de compra foi proposto que os utilizadores avaliassem, numa escala de Likert<sup>70</sup>, através da valorização dos seguintes itens:

- . Endereço
  - . Telefone / fax
  - . E-mail
  - . Acesso a um motor de busca
  - . FAQ
  - . Idiomas disponíveis
  - . «Links»
  - . Fórum
  - . Mapas
  - . Ferramentas de suporte à decisão, tais como, conversor de moeda
  - . Ferramentas que possibilitem a comparação de preços
  - . Personalização, ou seja, possibilidade de o sítio disponibilizar a informação ajustada às necessidades do cliente
  - . Serviços baseados em estratégias «push»<sup>71</sup>
  - . Possibilidade de contacto via SMS<sup>72</sup>
  - . Formulários para reservas
  - . Reservas online (Lexhagen, 2005)
- Law e Hsu

---

<sup>70</sup> Uma escala de Likert, de Rensis Likert, um investigador americano da gestão empresarial, é um método que visa avaliar as respostas a uma dada afirmação, através de uma cotação em que o formato mais usual é o de cinco níveis, a saber: discordo totalmente; discordo; nem concordo, nem discordo; concordo; e concordo muito.

<sup>71</sup> A estratégia «push» é caracterizada por dar forte ênfase aos aspectos promocionais visando motivar o consumidor a conhecer o produto e através desse conhecimento motivá-lo, ou dito de outra maneira, a empurrá-lo para realizar a compra

<sup>72</sup> Acrónimo de Short Message Service que se refere a mensagens trocadas através de serviços telefónicos móveis, ou de outras plataformas com recurso a protocolos de comunicação standardizados.

Estudo sobre a importância atribuída pelos utilizadores de sítios de hotéis às características dos mesmos. O estudo assentou em 304 entrevistas a viajantes, realizadas no Aeroporto Internacional de Hong-Kong, aos quais foi solicitado que classificassem os sítios em função dos seguintes atributos:

. Informações sobre reservas

Preços de quarto, preço do dia, disponibilidade, reservas online, segurança dos pagamentos, verificação e cancelamento de reservas, política de reservas, horários do check-in e check-out; número de telefone para as reservas feitas através da internet, opções de pagamento e formulários para reservas especiais;

. Informações sobre facilidades

Mapa com a localização, características, facilidades nos quartos, fotografias, descrição, promoções, restaurantes, programas de fidelização, visita virtual, facilidades para reuniões, oportunidades de emprego;

. Informações de contactos

Número de telefone, endereço de e-mail, endereço de pessoa a contactar, número de fax, perguntas frequentes, questionário para comentários, fórum;

. Informações sobre a área envolvente

Transportes, informação sobre o aeroporto, principais atracções, outras informações, dias feriados.

O estudo realizado permitiu a conclusão de que “The appropriate contents of a hotel web site thus can directly contribute to hotel managers’ ability in achieving higher profitability.” (Law & Hsu, 2005, 501)

- Betancort, Cañado, Ramón e Ocón

Estudo sobre a utilização dos sítios como ferramenta de marketing dos alojamentos turísticos de Lanzarote, no qual, com base no modelo MICA<sup>73</sup>, proposto por Burgess e Cooper<sup>74</sup> no qual foi utilizado o seguinte modelo de análise:

---

<sup>73</sup> MICA acrónimo de Extended Model of Internet Commerce Adoption, modelo de análise de sítios dos destinos turísticos, criado por Burgess e Cooper, assente numa estrutura composta por etapas desenvolvidas por níveis, cada um dos quais é caracterizado por um conjunto de variáveis.

<sup>74</sup> Burgess, L. e Cooper, J. (2000). Extending the viability of MICA as a metric for explaining the process of business adoption of internet commerce. *The International Conference on Telecommunications and Electronic Commerce*, Dallas, citado por Betancort, Cañado, Ramón & Ocón, 2006, 6.

| Etapas e níveis                          | Variáveis a estudar                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E1 Primeira etapa: Promoção</b>       |                                                                                                                                                                                                                              |
| N1                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Nome</li> <li>. Categoria</li> <li>. Endereço</li> <li>. Telefone</li> <li>. Fax</li> <li>. Fotografia</li> </ul>                                                                   |
| N2                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>. E-mail</li> <li>. Serviços disponibilizados</li> <li>. Descrição do estabelecimento</li> <li>. Possibilidade de escolher o idioma</li> </ul>                                        |
| <b>E2 Segunda etapa: Comercialização</b> |                                                                                                                                                                                                                              |
| N1                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ligações externas para informações complementares</li> <li>. Ligações internas para informações complementares</li> <li>. Consulta de disponibilidade</li> <li>. Tarifas</li> </ul> |
| N2                                       | Possibilidade de realizar uma reserva<br>Política de privacidade, ou aviso legal                                                                                                                                             |
| N3                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Fórum</li> <li>. Possibilidade de realizar subscrição (ex. newsletter)</li> <li>. Realização de compra</li> <li>. Chats</li> </ul>                                                  |
| <b>E3 Terceira etapa: Processo</b>       |                                                                                                                                                                                                                              |
|                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Segurança da compra online</li> <li>. Possibilidade de cancelar a reserva</li> </ul>                                                                                                |

**Figura 45: Modelo de análise proposto por Betancort, Cañado, Ramón & Ocón**

Fonte: Tradução do modelo extraído de Betancort e tal., 2006, p. 6.

- Zafiropoulos e Vrana

Estudo onde é feita uma comparação entre os sítios de 25 cadeias hoteleiras com uma amostra de hotéis gregos, no qual foi utilizado um modelo baseado no sistema HCA<sup>75</sup> que agrupa as informações disponibilizadas pelos sítios, em seis grupos, a saber:

<sup>75</sup> HCA é o acrónimo de hierarchical cluster analysis, cujo modelo é sintetizado no corpo do texto.

. Informações sobre facilidades

Descrição geral, facilidades do hotel, facilidades no quarto, actividades/entretenimento, serviço de refeições, bares, facilidades das salas de reuniões, lojas, fotografias, visitas virtuais;

. Contactos

Telefone, fax, endereço; e-mail, formulário para comentários, formulário para reclamações, perguntas mais frequentes, registo de utilizador, «newsletter<sup>76</sup>»;

. Informações sobre reservas/preço

Como fazer uma reserva, disponibilidade online, reservas online, pacotes promocionais, outras promoções, promoções para grupos, clube de clientes, preços, ofertas, pontos de fidelização, informações sobre voos, cartões aceites;

. Informações sobre a área envolvente

Descrição geral /actividades, mapa, distâncias, acessos, pontos de interesse, restaurantes, bares, compras, facilidades para empresas, meteorologia;

. Gestão do sítio

Idiomas disponibilizados, desenhista web, alojamento de web, condições de utilização, carregamentos ou «downloads»<sup>77</sup>, motores de busca: e-loja; ajuda, mapa do sítio, conexões disponibilizadas;

. Perfil empresarial

Definido pelos seguintes itens, emprego, franchise, sobre nós/marca, separador para agências de viagem, conexões com parceiros, separador para a comunicação social, opiniões dos clientes, prémios obtidos, anúncios.

O referido modelo assenta nos seguintes pressupostos:

. As características da informação disponibilizada nos sítios ou através de motores de busca devem adaptar-se não só ao segmento alvo, bem como às especificidades dos hotéis de cada País. Características essas que podem ser designadas por serviços de informação;

. Os serviços de informação devem ser agrupados por temas;

. A enumeração dos serviços de informação disponibilizados deve ser ajustada aos segmentos alvos;

. É importante levar em consideração as opiniões dos utilizadores na análise e concepção do serviço de informação prestado pelo sítio;

---

<sup>76</sup> Newsletter são informações divulgadas por uma instituição ou empresa quer através de suporte papel, quer através de meios electrónicos, cuja difusão é de interesse para a entidade que as divulga. Optou-se pela designação inglesa por ser de uso corrente.

<sup>77</sup> Transferência de dados de um computador para outro

. Deve ser efectuada uma avaliação dos índices de conversão. (Zafiropoulos & Vrana, 2006)

- Chan e Law

Estudo onde é descrito o desenvolvimento e aplicação, a uma amostra de 61 sítios de hotéis de Hong Kong, de um sistema automático de avaliação, designado por AWES<sup>78</sup>, o qual tem em vista analisar a legibilidade do sítio, a partir da avaliação das características a seguir referidas.

. Utilização da cor do fundo

No qual é estudado o contraste entre a cor do fundo e o texto informativo, com base em duas variáveis, a saber cores e brilhos utilizados;

. Texto

Onde são avaliados os tipos, dimensões e cores das letras utilizadas;

. Utilização de multimédia

Que avalia os elementos para além do texto sendo efectuada uma contagem dos gráficos, flashes, músicas e ligações existentes;

. Tabelas e dimensão da página de entrada ou «home page»

Que tem vista avaliar o leiaute através da contagem dos gráficos, flashes, músicas e ligações existentes. (Chan & Law, 2006)

- Birnage

Esta especialista em marketing online apresentou à luz da sua experiência na gestão do sítio [www.visitbritain.com](http://www.visitbritain.com), aquelas que considera serem as regras necessárias para assegurar a visibilidade de um sítio na internet. Regras assentes numa vivência prática e que visam não só a optimização do sítio, bem como o consequente retorno do investimento realizado<sup>79</sup>, as quais foram agrupadas por cinco áreas:

. Acessibilidade

Regras que visam assegurar a facilidade da compreensão dos objectivos definidos para o sítio, nomeadamente, através de uma boa organização do sítio, da utilização de uma linguagem clara e ajustada e de textos que complementem as imagens;

---

<sup>78</sup> AWES é o acrónimo de «Automatic Website Evaluation System» e é composto por três módulos: modo de exploração o qual, com base em dados pré determinados, efectua uma filtragem do sítio detectando e agrupando partes do seu conteúdo; módulo de análise que efectua a classificação dos dados recolhidos; módulo de avaliação onde são produzidos e apresentados em formato Excel os dados obtidos.

<sup>79</sup> De salientar a crescente importância das questões relativas à questão do retorno do investimento necessário para uma eficaz utilização dos sítios. Neste âmbito assinala-se o trabalho realizado por Albert Barra e a série de artigos que publicou sobre o título genérico El ROI del Social Media Marketing, em [www.albertbarra.com](http://www.albertbarra.com).

. Usabilidade

Regras que visam uma navegação clara e intuitiva, quer permitam ao utilizador saber, sempre, onde se encontra, que apontam para a concisão e para a importância das conexões, que sublinham a necessidade do sítio oferecer ao utilizador os benefícios que ele espera encontrar quando nele navega;

. Optimização

Conjunto de conselhos muito práticos de procedimentos a adoptar para facilitar a acção dos robôs dos motores de busca e que passam, entre outras medidas, pela utilização de palavras-chave que correspondam àquilo que os utilizadores procuram, a utilização de línguas estrangeiras e a existência de um mapa do sítio;

. Ligações

Onde é recomendada a adopção de uma estratégia de criação de «links», que tenha em vista aqueles sítios com os quais interessa estabelecer interactividade, sendo ainda recomendadas acções de divulgação pelos meios tradicionais do endereço do sítio, bem como a adesão a directórios de grande tráfego como é o caso do Yahoo;

. Campanhas promocionais, com recurso ao «pay per click»

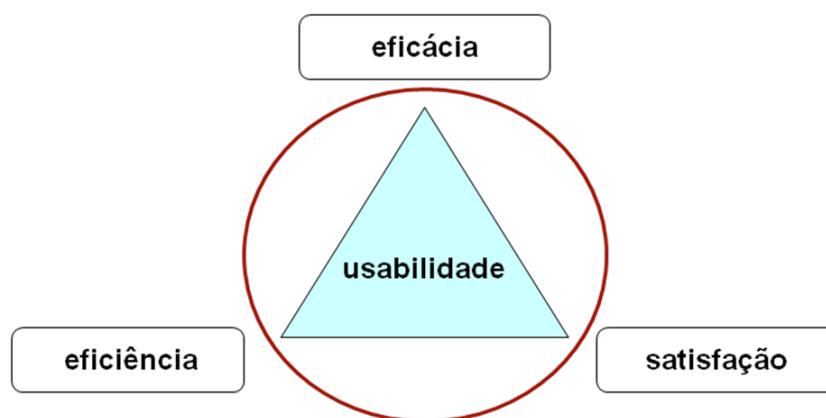
Onde é recomendado a definição dos objectivos pretendidos com este tipo de acções, as quais devem ser simples e adequadas, utilizando técnicas, tais como, o recurso a palavras-chave ajustados aos objectivos, o incentivo dos utilizadores à acção e o recurso a instrumento de rastreio que permitam ir avaliando, em tempo real, os seus resultados obtidos, traduzidos em indicadores como o grau de conversão de visitantes em clientes e a rentabilidade do investimento realizado.

De salientar que, para cada uma destas cinco áreas, são apresentadas dez regras práticas a seguir para alcançar os objectivos atrás enunciados. (Birnage, 2007)

- Egger e Peer

Estudo sobre a importância para as pequenas e médias empresas hoteleiras da usabilidade dos seus sítios para o qual foram definidas dois objectivos.

O primeiro, o da caracterização do conceito de usabilidade, tendo por base orientações definidas pela Norma ISO Standard 9241-10, o qual é caracterizado pelo seguinte gráfico:



**Figura 46: A usabilidade como uma oportunidade**

Fonte: Adaptado de Egger & Peer, 2007, 6

O segundo, o da realização de um trabalho de investigação que permitiu a formulação de um conjunto de hipóteses que conduziram às seguintes conclusões em ordem à optimização da realização de reservas através do sítio de uma unidade hoteleira: existência, na página principal, de uma conexão ao sistema de reservas; relevância e clareza dessa conexão; e existência de ofertas que garantam a disponibilização do melhor preço para uma dada data.<sup>80</sup>(Egger & Peer, 2007)

- Bauernfeind e Mitsche

Estudo sobre a utilização do método DEA «Data Envelopment Analysis»<sup>81</sup> na avaliação da eficiência dos sítios dos membros do ETC «European Travel Commission», no qual foi adoptado um modelo que assenta nos seguintes factores:

. Dados de entrada, ou «inputs»<sup>82</sup>

Caracterizados nos itens número de idiomas utilizados, conteúdos (volume e organização das informações disponibilizadas), formulários disponibilizados, enquanto indicador da interactividade do sítio, posicionamento em ordem aos motores de busca<sup>83</sup>, frequência das actualizações;

<sup>80</sup> A determinação do melhor preço numa data, ou seja a chamada «Best Available Rate», habitualmente designado pelo acrónimo BAR, constitui hoje uma das principais preocupações da gestão hoteleira. A sua crescente importância decorre não só do crescimento da concorrência e da generalização das técnicas de gestão da rentabilidade através dos preços, habitualmente designadas por «yield management» ou «revenue management», mas essencialmente pela necessidade de harmonização dos preços que são disponibilizadas pelos sítios dos hotéis e pelos grandes portais de vendas de produtos turísticos online.

<sup>81</sup> O método de análise DEA assenta num modelo matemático que permite avaliar a eficiência ou a falta da mesma em ordem aos pontos críticos de um processo, aqui designados por DMU, «Decision Making Units». Este método segundo observaram Gattoufi, Oral e Reisman (Gattoufi, S., Oral, M. & Reisman, A. (2004). A taxonomy for data envelopment analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 38 (2-3), 141) citados por Bauernfeind e Mitsche (Bauernfeind & Mitsche, 2008, 247), tem vindo a ser crescentemente utilizado, ainda que sejam poucos os estudos relativos à sua utilização na avaliação de sítios de empresas turísticas.

<sup>82</sup> Usualmente designados por «input», neste contexto referem-se aos sinais ou dados introduzidos num dado sistema informático por um utilizador, ou por outro sistema informático.

<sup>83</sup> No texto citado é utilizado o termo inglês «searchability». Na falta de um termo equivalente em português optamos pela expressão indicada.

. Dados de saída ou «outputs»<sup>84</sup>

Compostos por número de questões colocadas via e-mail e número de visitas.

O estudo apresenta resultados para cada um dos factores considerados, sendo de destacar as seguintes conclusões:

. 22% dos sítios não apresentavam qualquer formulário e, por tal, não favoreciam a reconhecida necessidade de interactividade; (Bauernfeind & Mitsche, 2008, 251)

. 23% dos sítios só utilizavam um único idioma, sendo que 80% utilizavam o inglês; (Bauernfeind & Mitsche, 2008, 251)

. 55% dos sítios eram actualizados diariamente; (Bauernfeind & Mitsche, 2008, 252)

. foi verificada uma grande variação do número de visitas e de questões colocadas aos diferentes sítios, sendo que 16% receberam menos de 10.000 visitas por mês e a 72% foram colocadas menos de 1.000 questões. (Bauernfeind & Mitsche, 2008, 252)

- Law, Bai e Leung

Estudo sobre a implicação das diferenças culturais entre Americanos e Chineses – os Povos com maior número de utilizadores da internet – na avaliação do seu grau de satisfação em ordem à qualidade dos sítios das empresas turísticas e da sua importância para a realização de compra do produto turístico. O estudo assentou nos seguintes factores de qualidade:

. Funcionalidade

Caracterizada pelos seguintes cinco variáveis, a saber, informação sobre a realização da compra, informação sobre os serviços/produtos, informações sobre destino, qualidade de informação, informação sobre contactos;

. Usabilidade

Caracterizada pelos seguintes cinco variáveis, a saber, idiomas disponibilizados, leiaute e grafismos, arquitectura da informação, aspectos gerais. (Law, Bai & Leung, 2008)

- Essawy

Estudo sobre a usabilidade dos sítios de três unidades hoteleiras do Reino Unido, o qual assenta num modelo conceptual que, caracterizando diferentes dimensões para o conceito de usabilidade de um sítio, procurou avaliar os benefícios que este induz na criação de potenciais relações com os utilizadores do mesmo.

Assim, para o conceito de usabilidade são definidas três dimensões:

. Qualidade da interface com o utilizador

---

<sup>84</sup> Usualmente designados por «output», neste contexto referem-se aos sinais ou dados emitidos por um dado sistema informático.

Aborda as questões relativas ao leiaute e à facilidade na procura de informações e da realização de tarefas, isto é, da facilidade navegação do sítio. Questões que face às quais as conclusões obtidas por Park & Kim (2003)<sup>85</sup> apontam para o facto de que as compras online são incrementadas pela facilidade e satisfação dos utilizadores ao navegarem num sítio;

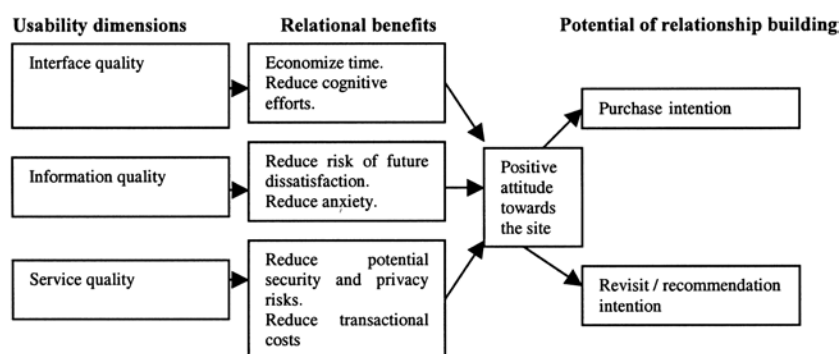
. Qualidade da informação disponibilizada

Socorrendo-se dos estudos de Oh, Jeong, & Gregoire<sup>86</sup> e de Yeung & Law<sup>87</sup>, a qualidade da informação é função dos seguintes elementos, a saber, clareza, perfeição, no sentido de correcção, da informação, credibilidade, actualização, como resultado de uma informação construída em função da avaliação das necessidades dos clientes que integram os segmentos alvo que se pretenda atingir com o sítio;

. Qualidade do serviço online

Caracterizado pela sensibilidade, às necessidades do cliente e pela confiança que a utilização do sítio deve gerar no utilizador, a qual está relacionada com a velocidade da realização dos downloads, inexistência de erros de programação que dificultem a navegação, situação habitualmente designada por «bug free», adequada realização das tarefas solicitadas pelo utilizador, segurança em ordem aos dados facultados pelo utilizador para a realização da compra e qualidade do desenho

Esta conceptualização é sintetizada no seguinte gráfico:



**Figura 47: A usabilidade segundo Essawy**

Fonte: Essawy, 2006, 50

Gráfico que evidencia a importância da usabilidade na criação de relações duradouras com os clientes (Essawy, 2006)

<sup>85</sup> Park, C., & Kim, Y. (2003). Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(1), 16–29, citados por Essawy, 2006, 49.

<sup>86</sup> Oh, M., Jeong, M., & Gregoire, M. (2003). Role of website quality in online booking decisions. *Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings*, pp. 327–331, citados por Essawy, 2006, 49.

<sup>87</sup> Yeung, T., & Law, R. (2003). Usability evaluation of Hong Kong hotel websites. In A. Frew, M. Hitz, & P. O'Connor (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2003* (pp. 261–269). Austria: Springer-Verlag Wein, citados por Essawy, 2006, 49.

- Seolución

Estudo sobre o posicionamento dos sítios de 9 cadeias hoteleiras espanholas no qual foram utilizados os indicadores, a seguir referidos.

. Nivel de visibilidade

Estabelecido a partir das referências a um sítio, em ordem a 30 palavras-chave, no motor de busca considerado de referência – o [www.google.es](http://www.google.es) – e da valorização dessas referências, através de um rácio de visibilidade. Rácio de visibilidade que é função de duas variáveis: o número de referência de um sítio por palavra-chave; número de utilizadores que utilizam cada palavra-chave, isto é, da popularidade de cada palavra-chave.

. Parâmetros críticos

Em que foram definidos quatro parâmetros, a saber:

Popularidade

Índice definido pelo número de páginas web externas que se ligam a um sítio, sendo que quanto maior for o número dessas ligações maior será a popularidade;

Saturação

Índice definido pelo número de páginas de um sítio que são indexadas por um motor de busca, pelo que quanto maior for a saturação maior será visibilidade do sítio;

Page Rank<sup>88</sup>

Da responsabilidade da Empresa Google, este índice, apresentado numa escala de 1 a 10, mede a popularidade de um sítio e é elaborado com base em duas variáveis: o número de ligações que são estabelecidas em direcção a um sítio considerado; a importância atribuída pela Google ao sítio que estabelece o contacto. Em conjunto com outros índices similares, o «page rank» é disponibilizado em [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com);

Alexa Rank<sup>89</sup>

Índice que estuda, para um universo de um milhão dos mais importantes sítios, o volume de tráfego que em cada um ocorre, com a consequente definição de um ranking dos mesmos, sendo o primeiro do ranking o sítio mais visitado, o qual à data em que realizamos este estudo era o [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com).

O «Alexa Rank», segundo o modelo utilizado pela Alexa, é determinado a partir de duas variáveis: o alcance que representa o número de utilizadores únicos da comunidade

<sup>88</sup> Optou-se pela designação inglesa por a mesma ser de uso corrente.

<sup>89</sup> Alexa é uma empresa fundada em 1996 que criou e actualiza, em permanência, uma base de dados que depois de analisados disponibiliza no sítio [www.alexa.com](http://www.alexa.com). Base de dados que é gerada através da adesão a uma comunidade de utilizadores Alexa, concretizada pela instalação de um programa próprio o «Alexa Toolbar». Um dos dados disponibilizados é um ranking de sítios, designado por «Alex Rank». Optou-se pela designação inglesa por a mesma ser de uso corrente.

Alexa que visitam um sítio num dado dia; o «pageviews» que representa o número total de utilizadores da comunidade Alexa que visitam um sítio. (Seolución, 2009)

- Kah, Vogt e NacKay

Estudo sobre os comportamentos dos utilizadores da internet na utilização desta na busca de informação e consequente realização do negócio turístico, realizada através de um inquérito dirigido a cidadãos canadenses que utilizam habitualmente este meio para planear as suas viagens turísticas, em ordem ao qual foram consideradas 313 respostas válidas

No estudo foi adoptada a caracterização dos utilizadores da internet proposta por Rogers<sup>90</sup> que classifica os internautas em dois tipos:

- . Quanto à adopção da internet, subdivididos em inovadores, adoptantes iniciais e adoptantes tardios;

- . Quanto ao uso da internet, subdivididos em grandes utilizadores, utilizadores frequentes.

Com base nesta caracterização o estudo procurou analisar os comportamentos dos diferentes grupos quer em ordem à busca de informação, quer em ordem aos comportamentos de compra do produto turístico, de acordo com a seguinte tipologia:

- . Alojamento
- . Actividades
- . Eventos
- . Atracões e visitas panorâmicas, habitualmente designados por «sightseeing»;
- . Circuitos locais e regionais
- . Pacotes turísticos
- . Voos
- . Outros transportes
- . Equipamentos utilizados em viagens.

As conclusões obtidas apontam para diferentes tipos de comportamentos para os grupos estudados sendo de salientar:

- . A grande importância atribuída por todos os grupos à pesquisa de informação;
- . A utilização da internet visa, fundamentalmente, quer a pesquisa de informação, quer a facilitação e realização da compra do produto turístico. (Kah, Vogt & NacKay, 2008).

---

<sup>90</sup> Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5.ª edição), citado por Kah et. al., 2008, 232.

- Law e Bai

Estudo da relação entre a qualidade percebida pelo utilizador de um sítio, aferida pelos factores funcionalidade e usabilidade e a conversão dessa satisfação em compras online.

O estudo assentou num inquérito efectuado no Aeroporto de Hong Kong e dirigido aos passageiros em trânsito oriundos da China, Tawain, Singapura, Malásia, Estados Unidos da América, Austrália e Europa Ocidental. Tendo sido entrevistadas 1.282 Pessoas, uma pergunta prévia permitiu identificar, de entre estas, 862 Pessoas que tinham efectuado pelo menos uma compra de viagens online nos últimos 12 meses. O questionário utilizado estava dividido em duas secções.

A primeira visava estudar os seguintes factores, com recurso a escala Likert de 7 pontos:

. Funcionalidade

Através das seguintes variáveis, qualidade da informação disponibilizada, informações sobre forma de contactar, informações sobre o destino, informações sobre a forma de realização da compra, informações sobre produtos e serviços;

. Usabilidade

Com recurso aos seguintes indicadores, idiomas disponibilizados, interface com o utilizador e facilidade navegação, usabilidade em geral, informações sobre a arquitectura do sítio, leiaute e grafismo;

. Grau de satisfação

Avaliado através das respostas a seis questões sobre a satisfação em ordem à utilização de sítios de viagens na preparação das mesmas;

. Intenção de compra

Avaliado através de duas perguntas sobre a intenção da repetição de compra, a primeira nos dois anos subsequentes e a segunda nos seis seguintes.

A segunda secção visava obter dados sobre as características demográficas dos entrevistados.

Das conclusões obtidas destacamos:

. A tendência para o crescimento do número de compras online em idades mais avançadas;

. Uma conjugação positiva da funcionalidade e usabilidade dos sítios de viagens, fazendo aumentar a satisfação dos utilizadores gera um aumento de intenções de compra quer a curto, como a longo prazo;

. Existem diferenças significativas na avaliação dos atributos de funcionalidade e usabilidade entre os utilizadores da internet que só buscam informações e aqueles que realizam compras;

. 67,2% dos entrevistados tinham navegados em sítios de viagens, o que em ordem a estudos anteriores, representa um crescimento;

. 51,6% dos entrevistados de sítio de viagens tinham, em 2005, realizado compras online, o que representa um crescimento deste indicador. (Law & Bai, 2008)

- Filipe e Nunes

Trabalho a aguardar publicação, elaborado sobre a nossa orientação no âmbito da disciplina de Gestão Hoteleira da Licenciatura em Turismo da Universidade Lusófona, no qual foi realizado um estudo sobre as características dos sítios dos hotéis de 4 e 5 estrelas localizados em Lisboa, no qual os mesmos foram avaliados em ordem á seguinte grelha de análise:

|                 |              |                                          |
|-----------------|--------------|------------------------------------------|
| PROMOÇÃO        | Básica       | Categoria                                |
|                 |              | Fax                                      |
|                 |              | Escolha de Idioma                        |
|                 |              | Endereço Físico                          |
|                 |              | Telefone                                 |
|                 |              | Foto Representativa                      |
|                 |              | Nome do Estabelecimento                  |
|                 | Complementar | Tabela de Preços                         |
|                 |              | Endereço Electrónico                     |
|                 |              | Serviços Disponíveis                     |
| INTERACTIVIDADE | Baixa        | Descrição do Estabelecimento             |
|                 | Média        | Informação Complementar Interna          |
|                 |              | Newsletters                              |
|                 | Alta         | Chats e Fóruns                           |
|                 |              | Formulários de Feedback                  |
| PROCESSAMENTO   | Básico       | Transacções Online Seguras               |
|                 |              | Processo de Compra Completo              |
|                 |              | Realização da Reserva                    |
|                 |              | Aviso Legal/Política de Privacidade      |
|                 | Complementar | Possibilidade de Cancelamento de Reserva |
|                 |              | Consulta de Disponibilidade              |

**Figura 48: Modelo de análise de sítios de hotéis utilizado por Filipe e Nunes**

Fonte: Filipe & Nunes, 2009, p. 7.

- Outros estudos

Em resultado da investigação realizada referenciamos, ainda, o interesse dos seguintes estudos:

. Estudo sobre o papel da internet na gestão das empresas, patrocinado pela Andersen Consulting, pelo qual uma amostra de 2000 Americanos foi chamada a responder a perguntas, tais como: valor atribuído a uma marca de internet e como o mesmo é construído; reflexos da marca online para a marca em geral; identificação das melhores estratégias para uma marca electrónica. O estudo conduziu a um conjunto de recomendações, das quais se destacam: uma marca deve ajustar-se às características do segmento alvo a atingir; há que desenvolver marcas específicas para diferentes segmentos alvo; devem ser disponibilizadas experiências diferenciadas, ainda que sob uma marca global (Dixon, Dull & Wolfe, 2000).

. Estudo sobre a internet e o comércio electrónico no qual é realizado um balanço do conhecimento sobre este tema, à data da sua publicação. Dividido em duas partes: a primeira realiza uma avaliação do mercado global das suas características e estratégias; a segunda estuda, de uma forma aprofundada, os aspectos práticos da realização do negócio através da internet.

Realçando o interesse global da obra, para a questão aqui em estudo, interessa sublinhar a visão que ali é expressa das necessidades dos utilizadores da internet na realização de compras através deste meio. Assim, começando por sublinhar a relevância da qualidade do serviço prestado enquanto condição essencial para o êxito da realização do negócio, enumera dez prioridades dos consumidores no comércio electrónico, a saber: facilidade de uso; interactividade; normalização das entregas; segurança; privacidade; acessibilidade; tolerância a erros dos utilizadores; informações sobre o sistema; transparência dos custos; e confirmação da encomenda. (Briz & Laso, 2001, 324).

. Estudo das implicações do uso da internet no processo de decisão de compra e da repetição de compra, realizado através do envio a estudantes universitários americanos, escolhidos aleatoriamente, de 1184 e-mails, dos quais foram obtidas 416 respostas. Do estudo realizado resultou a elaboração de um modelo designado por Maximum Likelihood Estimates (MLE) que procura prever a probabilidade de realização de compra em função de oito variáveis: formação académica, subdividida em Pessoas com o grau de Doutor e de Mestre; número de viagens internacionais realizadas; frequência da utilização de sítios, subdividida por sítios de viagens e outros; desvantagens, entendidas como as dificuldades

ou falta de segurança na realização e cancelamento das reservas; benefícios financeiros que possam ser obtidos; e comunicabilidade, ligada à percepção da opinião de amigos e outros em ordem à realização de reservas online (Morrison, Jing, O'Leary & Cai, 2001)

. Estudo sobre a avaliação da performance no «e-business», realizado no âmbito de uma parceria entre a Cranfield School of Management's e a empresa de consultadoria Accenture no qual participaram cerca de 70 gestores de empresas que utilizam a internet para a realização dos seus negócios, os quais foram chamados a pronunciarem-se sobre as melhores formas de avaliação dos resultados dos negócios conduzidos por via electrónica. O estudo foi desenvolvido em ordem a cinco aspectos: satisfação dos parceiros; estratégias desenvolvidas; processos da realização do negócio; capacidades utilizadas; contribuição dos parceiros para a realização do negócio.

De entre as conclusões obtidas é de realçar as diferentes perspectivas em ordem às questões suscitadas, em função das diferentes tipologias de empresas e o reconhecimento da necessidade de realizar uma eficaz avaliação desta nova forma de realização do negócio, enquanto condição necessária para o êxito do mesmo (Adams, Kapashi, Neely & Bernard, 2001).

. Estudo sobre as implicações das diferenças culturais na avaliação da qualidade do serviço disponibilizado por um sítio. De entre os sistemas desenvolvidos para a avaliação da qualidade de um sítio, o estudo optou pelo sistema WEBQUAL<sup>91</sup>, o qual foi aplicado a um conjunto de estudantes universitários e de pós-graduação de diferentes nacionalidades que estudavam comércio electrónico e turismo em 6 Países, a saber: Irão, Chipre, França, Itália, Reino Unido e Grécia.

Tendo sido obtidas 421 respostas consideradas válidas, as conclusões obtidas apontam para duas realidades. A primeira é a de que as diferenças culturais induzem expectativas diferentes, nomeadamente, as decorrentes de dimensões culturais tais como: grau de independência face ao Estado; predominância do individualismo; grau de masculinização da sociedade. A segunda vertente é da verificação da uma tendência para a criação de uma «cultura de internet», niveladora das diferenças culturais (Sigala & Sakellaridis, 2004).

---

<sup>91</sup> O sistema WEBQUAL foi proposto por Loiacono, Watson e Goodhue, em 2002 (Loiacono, E. T., Watson, R. T., e Goodhue, D. L. (2002). WebQual: A measure of Web site quality. *Proceedings of the AMA Winter Educators' Conference*, 432 – 438, citado por Sigala & Sakellaridis, 2004, 15, assenta num conjunto de 13 dimensões, cada uma com três variáveis, a saber: informações sobre a forma de utilização; interactividade; segurança na utilização; sensibilidade, no sentido da capacidade de resposta e de velocidade de carregamento; facilidade de leitura; intuitivo; visual apelativo; inovador; satisfação no uso; integração na imagem da empresa; realização do negócio online; disponibilização de canais de contacto alternativos

. Estudo sobre o desenvolvimento e aplicação de um modelo automatizado de investigação e análise dos sítios, criado a partir do modelo TAM «Technology Adoption Model»<sup>92</sup>, o qual assenta em quatro indicadores da qualidade da informação: utilidade percebida, facilidade de uso, aceitabilidade e atitudes (Scharl, Wober & Bauer, 2004)

. Estudo da relação entre a utilização de um sítio e os fluxos turísticos gerados por essa utilização. O estudo assentou na criação de um sítio para alojar um questionário, o qual que estava ligado ao sítio do destino «Great Texas Coastal Birding Trail», tendo sido pedido a um grupo de utilizadores a sua opinião sobre a experiência de navegação quanto: envolvimento gerado pelo sítio, medido através da qualificação do tempo de utilização e do grau de satisfação alcançado; aprendizagem conseguida em ordem ao destino, medido pela valoração da aprendizagem e conhecimento alcançados; e alterações da atitude e comportamento em ordem ao destino, avaliado através do interesse em aumentar os conhecimentos adquiridos, em voltar a navegar o sítio e do desejo de visitar o destino.

Tendo sido obtidas 272 respostas válidas o estudo concluiu pela importância das variáveis qualificação do tempo de navegação e do grau de satisfação de um sítio para a criação de fluxos turísticos (Skadberg, Skadberg & Kimmel, 2005).

. Estudo sobre a forma como evolui a adopção da internet nas unidades hoteleiras, com base na procura de resposta para três questões, a saber: como são utilizadas as características dos sítios? Quais os reflexos do decorrer do tempo na funcionalidade de um sítio? Quais as características que levam ao sucesso de um sítio?

O estudo foi realizado para uma amostra de 200 hotéis suíços e foi desenvolvido em duas vertentes. A primeira foi a de uma análise dos conteúdos de acordo com quatro indicadores, a saber, serviço disponibilizado, informações disponibilizadas, valor acrescentado gerado e segurança. A segunda assentou na análise das respostas a um email de pedido de reserva.

As conclusões obtidas não permitiram a adopção de um modelo suficientemente explicativo, sem prejuízo da constatação de que, com o decorrer do tempo, há uma tendência para um maior enriquecimento e uma mais dinâmica utilização das potencialidades do sítio (Murphy, Schegg & Olaru, 2006).

. Estudo sobre a importância dos aspectos visuais de um sítio nos comportamentos de pesquisa e reserva online de um hotel. O estudo foi realizado através de um questionário

---

<sup>92</sup> O modelo TAM de «Technology Adoption Model» foi proposto inicialmente por Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, 319–340, citado por Scharl, Wober & Bauer, 2004, 259.

dirigido a turistas americanos maiores de 18 anos que pesquisam e reservam alojamento através da internet, tendo sido conseguidas 1953 respostas válidas. As questões colocadas foram sobre o grau de importância que atribuíam aos seguintes factores: texto descrevendo o hotel; imagens dos alojamentos; informações sobre o destino; adequação da classificação; marca; opiniões dos clientes; programas de fidelização.

As conclusões apontaram para a importância dos aspectos visuais, nomeadamente, das visitas virtuais e de pequenos vídeos, bem como para a necessidade de os mesmos serem adequados aos segmentos alvo a que se dirigem (Harris Interactive, 2005).

. Estudo da relação entre o aspecto gráfico de um sítio, também designado por leiaute e o número de cliques gerados por alterações nele introduzidas. O estudo decorreu em duas fases, no decurso das quais foram efectuadas medições sobre o número de cliques gerados, à medida que iam sendo introduzidas alterações, quer na dimensão dos textos, quer no seu posicionamento, quer no conteúdo, no sítio usado para a experiência, que foi o de informações sobre a Flórida, nos Estados Unidos da América. A primeira fase durou 2 semanas, no decurso das quais foram estudados 4.131 visitas, tendo a segunda fase durado 4 semanas, no decurso da qual ocorreram 8.431 visitas.

As conclusões do estudo apontam para variações no número de cliques gerados, que podem chegar à duplicação dos mesmos, em função de alterações no leiaute do sítio (Murphy, Hofacker & Racine, 2006).

. Estudo sobre as relações entre a confiança do utilizador e a usabilidade de um sítio, no qual foram estudados as páginas de entrada, ou «home page» dos sítios de três companhias aéreas. O estudo assentou na avaliação 45 utilizadores aos quais foi solicitado que enumerassem as características que consideravam relevantes para a usabilidade dos sítios estudados, tendo sido encontradas as seguintes características comuns: combinação de cores utilizada; tempo de carregamento da página; conexões existentes; explicações sobre as conexões; facilidade da pesquisa; realização de reservas online; e disponibilidade de um modelo para a realização de reserva.

O estudo concluiu por um diferente grau de importância das referidas características dos sítios para a criação de confiança na sua utilização (Bedi & Banati, 2006).

. Estudo sobre a usabilidade e interactividades dos sítios oficiais de cidades destinos turísticos, no qual foram avaliados os sítios de 40 cidades turísticas em todo o Mundo, com recurso a uma metodologia proposta pela Organização Mundial de Turismo, na

qual foram realizadas algumas adaptações. No estudo foram observadas 135 indicadores dos quais 70 estavam, directamente, relacionados com os conceitos de usabilidade e interactividade. Como resultado foram obtidos três rankings: estrutura e usabilidade do sítio; interactividade conseguida; e qualidade da informação disponibilizada (Roig & Cavia, 2006).

. Estudo sobre a utilização da Internet como meio de recolha de informação e realização de reservas nas unidades de alojamento colectivo da região das Astúrias, realizado em duas vertentes. A primeira revestiu-se da forma de um inquérito junto de 1.606 estabelecimentos no qual eram colocadas duas questões: se dispunham de um sítio; se utilizavam o correio electrónico. A segunda decorreu através de um outro inquérito em que foi contactada uma amostra de 1.986 turistas alojados nos referidos estabelecimentos aos quais foi solicitado que informassem: como tinham efectuado a reserva; como tinham obtido informação sobre a unidade onde se tinham alojado.

Das conclusões obtidas ressaltou que, à data da realização do estudo, a utilização da internet pelas unidades de alojamento da Região, era de 76%, quando só 44% dos turistas que as utilizavam tinham obtido informação através da internet e que uma minoria de 5% tinha efectuado a sua reserva através deste canal (Menéndez, Torres & Valdês, 2006).

. Estudo sobre as preferências dos utilizadores em ordem aos conteúdos dos sítios das companhias aéreas, os quais foram analisadas segundo sete tipos de atributos, a saber: serviços de valor acrescentado disponibilizados; segmentação da informação; apoios às escolhas dos utilizadores; verificação de disponibilidades e de realização de reservas; política de segurança dos dados dos utilizadores; opções durante o voo; programas de clientes habituais.

O estudo assentou na realização de 903 inquéritos realizados online a utilizadores australianos neozelandeses e concluiu sobre o agrupamento dos atributos, em três grupos: básicos, os considerados essenciais para um serviço ser considerado como aceitável; fundamentais, os considerados indispensáveis e cuja não presença implica a não qualidade do serviço prestado pelo sítio; e suplementares, aqueles que quando presentes poderão acrescentar à satisfação, mas que, se ausentes, não levam os utilizadores a considerarem o serviço prestado sem qualidade (Benckendorff, 2006).

. Estudo visando a criação de uma escala para medir o risco percebido na compra online de um serviço hoteleiro. Partindo do conceito de que “Risco percebido é uma expectativa subjectiva de perda”<sup>93</sup> foi construído um modelo de recolha de dados que implicou o desenvolvimento de um questionário e a apresentação do mesmo num sítio construído especificamente para esse fim, após o que foi solicitado, por e-mail, a uma amostra de utilizadores qualificados que se pronunciassem sobre o mesmo, tendo sido obtidas 752 respostas válidas.

Como resultado foi criada uma tabela de medidas de risco, distribuídas por quatro tipos: risco total; risco de perda de tempo; risco psicológico; e risco de desempenho e financeiro (Hor-Meyll, 2007).

. Estudo sobre as alterações induzidas pela internet na definição da política de preços das grandes cadeias hoteleiras, realizado através de uma análise em que foi efectuada a comparação, para os canais de distribuição considerados da: consistência<sup>94</sup> dos preços publicitados nos diferentes canais utilizados; da localização do melhor preço disponibilizado; e da consistência da disponibilidade das tarifas publicitadas. Comparação efectuada entre os preços divulgados online por uma amostra de unidades hoteleiras, constituída por cerca de 30 sítios de unidades hoteleiras de cada uma das diferentes marcas de 5 grandes grupos hoteleiros americanos, num total de 406 unidades hoteleiras localizadas nos Estados Unidos da América e de 155 unidades hoteleiras localizadas noutros Países e os preços publicados, para as mesmas unidades hoteleiras, nos sítios de quatro agências de viagens online, de referência.

As conclusões obtidas apontam para uma maior capacidade das unidades hoteleiras localizadas nos Estados Unidos da América em apresentarem as tarifas mais baixas nos seus sítios e para uma melhor gestão da paridade das mesmas. Isto, sem deixar de sublinhar que, em ordem a este indicador, há ainda um caminho a percorrer para ganhar uma maior confiança dos clientes finais (Gazzoli, Kim & Palakurthi, 2008).

#### 3.2.1.2 – A colecta de dados

Como atrás se referiu a recolha de dados foi realizada em duas vertentes, a seguir referenciadas.

---

<sup>93</sup> Stone, R. N. e Winter, F.W. (1987). Risk: is still uncertainty times consequences? In: Belk, R. W. e outros (Ed.). *Proceedings of the American Marketing Association, Winter Educators Conference*. 261-265, citado por Hor-Meyll, 2007, 3.

<sup>94</sup> O conceito de consistência foi considerado no referido estudo como o da não variação, ou da variação dentro de limites definidos, do indicador considerado. Por exemplo para a consistência de preços foram considerados como consistentes os preços que diferiam menos de 2%, entre si (Gazzoli et. al., 2008, 379).

#### 3.2.1.2.1 – Em ordem ao estudo da visibilidade

O conceito de visibilidade foi entendido como a importância relativa da presença dos sítios da amostra no motor de busca considerado.

O estudo foi realizado por recolha de dados no sítio [www.google.pt](http://www.google.pt)<sup>95</sup> tendo o trabalho visado a avaliação das menções directas, entendidas como aquelas que, quando nelas se clica, somos directamente remetidos para o sítio do hotel, ou da cadeia em que o mesmo está integrado.

O trabalho de investigação realizado assentou nos seguintes pressupostos para a recolha de dados.

##### - Palavras-chave a utilizar

Das investigações realizadas e da análise das palavras-chave referidas no próprio sítio definimos como palavras-chave, para a observação a realizar, as seguintes: alojamento Portugal (Pc1); hotel Portugal (Pc 2); hoteis Portugal (Pc 3); hotel cinco estrelas Portugal (Pc 4); hoteis cinco estrelas Portugal (Pc 5); hotel luxo Portugal (Pc 6); hoteis luxo Portugal (Pc 7); hotel Portugal guide (Pc 8); hotel travel guide (Pc 9); central hotel Portugal (Pc 10); reserva hotel (Pc 11); reservas hoteis (Pc 12); reserva hotel Portugal (Pc 13); reservas hoteis Portugal (Pc 14); reserva online hotel Portugal (Pc 15); reservas online hoteis Portugal (Pc16); oferta hotel Portugal (Pc 17); ofertas hoteis Portugal (Pc18); oferta hotel cinco estrelas Portugal (Pc 19); Oferta hoteis cinco estrelas Portugal (Pc 20).

A grafia das palavras foi a indicada, por se ter constatado a ocorrência de variações em função da grafia utilizada.

##### - Registo realizado

O registo foi efectuado para a primeira menção directa quer do nome do Hotel, quer do sítio considerado, com exclusão das subsequentes.

##### - Número de páginas estudados para cada palavra-chave

Não dispondo de métodos de busca automática, tornou-se necessário limitar o número de páginas a serem estudadas. A decisão tomada resultou de duas realidades. A primeira, que decorreu do pré-teste realizado, do qual resultou a constatação de que a visibilidade das unidades estudadas, por razões a analisar nas conclusões desta investigação, era baixa, pelo que se tornava necessário alargar o máximo possível o número de páginas a serem estudadas. A segunda resultou de um estudo (Hearne, R., 2006, 2)

---

<sup>95</sup> A Google é uma empresa americana, fundada em 1998, que dispõe do motor de busca mais popular da actualidade, para além de fornecer uma muito larga gama de serviços, disponíveis no sítio referido.

sobre o número de cliques nas diferentes páginas de um sítio, o qual evidencia que a partir da quarta página, esse número é muito reduzido.

Assim optou-se por uma solução de compromisso: a de analisar as primeiras 15 páginas para cada entrada.

- Valorização da localização das primeiras menções para cada uma das palavras-chave

Tendo em vista a decisão anterior decidiu-se valorizar a localização na primeira página com 15 pontos, na segunda página com 14 pontos e assim sucessivamente até à localização na décima quinta página que foi valorizada com um ponto.

- Valorização da localização das primeiras menções em ordem às diferentes palavras-chave

Como se pode verificar da tabela de valorização que abaixo se apresenta existe uma grande amplitude do número de entradas para cada uma das palavras-chave considerada. Na realidade o número de entradas para a palavra-chave 9 é mais de 300 vezes maior que o número de entradas para a palavra-chave 19.

Em consequência desta constatação surgiu a necessidade de introdução de um factor de correcção da visibilidade em função das diferentes palavras-chave.

Assim, tendo em vista a grande amplitude, atrás referida, optamos por construir uma tabela de valorização em que a importância relativa das palavras-chave é traduzida num factor de multiplicação, definido a partir da distribuição do número de entradas pelos seguintes grupos:

| GRUPOS   | NÚMERO DE ENTRADAS         | FACTOR DE MULTIPLICAÇÃO |
|----------|----------------------------|-------------------------|
| Grupo 1  | Até 100.000                | 1                       |
| Grupo 2  | De 100.001 a 300.000       | 2                       |
| Grupo 3  | De 300.001 a 600.000       | 3                       |
| Grupo 4  | De 600.001 a 1.000.000     | 4                       |
| Grupo 5  | De 1.000.001 a 1.500.000   | 5                       |
| Grupo 6  | De 1.500.001 a 2.100.000   | 6                       |
| Grupo 7  | De 2.100.001 a 2.800.000   | 7                       |
| Grupo 8  | De 2.800.001 a 3.600.000   | 8                       |
| Grupo 9  | De 3.600.001 a 4.500.000   | 9                       |
| Grupo 10 | De 4.500.001 a 5.500.000   | 10                      |
| Grupo 11 | De 5.500.001 a 6.600.000   | 11                      |
| Grupo 12 | De 6.600.001 a 7.800.000   | 12                      |
| Grupo 13 | De 7.800.001 a 9.100.000   | 13                      |
| Grupo 14 | De 9.100.001 a 10.500.000  | 14                      |
| Grupo 15 | De 10.500.001 a 12.000.000 | 15                      |
| Grupo 16 | De 12.000.001 a 13.600.000 | 16                      |
| Grupo 17 | De 13.600.001 a 15.300.000 | 17                      |
| Grupo 18 | De 15.300.001 a 17.100.000 | 18                      |
| Grupo 19 | De 17.100.001 a 19.000.000 | 19                      |
| Grupo 20 | De 19.000.001 a 21.000.000 | 20                      |
| Grupo 21 | De 21.000.001 a 23.100.000 | 21                      |

**Quadro 1: Factor de multiplicação da valorização da localização**

Produção própria

Dos pressupostos atrás referidos resultou o seguinte quadro de valorização das citações:

| N.º de ordem | Palavras-chave                        | Número de citações (cerca de) | Factor de multiplicação |
|--------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Pc 1         | alojamento Portugal                   | 687.000                       | 4                       |
| Pc 2         | hotel Portugal                        | 9.150.000                     | 14                      |
| Pc 3         | hoteis Portugal                       | 385.000                       | 3                       |
| Pc 4         | hotel cinco estrelas                  | 373.000                       | 3                       |
| Pc 5         | hoteis cinco estrelas                 | 2.259.00                      | 7                       |
| Pc 6         | hotel luxo Portugal                   | 294.000                       | 2                       |
| Pc 7         | hoteis luxo Portugal                  | 201.000                       | 2                       |
| Pc 8         | hotel Portugal guide                  | 347.000                       | 3                       |
| Pc 9         | hotel travel guide                    | 22.900.000                    | 21                      |
| Pc10         | central hotel Portugal                | 1.960.000                     | 6                       |
| Pc 11        | reserva hotel                         | 2.220.000                     | 7                       |
| Pc 12        | reservas hoteis                       | 2.210.000                     | 7                       |
| Pc 13        | reserva hotel Portugal                | 316.000                       | 3                       |
| Pc 14        | reservas hoteis Portugal              | 302.000                       | 3                       |
| Pc 15        | reserva online hotel Portugal         | 280.000                       | 2                       |
| Pc 16        | reservas online hoteis Portugal       | 252.000                       | 2                       |
| Pc 17        | oferta hotel Portugal                 | 269.000                       | 2                       |
| Pc 18        | ofertas hoteis Portugal               | 278.000                       | 2                       |
| Pc 19        | oferta hotel cinco estrelas Portugal  | 74.200                        | 1                       |
| Pc 20        | oferta hoteis cinco estrelas Portugal | 75.800                        | 1                       |

## Quadro 2: Valorização das citações por palavra-chave

Produção própria

As opções atrás referidas foram tomadas na consciência de que as mesmas podem ser questionadas, mas na certeza de que foram as opções possíveis face a limitações próprias e ao contexto do trabalho.

De salientar que para melhor se poder avaliar os resultados obtidos pelas unidades hoteleiras estudadas efectuamos o mesmo estudo para os três sítios de turismo que, segundo um estudo realizado pela Marktest, no período de Janeiro a Outubro de 2008, receberam o maior número de visitantes únicos nacionais, a saber: [www.lifecooler.com](http://www.lifecooler.com); [www.booking.com](http://www.booking.com); e [www.viajar.clix.pt](http://www.viajar.clix.pt) (Marktest, 2008, Quadro «Sites de Turismo: Top utilizadores únicos»)

O registo foi efectuado com referência no decurso da primeira semana do mês de Maio de 2009, tendo sido gerados os seguintes mapas apresentados como apêndice, a saber:

Apêndice 2 – Mapa de estudo da visibilidade dos sítios da amostra em [www.google.pt](http://www.google.pt)

Apêndice 3 – Mapa de estudo da visibilidade dos sítios de referência em [www.google.pt](http://www.google.pt)

Com base nesta recolha de dados foram elaborados os seguintes quadros:

- Ranking da visibilidade dos sítios da amostra em [www.google.pt](http://www.google.pt)

| HOTEL/SÍTIO                                                                                | NÚMERO<br>CITAÇÕES | PONTOS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|
| <a href="http://www.hfhotels.com">www.hfhotels.com</a>                                     | 9                  | 552    |
| <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                       | 9                  | 502    |
| <a href="http://www.tivolihotels.com">www.tivolihotels.com</a>                             | 9                  | 291    |
| <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>                             | 6                  | 274    |
| <a href="http://www.realhotelsgroup.com">www.realhotelsgroup.com</a>                       | 4                  | 182    |
| <a href="http://www.lapapalace.com">www.lapapalace.com</a>                                 | 3                  | 174    |
| <a href="http://www.palacioestorilhotel.com">www.palacioestorilhotel.com</a>               | 3                  | 174    |
| <a href="http://www.hotelinfantesagres.pt">www.hotelinfantesagres.pt</a>                   | 1                  | 168    |
| <a href="http://www.portobay.pt">www.portobay.pt</a>                                       | 5                  | 163    |
| <a href="http://www.thelakeresort.com">www.thelakeresort.com</a>                           | 2                  | 154    |
| <a href="http://www.choupanahills.com">www.choupanahills.com</a>                           | 1                  | 140    |
| <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                                     | 2                  | 137    |
| <a href="http://www.penhalonga.com">www.penhalonga.com</a>                                 | 1                  | 112    |
| <a href="http://www.hotel-avenida-palace.pt">www.hotel-avenida-palace.pt</a>               | 1                  | 112    |
| <a href="http://www.reidspalace.com">www.reidspalace.com</a>                               | 1                  | 112    |
| <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>                               | 1                  | 98     |
| <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>                                     | 3                  | 79     |
| <a href="http://www.sheratonlisboa.com">www.sheratonlisboa.com</a>                         | 1                  | 45     |
| <a href="http://www.westin.com/camporealresidences">www.westin.com/camporealresidences</a> | 2                  | 44     |
| <a href="http://www.cs-madeira.com">www.cs-madeira.com</a>                                 | 1                  | 39     |
| <a href="http://www.cs-saorafaeluitehotel.com">www.cs-saorafaeluitehotel.com</a>           | 1                  | 39     |
| <a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>                         | 3                  | 32     |
| <a href="http://www.almeidahotels.com">www.almeidahotels.com</a>                           | 1                  | 24     |
| <a href="http://www.albatrozhotels.com">www.albatrozhotels.com</a>                         | 1                  | 8      |
| <a href="http://www.cascaismirage.com">www.cascaismirage.com</a>                           | 1                  | 6      |
| <a href="http://www.altishotels.com">www.altishotels.com</a>                               | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>                         | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.bairroaltohotel.com">www.bairroaltohotel.com</a>                       | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.conventodoespinheiro.com">www.conventodoespinheiro.com</a>             | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.corinthiahotels.com">www.corinthiahotels.com</a>                       | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.donafulipahotel.com">www.donafulipahotel.com</a>                       | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.guinchohotel.pt">www.guinchohotel.pt</a>                               | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.hotelmadeirapalacio.com">www.hotelmadeirapalacio.com</a>               | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.hotelportopalacio.com">www.hotelportopalacio.com</a>                   | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.lemeridien.com">www.lemeridien.com</a>                                 | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.montebelohotelespa.pt">www.montebelohotelespa.pt</a>                   | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.hotelquintadolago.com">www.hotelquintadolago.com</a>                   | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.renaissancehotels.com">www.renaissancehotels.com</a>                   | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.riaparkhotels.com">www.riaparkhotels.com</a>                           | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                               | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                                   | 0                  | 0      |
| <a href="http://www.vilavitaparc.com">www.vilavitaparc.com</a>                             | 0                  | 0      |

Quadro 3: Ranking da visibilidade dos sítios da amostra em [www.google.pt](http://www.google.pt)

Produção própria

– Ranking da visibilidade dos sítios de referência em [www.google.pt](http://www.google.pt)

| SÍTIO                                                      | NÚMERO<br>CITAÇÕES | PONTOS |
|------------------------------------------------------------|--------------------|--------|
| <a href="http://www.booking.com">www.booking.com</a>       | 14                 | 831    |
| <a href="http://www.viajar.clix.pt">www.viajar.clix.pt</a> | 10                 | 528    |
| <a href="http://www.lifecooler.com">www.lifecooler.com</a> | 5                  | 177    |

**Quadro 4: Ranking da visibilidade dos sítios de referência em [www.google.pt](http://www.google.pt)**

Produção própria

**3.2.1.2.2 – Em ordem ao estudo da popularidade e da saturação**

O conceito de popularidade foi aqui entendido como o número de páginas web externas que se ligam a um sítio, sendo que quanto maior for o número dessas ligações maior será a popularidade desse sítio.

O conceito de saturação diz respeito ao número de páginas de um sítio que são indexadas por um motor de busca, pelo que quanto maior for a saturação maior será a sua visibilidade.

Esta fase do trabalho de investigação foi, também, realizada através da recolha dos dados disponibilizados nos sítios [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com) e [www.alexa.com](http://www.alexa.com).

- Recolha realizada no sítio [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com)

Trata-se de um sítio que não integrando a empresa Google, recolhe, trata e distribui informação acerca do posicionamento dos sítios, disponibilizando um conjunto de indicadores a seguir caracterizados.

. «Google Pagerank», ou simplesmente «Page rank»

É um indicador que visa medir a popularidade de um sítio, com base em duas variáveis fundamentais: o número de ligações que são estabelecidas em direcção a um dado sítio; e a importância atribuída pela Google aos sítios com os quais são estabelecidas as conexões.

Sendo apresentado numa escala de 1 a 10 o indicador, segundo dados divulgados pelo sítio <http://www.google.com/corporate/tech.html>, assenta “numa equação com mais de 500 milhões de variáveis e 2 mil milhões de termos” e na análise do “conteúdo<sup>96</sup> integral de

<sup>96</sup> Neste contexto, refere tudo aquilo integra uma página web, ou seja, dados, imagens, som, vídeos e demais aplicações e serviços.

uma página e factores nos tipos de letra, subdivisões e a localização exacta de cada palavra” de forma a atribuir a cada página um dado grau de importância.

Sobek salienta que

“The basic approach of PageRank is that a document is in fact considered the more important the more other documents link to it, but those inbound links do not count equally. First of all, a document ranks high in terms of PageRank, if other high ranking documents link to it ... Hence, the PageRank of a document is always determined recursively by the PageRank of other documents ... PageRank is, in the end, based on the linking structure of the whole web” (Sobek, 2003, 1)

. «Altavista<sup>97</sup> links»; e «Alltheweb<sup>98</sup> links»

Indicadores que referem o número de ligações que estes motores de busca detectam em ordem a um sítio, ou seja quantos sítios referenciam o endereço Web, habitualmente designado por URL<sup>99</sup>, do sítio estudado permitindo o redireccionamento dos utilizadores daqueles para esse sítio.

De assinalar que as diferenças de valor dadas por estes indicadores resultam dos critérios utilizados pelos diferentes motores de busca.

. «Yahoo<sup>100</sup>inlink»

Indicador que refere o número de páginas de um sítio que se ligam ao sítio da Yahoo.

. «Yahoo indexed

Indicador que refere o número de páginas e outros elementos de um sítio que são indexadas pelo motor de busca da Yahoo.

. Ligações externas, ou «Outbound Links»<sup>101</sup>

Indicador que refere o número de ligações externas detectadas num sítio.

---

<sup>97</sup> A Altavista é uma empresa do grupo americano Overture Services, Inc., fundada em 1995, que se posiciona como uma das principais fornecedoras de tecnologia de pesquisa e que, segundo as informações disponíveis em [www.pt.altavista.com](http://www.pt.altavista.com), criou o primeiro índice da web, ao nível de internet, sendo a responsável por um motor de busca que permite a pesquisa multilinguística quer de texto, quer de imagens, áudio e vídeo.

<sup>98</sup> Motor de busca da responsabilidade da Yahoo! Inc que segundo o sítio [www.alltheweb.com](http://www.alltheweb.com) se identifica como “combines on of the largest and freshet indices with the most powerful search features that allow anyone to find anything faster than with any other search engine

<sup>99</sup> URL é o acrónimo de «Uniform Resource Locator» que poderíamos traduzir com localizador universal de recursos. Representa o endereço que permite localizar um qualquer recurso na internet.

<sup>100</sup> A Yahoo é uma empresa Americana, fundada em 1994, que segundo o sítio [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) se identifica como “the world’s largest global online network of integrated services with more than 500 million users worldwide” e que disponibiliza uma muito grande gama de serviços para qualquer tipo de utilizadores da internet.

<sup>101</sup> Também designadas por «external link», são links que permitem ir de uma página de um sítio localizado num dado domínio, para uma página de outro sítio localizado noutra domínio.

A importância deste indicador decorre das implicações deste tipo de ligações para a determinação do «Page rank», como refere Sobek (Sobek, 2003, 10) quando afirma “If it has other external outbound links, the loss of PageRank of the regarded site diminishes and the pages already receiving a link from that page lose PageRank accordingly.”

. Ligações internas, ou «Internal Links»<sup>102</sup>

Indicador que refere o número de ligações internas detectadas num sítio. A importância do mesmo decorre: do seu contributo para a indexação do sítio pelos motores de busca; das facilidades que este tipo de ligações induz na maior navegabilidade de um sítio, ao permitir ao utilizador, de uma maneira fácil, aceder às informações desejadas. Um exemplo deste tipo de ligações no sítio de uma unidade hoteleira é que permite a um utilizador, em qualquer página do sítio, aceder à realização de uma reserva.

. Idade do Domínio

Indicador que informa sobre o tempo de vida de um sítio, expresso no número de anos e de dias.

A recolha foi realizada no dia 9 de Maio de 2009, tendo sido gerado o Mapa de estudo da popularidade e da saturação em [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com) que constitui o Apêndice 4, com base no qual foi elaborado o quadro Ranking corrigido da popularidade e saturação dos sítios da amostra, em [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com):

---

<sup>102</sup> Links que permitem ir de uma parte para outra de um documento, ou de uma página de um sítio para outra página do mesmo sítio, ou de um outro sítio localizado no mesmo domínio.

| Sítio                                                                                      | Google<br>Pagerank | Altavista<br>Links | Alltheweb<br>links | Google<br>Pagerank<br>corrigido |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|
| <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>                                     | 8/10               | 108.000            | 108.000            | 8,246305543                     |
| <a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>                         | 7/10               | 255.000            | 254.000            | 7,580412051                     |
| <a href="http://www.westin.com/camporealresidences">www.westin.com/camporealresidences</a> | 7/10               | 190.000            | 189.000            | 7,432172604                     |
| <a href="http://www.lemeridien.com">www.lemeridien.com</a>                                 | 7/10               | 182.000            | 181.000            | 7,413927749                     |
| <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>                               | 7/10               | 109.000            | 109.000            | 7,24858615                      |
| <a href="http://www.renaissancehotels.com">www.renaissancehotels.com</a>                   | 6/10               | 13.200             | 13.300             | 6,030218281                     |
| <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                       | 6/10               | 3.780              | 3.760              | 6,00859784                      |
| <a href="http://www.tivolihotels.com">www.tivolihotels.com</a>                             | 6/10               | 1440               | 1.440              | 6,000003284                     |
| <a href="http://www.corinthiahotels.com">www.corinthiahotels.com</a>                       | 5/10               | 2.920              | 2.160              | 5,005790918                     |
| <a href="http://www.reidspalace.com">www.reidspalace.com</a>                               | 5/10               | 1.950              | 2.000              | 5,004504319                     |
| <a href="http://www.lapapalace.com">www.lapapalace.com</a>                                 | 5/10               | 1.930              | 2.010              | 5,004492987                     |
| <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                                     | 5/10               | 1.370              | 1.350              | 5,003101577                     |
| <a href="http://www.bairroaltohotel.com">www.bairroaltohotel.com</a>                       | 5/10               | 869                | 779                | 5,001879004                     |
| <a href="http://www.almeidahotels.com">www.almeidahotels.com</a>                           | 5/10               | 558                | 554                | 5,001268008                     |
| <a href="http://www.palacioestorilhotel.com">www.palacioestorilhotel.com</a>               | 5/10               | 487                | 481                | 5,001103799                     |
| <a href="http://www.hfhotels.com">www.hfhotels.com</a>                                     | 5/10               | 293                | 292                | 5,000667075                     |
| <a href="http://www.altishotels.com">www.altishotels.com</a>                               | 5/10               | 280                | 283                | 5,000641998                     |
| <a href="http://www.hotelinfantesagres.pt">www.hotelinfantesagres.pt</a>                   | 5/10               | 244                | 247                | 5,000559896                     |
| <a href="http://www.albatrozhotels.com">www.albatrozhotels.com</a>                         | 5/10               | 233                | 233                | 5,000531381                     |
| <a href="http://www.conventodoespinheiro.com">www.conventodoespinheiro.com</a>             | 5/10               | 230                | 233                | 5,000527968                     |
| <a href="http://www.hotelportopalacio.com">www.hotelportopalacio.com</a>                   | 5/10               | 203                | 201                | 5,000460678                     |
| <a href="http://www.guinchotel.pt">www.guinchotel.pt</a>                                   | 5/10               | 158                | 158                | 5,000360336                     |
| <a href="http://www.portobay.pt">www.portobay.pt</a>                                       | 5/10               | 97                 | 98                 | 5,000222362                     |
| <a href="http://www.hotelquintadolago.com">www.hotelquintadolago.com</a>                   | 5/10               | 91                 | 89                 | 5,000205229                     |
| <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                                   | 4/10               | 1.180              | 1.190              | 4,002702543                     |
| <a href="http://www.penhalonga.com">www.penhalonga.com</a>                                 | 4/10               | 706                | 697                | 4,001599824                     |
| <a href="http://www.donafilipahotel.com">www.donafilipahotel.com</a>                       | 4/10               | 697                | 694                | 4,001586155                     |
| <a href="http://www.realhotelsgroup.com">www.realhotelsgroup.com</a>                       | 4/10               | 600                | 602                | 4,00137065                      |
| <a href="http://www.choupanahills.com">www.choupanahills.com</a>                           | 4/10               | 386                | 375                | 4,000867745                     |
| <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>                             | 4/10               | 293                | 293                | 4,000668218                     |
| <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                               | 4/10               | 292                | 291                | 4,000664795                     |
| <a href="http://www.cs-madeira.com">www.cs-madeira.com</a>                                 | 4/10               | 265                | 266                | 4,000605504                     |
| <a href="http://www.cs-saorafaelssuitehotel.com">www.cs-saorafaelssuitehotel.com</a>       | 4/10               | 249                | 246                | 4,000564443                     |
| <a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>                         | 4/10               | 215                | 215                | 4,00049033                      |
| <a href="http://www.thelakeresort.com">www.thelakeresort.com</a>                           | 4/10               | 195                | 195                | 4,000444718                     |
| <a href="http://www.riaparkhotels.com">www.riaparkhotels.com</a>                           | 4/10               | 164                | 160                | 4,000369449                     |
| <a href="http://www.hotel-avenida-palace.pt">www.hotel-avenida-palace.pt</a>               | 4/10               | 142                | 139                | 4,000320418                     |
| <a href="http://www.vilavitaparc.com">www.vilavitaparc.com</a>                             | 3/10               | 276                | 276                | 3,000629447                     |
| <a href="http://www.sheratonlisboa.com">www.sheratonlisboa.com</a>                         | 3/10               | 37                 | 36                 | 3,00008324                      |
| <a href="http://www.montebelohotelespa.pt">www.montebelohotelespa.pt</a>                   | 2/10               | 7                  | 6                  | 2,000014822                     |
| <a href="http://www.cascaismirage.com">www.cascaismirage.com</a>                           | 0/10               | 174                | 171                | 0,000393397                     |
| <a href="http://www.hotelmadeirapalacio.com">www.hotelmadeirapalacio.com</a>               | -                  | 127                | 126                | 0,000288494                     |

**Quadro 5: Ranking corrigido da popularidade e saturação dos sítios da amostra em [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com), em 09.05.2009**

Produção própria

- Recolha realizada no sítio [www.alexa.com](http://www.alexa.com)

Da responsabilidade da Alexa<sup>103</sup>, este sítio disponibiliza um conjunto de indicadores que, segundo informações ali recolhidas, são de seguida caracterizados.

. «Alexa Rank», ou «Alexa traffic rank»

Indicador visa medir a popularidade de um sítio, num universo de um milhão dos mais importantes sítios, através do volume de tráfico que em cada um ocorre, com a consequente definição de um ranking, sendo o primeiro do ranking o sítio mais visitado, o qual à data em que realizamos este estudo, segunda quinzena de Abril, era o [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com).

O «Alexa Rank», segundo informações recolhidas em [www.alexa.com](http://www.alexa.com), é actualizado diariamente e calculado através da relação entre a média dos visitantes em cada dia e o número de visualizações de um sítio nos últimos três meses.

. Tempo médio de permanência, ou «Average time on site»

Indicador, actualizado diariamente, que visa medir a atenção que um sítio desperta nos utilizadores, através da avaliação do tempo médio de permanência no mesmo, no decurso dos últimos três meses.

. Ligações existentes, ou «Sites linking in»

Indicador, actualizado diariamente, que visa medir a reputação de um sítio, isto é, o número de outros sítios que a ele se ligam.

. Idade do Domínio, ou «Online since»

Indicador expresso no número de anos e de dias da existência de um sítio.

A recolha foi realizada no dia 10 de Maio de 2009, tendo sido gerado o Mapa de estudo da popularidade e da saturação em [www.alexa.com](http://www.alexa.com) que constitui o Apêndice 5, com base no qual foi elaborado o quadro Ranking da popularidade dos sítios da amostra em [www.alexa.com](http://www.alexa.com):

| Sítio                                                                                      | Alexa<br>traffic<br>rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <a href="http://www.hotel-avenida-palace.pt">www.hotel-avenida-palace.pt</a>               | 26.859.898               |
| <a href="http://www.realhotelsgroup.com">www.realhotelsgroup.com</a>                       | 12.583.805               |
| <a href="http://www.hfhotls.com">www.hfhotls.com</a>                                       | 11.546.855               |
| <a href="http://www.guinchotel.pt">www.guinchotel.pt</a>                                   | 7.543.441                |
| <a href="http://www.albatrozhotels.com">www.albatrozhotels.com</a>                         | 6.655.800                |
| <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                               | 5.387.419                |
| <a href="http://www.cs-madeira.com">www.cs-madeira.com</a>                                 | 4.747.895                |
| <a href="http://www.riaparkhotels.com">www.riaparkhotels.com</a>                           | 4.415.708                |
| <a href="http://www.cs-saorafaelssuitehotel.com">www.cs-saorafaelssuitehotel.com</a>       | 4.341.409                |
| <a href="http://www.hotelportopalacio.com">www.hotelportopalacio.com</a>                   | 4.240.056                |
| <a href="http://www.cascaismirage.com">www.cascaismirage.com</a>                           | 3.741.067                |
| <a href="http://www.palacioestorilhotel.com">www.palacioestorilhotel.com</a>               | 3.537.696                |
| <a href="http://www.vilavitaparc.com">www.vilavitaparc.com</a>                             | 3.422.970                |
| <a href="http://www.montebelohotelespa.pt">www.montebelohotelespa.pt</a>                   | 3.365.808                |
| <a href="http://www.hotelquintadolago.com">www.hotelquintadolago.com</a>                   | 2.871.291                |
| <a href="http://www.renaissancehotels.com">www.renaissancehotels.com</a>                   | 2.849.973                |
| <a href="http://www.altishotels.com">www.altishotels.com</a>                               | 2.789.267                |
| <a href="http://www.donafulipahotel.com">www.donafulipahotel.com</a>                       | 2.785.547                |
| <a href="http://www.conventodoespinhoiro.com">www.conventodoespinhoiro.com</a>             | 2.565.473                |
| <a href="http://www.bairroaltohotel.com">www.bairroaltohotel.com</a>                       | 2.479.287                |
| <a href="http://www.choupanahills.com">www.choupanahills.com</a>                           | 2.393.356                |
| <a href="http://www.hotelinfantesagres.pt">www.hotelinfantesagres.pt</a>                   | 2.374.027                |
| <a href="http://www.thelakeresort.com">www.thelakeresort.com</a>                           | 2.340.615                |
| <a href="http://www.portobay.pt">www.portobay.pt</a>                                       | 2.171.092                |
| <a href="http://www.lapapalace.com">www.lapapalace.com</a>                                 | 1.999.014                |
| <a href="http://www.almeidahotels.com">www.almeidahotels.com</a>                           | 1.892.402                |
| <a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>                         | 1.766.910                |
| <a href="http://www.penhalonga.com">www.penhalonga.com</a>                                 | 1.708.651                |
| <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                                   | 1.506.835                |
| <a href="http://www.lemeridien.com">www.lemeridien.com</a>                                 | 1.330.807                |
| <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                                     | 1.314.873                |
| <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>                             | 1.237.772                |
| <a href="http://www.westin.com/camporealresidences">www.westin.com/camporealresidences</a> | 1.095.532                |
| <a href="http://www.corinthiahotels.com">www.corinthiahotels.com</a>                       | 674.708                  |
| <a href="http://www.tivolihotels.com">www.tivolihotels.com</a>                             | 344.413                  |
| <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                       | 167.349                  |
| <a href="http://www.reidspalace.com">www.reidspalace.com</a>                               | 42.006                   |
| <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>                               | 13.206                   |
| <a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>                         | 2.304                    |
| <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>                                     | 1.790                    |
| <a href="http://www.hotelmadeirapalacio.com">www.hotelmadeirapalacio.com</a>               | nd                       |
| <a href="http://www.sheratonlisboa.com">www.sheratonlisboa.com</a>                         | nd                       |

**Quadro 6: Ranking da popularidade dos sítios da amostra em [www.alexa.com](http://www.alexa.com), em 10.05.2009**

Produção própria

### 3.2.1.3 – O tratamento de dados

Nesta fase do trabalho de investigação o estudo do posicionamento dos sítios da amostra foi obtido pela síntese dos três rankings atrás apresentados. Síntese consubstanciada no seguinte quadro:

| SITIO                                                                                      | A  | Val | B  | Val | C  | VAL | POSICIONAMENTO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|-----|----|-----|----------------|
| <a href="http://www.hfhotels.com">www.hfhotels.com</a>                                     | 1  | 42  | 16 | 27  | 3  | 40  | 109            |
| <a href="http://www.palacioestorilhotel.com">www.palacioestorilhotel.com</a>               | 6  | 37  | 15 | 28  | 12 | 31  | 96             |
| <a href="http://www.realhotelsgroup.com">www.realhotelsgroup.com</a>                       | 5  | 38  | 28 | 15  | 2  | 41  | 94             |
| <a href="http://www.lapapalace.com">www.lapapalace.com</a>                                 | 6  | 37  | 11 | 32  | 25 | 18  | 87             |
| <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                       | 2  | 41  | 7  | 36  | 36 | 7   | 84             |
| <a href="http://www.tivoli.hotels.com">www.tivoli.hotels.com</a>                           | 3  | 40  | 8  | 35  | 35 | 8   | 83             |
| <a href="http://www.albatrozhotels.com">www.albatrozhotels.com</a>                         | 24 | 19  | 19 | 24  | 5  | 38  | 81             |
| <a href="http://www.hotelinfantesagres.pt">www.hotelinfantesagres.pt</a>                   | 8  | 35  | 18 | 25  | 22 | 21  | 81             |
| <a href="http://www.hotel-avenida-palace.pt">www.hotel-avenida-palace.pt</a>               | 13 | 30  | 37 | 6   | 1  | 42  | 78             |
| <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                                     | 12 | 31  | 12 | 31  | 31 | 12  | 74             |
| <a href="http://www.westin.com/camporealresidences">www.westin.com/camporealresidences</a> | 19 | 24  | 3  | 40  | 33 | 10  | 74             |
| <a href="http://www.portobay.pt">www.portobay.pt</a>                                       | 9  | 34  | 23 | 20  | 24 | 19  | 73             |
| <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>                                     | 17 | 26  | 1  | 42  | 40 | 3   | 71             |
| <a href="http://www.cs-madeira.com">www.cs-madeira.com</a>                                 | 20 | 23  | 32 | 11  | 7  | 36  | 70             |
| <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>                               | 16 | 27  | 5  | 38  | 38 | 5   | 70             |
| <a href="http://www.reidspalace.com">www.reidspalace.com</a>                               | 13 | 30  | 10 | 33  | 37 | 6   | 69             |
| <a href="http://www.choupanahills.com">www.choupanahills.com</a>                           | 11 | 32  | 29 | 14  | 21 | 22  | 68             |
| <a href="http://www.cs-saorafaelssuitehotel.com">www.cs-saorafaelssuitehotel.com</a>       | 20 | 23  | 33 | 10  | 9  | 34  | 67             |
| <a href="http://www.almeidahotels.com">www.almeidahotels.com</a>                           | 23 | 20  | 14 | 29  | 26 | 17  | 66             |
| <a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>                         | 22 | 21  | 2  | 41  | 39 | 4   | 66             |
| <a href="http://www.renaissancehotels.com">www.renaissancehotels.com</a>                   | -  | -   | 6  | 37  | 16 | 27  | 64             |
| <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>                             | 4  | 39  | 30 | 13  | 32 | 11  | 63             |
| <a href="http://www.penhalonga.com">www.penhalonga.com</a>                                 | 13 | 30  | 26 | 17  | 28 | 15  | 62             |
| <a href="http://www.thelakeresort.com">www.thelakeresort.com</a>                           | 10 | 33  | 35 | 8   | 23 | 20  | 61             |
| <a href="http://www.guinchohotel.pt">www.guinchohotel.pt</a>                               | -  | -   | 22 | 21  | 4  | 39  | 60             |
| <a href="http://www.hotelportopalacio.com">www.hotelportopalacio.com</a>                   | -  | -   | 21 | 22  | 10 | 33  | 55             |
| <a href="http://www.bairroaltohotel.com">www.bairroaltohotel.com</a>                       | -  | -   | 13 | 30  | 20 | 23  | 53             |
| <a href="http://www.cascaismirage.com">www.cascaismirage.com</a>                           | 25 | 18  | 41 | 2   | 11 | 32  | 52             |
| <a href="http://www.altishotels.com">www.altishotels.com</a>                               | -  | -   | 17 | 26  | 17 | 26  | 52             |
| <a href="http://www.lemeridien.com">www.lemeridien.com</a>                                 | -  | -   | 4  | 39  | 30 | 13  | 52             |
| <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                               | -  | -   | 31 | 12  | 6  | 37  | 49             |
| <a href="http://www.conventodoespinho.com">www.conventodoespinho.com</a>                   | -  | -   | 20 | 23  | 19 | 24  | 47             |
| <a href="http://www.hotelquintadolago.com">www.hotelquintadolago.com</a>                   | -  | -   | 24 | 19  | 15 | 28  | 47             |
| <a href="http://www.corinthiahotels.com">www.corinthiahotels.com</a>                       | -  | -   | 9  | 34  | 34 | 9   | 43             |
| <a href="http://www.riaparkhotels.com">www.riaparkhotels.com</a>                           | -  | -   | 36 | 7   | 8  | 35  | 42             |
| <a href="http://www.donafilipahotel.com">www.donafilipahotel.com</a>                       | -  | -   | 27 | 16  | 18 | 25  | 41             |
| <a href="http://www.vilavitaparc.com">www.vilavitaparc.com</a>                             | -  | -   | 38 | 5   | 13 | 30  | 35             |
| <a href="http://www.montebelohotelespa.pt">www.montebelohotelespa.pt</a>                   | -  | -   | 40 | 3   | 14 | 29  | 32             |
| <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                                   | -  | -   | 25 | 18  | 29 | 14  | 32             |
| <a href="http://www.sheratonlisboa.com">www.sheratonlisboa.com</a>                         | 18 | 25  | 39 | 4   | -  | -   | 29             |
| <a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>                         | -  | -   | 34 | 9   | 27 | 16  | 25             |
| <a href="http://www.hotelmadeirapalacio.com">www.hotelmadeirapalacio.com</a>               | -  | -   | 42 | 1   | -  | -   | 1              |

A = Posicionamento no Ranking da visibilidade dos sítios da amostra em [www.google.pt](http://www.google.pt)

B = Posicionamento no Ranking corrigido da popularidade e saturação dos sítios da amostra em [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com)

C = Posicionamento no Ranking da popularidade dos sítios da amostra em [www.alexa.com](http://www.alexa.com)

Val = Valorização do posicionamento

#### Quadro 7: Ranking do posicionamento dos hotéis da amostra

Produção própria

#### 3.2.1.4 – Conclusões obtidas

Optamos pela metodologia de analisar, individualmente, as conclusões que foram possíveis extrair a partir de cada um dos rankings estudados, conforme se refere.

- Em ordem ao estudo da visibilidade dos sítios da amostra em [www.google.pt](http://www.google.pt)  
Extraídas as conclusões a seguir referenciadas.

##### . Primeira conclusão

Para as palavras-chave utilizadas 17 sítios (44,5%) não tinham qualquer visibilidade.

##### . Segunda conclusão

O sítio da amostra mais visível, o [www.hfhotels.com](http://www.hfhotels.com), tinha uma visibilidade que era 66,4% da visibilidade do sítio de referência de maior visibilidade, o [www.booking.com](http://www.booking.com), mas tinha uma visibilidade superior à dos dois outros sítios de referência.

##### . Terceira conclusão

Comparando a visibilidade dos sítios da amostra entre si, concluiu-se:

Dois sítios tinham uma visibilidade que se destacava, claramente, em ordem à dos demais sítios da amostra, a saber [www.hfhotels.com](http://www.hfhotels.com) que liderava o ranking e [www.pestana.com](http://www.pestana.com) com uma visibilidade de 90,9% daquele;

Existia um segundo grupo constituído pelos sítios [www.tivolihotels.com](http://www.tivolihotels.com) (52,7%) e [www.tiara-hotels.com](http://www.tiara-hotels.com) (49,6%), com uma visibilidade que era cerca de metade da do sítio líder;

Existia um terceiro grupo constituído por 6 sítios cuja visibilidade oscilava entre 32,9 % e 27,9 %, ou seja, cerca de um terço da visibilidade do sítio líder;

Existia um quarto grupo constituído por 2 sítios cuja visibilidade oscilava entre 25,3 % e 24,8%, ou seja, cerca de um quarto da visibilidade do sítio líder;

Existia um quinto grupo constituído por 4 sítios cuja visibilidade oscilava entre 20,3% e 17,7%, ou seja, cerca de um quinto da visibilidade do sítio líder;

Existia um sexto grupo constituído por 9 sítios cuja visibilidade oscilava entre 14,3% e 1,0%, ou seja, era igual ou menor que um sétimo da visibilidade do sítio líder.

. Quarta conclusão

Em ordem ao indicador utilizado, os dois sítios que lideram o ranking têm uma visibilidade que, tendo em vista os valores alcançados pelos sítios em referência, classificamos de muito boa.

. Quinta conclusão

Em ordem ao indicador utilizado, 26 sítios (61,9%) têm uma visibilidade nula ou muito baixa.

- Em ordem ao estudo da popularidade e saturação dos sítios da amostra, em

[www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com)

Obtidas as conclusões, a seguir referenciadas.

. Sexta conclusão

Nenhum sítio atinge o valor máximo do indicador, sendo que os sítios da amostra considerada, os seis primeiros lugares do ranking são ocupados por sítios de cadeias internacionais aos quais se seguem os sítios de duas cadeias portuguesas, o [www.pestana.com](http://www.pestana.com) e [www.tivolihotels.com](http://www.tivolihotels.com)

. Sétima conclusão

Comparando a popularidade dos sítios da amostra entre si, concluiu-se:

Oito sítios (19,0%) eram cotados com valores acima do valor médio, 16 sítios (38,0%) foram cotados com o valor médio e 16 sítios (38%) foram cotados abaixo do valor médio, existindo um ao qual era atribuído o valor zero e outro sem valor atribuído;

O ranking era liderado pelo sítio [www.marriott.com](http://www.marriott.com) ao qual lhe era atribuído o valor de oito; 4 sítios (9,5%) foram cotados com o valor sete; 3 sítios (7,5) foram cotados com o valor seis; 16 sítios (38%) foram cotados com o valor cinco; 13 sítios (30,9%) foram cotados com o valor quatro; 2 sítios (4,7%) foram cotados com o valor três; e 1 sítio era cotado com o valor dois.

. Oitava conclusão

Com as exceções referenciadas na sétima conclusão, é de salientar a baixa popularidade dos sítios da amostra para este indicador.

- Em ordem ao estudo da popularidade dos sítios da amostra em [www.alexa.com](http://www.alexa.com):

Extraídas as conclusões a seguir referenciadas.

. Nona conclusão

Este indicador apresenta valores, praticamente inversos do anterior, sendo de relevar as alterações, a seguir referenciadas:

- . O sítio [www.marriot.com](http://www.marriot.com) que no indicador anterior ocupava a primeira posição, neste indicador ocupa a quadragésima posição;
- . O sítio [www.starwoodhotels.com](http://www.starwoodhotels.com) que no indicador anterior ocupava a segunda posição, neste indicador ocupa a trigésima nona posição;
- . O sítio [www.pestana.com](http://www.pestana.com) que no indicador anterior ocupava a sétima posição, neste indicador ocupa a trigésima sexta posição;
- . O sítio [www.hotel-avenida-palace.pt](http://www.hotel-avenida-palace.pt) que no indicador anterior ocupava a trigésima sétima posição, neste indicador lidera o ranking dos hotéis da amostra.

. Décima conclusão

Comparando a popularidade dos sítios da amostra entre si, concluiu-se:

A posição muito destacada do sítio [www.hotel-avenida-palace.pt](http://www.hotel-avenida-palace.pt) que apresenta uma popularidade que é mais do dobro da do sítio que se lhe segue;

Só existiam dois sítios [www.realhotelsgroup.com](http://www.realhotelsgroup.com) (46,6%) e [www.hfotels.com](http://www.hfotels.com) (42,9%) cuja popularidade era superior a 40% da popularidade do sítio líder;

Existia um segundo grupo de três sítios (7,1%) cuja popularidade oscilava entre 28,0% e 20,0%, cuja popularidade era de cerca de um quinto da popularidade do sítio líder;

Existia um terceiro grupo de 12 sítios (28,5%) cuja popularidade oscilava entre 17,6% e 10,3% da popularidade do sítio líder;

Existia um quarto grupo de 22 sítios (52,3%) cuja popularidade era inferior a 10% da popularidade do sítio líder;

Dois sítios não apresentavam qualquer valor neste indicador.

. Décima primeira conclusão

Salvo as excepções assinaladas, a popularidade dos sítios da amostra para este indicador era muito baixa.

- Em ordem ao estudo do posicionamento dos sítios da amostra

Com as ressalvas já apontadas foram extraídas as conclusões que a seguir se referem.

. Décima segunda conclusão

O melhor e destacado posicionamento era detido pelo sítio [www.hfhoteis.com](http://www.hfhoteis.com), não sendo de considerar o posicionamento do sítio [www.hotelmadeirapalacio.com](http://www.hotelmadeirapalacio.com), em fase de remodelação.

. Décima terceira conclusão

Comparando o posicionamento dos sítios da amostra entre si, concluiu-se:

. Os sítios [www.palacioestorilhotel.com](http://www.palacioestorilhotel.com) (88,7%) e [www.realhotelsgroup.com](http://www.realhotelsgroup.com) (86,2%), eram os únicos cujo indicador de posicionamento era superior a 80% do indicador de posicionamento do sítio líder;

. Existia um segundo grupo de 6 sítios (14,2%) cujo indicador de posicionamento se situava entre 79,8% e 71,5%, do indicador de posicionamento do sítio líder;

. Existia um terceiro grupo de 11 sítios (26,1%) cujo indicador de posicionamento se situava entre 67,8% e 60,5%, do indicador de posicionamento do sítio líder;

. Existia um quarto grupo de 6 sítios (14,2%) cujo indicador de posicionamento se situava entre 58,7% e 50,4%, do indicador de posicionamento do sítio líder;

. Existia um quinto grupo de 15 sítios (35,7%) cujo indicador de posicionamento era inferior a metade do indicador de posicionamento do sítio líder.

. Décima quarta conclusão

Também para este indicador se mantém a tendência anteriormente verificada da: existência de um pequeno grupo de sítios que se destacam para o indicador; existência de um número significativo de sítios cujo indicador de posicionamento é pouco relevante.

### **3.2.2 – A realização do método Delphi**

Julgamos necessário, antes de iniciar esta fase da investigação, complementar o estudo anteriormente realizado sobre o mesmo com outra bibliografia disponível.

Assim, foram analisados os seguintes trabalhos, a seguir referenciados.

- Estudo realizado por Kayo e Securato em ordem à fundamentação, discussão e utilidade do método, no qual estes Autores concluem, nomeadamente, que o método “tem sido amplamente utilizado em tarefas de previsão tecnológica ou mercadológica e, em geral tem apresentado resultados bastante significativos, principalmente em áreas emergentes”. (Kayo & Securato, 1997, 57)

- Estudo realizado pelo Wright e Giovinazzo que aborda os conceitos básicos em que o mesmo assenta, a sequência da sua realização, os cuidados a ter na apresentação das questões, a forma de tratar as respostas obtidas e as suas potencialidades para a

definição de cenários, concluindo com uma síntese das vantagens e desvantagens do método (Wright & Giovinazzo, 2000).

- O exemplo da utilidade do método apontado por Cunha num seminário sobre a avaliação do potencial turístico, realizado no âmbito do plano curricular do mestrado (Cunha, 2008, 33).

Em complemento, realizámos um estudo da bibliografia disponível sobre a aplicação deste método à actividade turística. Tendo sido estudados os trabalhos a seguir analisados, os quais, há que o assinalar, referenciam outras utilizações do método no sector.

- Estudo realizado por Green, Hunter e Moore onde depois de reflectir sobre as características do método Delphi e de analisar a sua aplicação em anteriores estudos de índole turística, o estudo relata a aplicação deste método na realização do estudo do impacto ambiental de um projecto turístico previsto para Bradford, no Reino Unido.

O estudo em apreço foi realizado através de:

- . Um painel, inicialmente composto por 40 especialistas que se reduziu para 31 na primeira ronda e 21 na segunda ronda;

- . Um questionário preliminar e um questionário definitivo utilizado nas duas rondas. (Green, Hunter & Moore, 1990)

Os Autores concluíram que o estudo permitiu identificar os dez principais impactos que o projecto gerava e que a metodologia Delphi “does appear to offer a valuable approach in the assessment of impacts associated with tourism projects.” (Green et. al., 1990, 278).

- Estudo realizado por Ollero e Martín que visou a realização de um ponto de situação do impacto da implantação das novas tecnologias na hotelaria da Andaluzia nas necessidades de formação dos trabalhadores e que foi realizado com recurso a uma variante do método Delphi, com as seguintes características:

- . Uma primeira ronda onde seis especialistas se pronunciaram sobre um questionário, de carácter mais geral, já anteriormente utilizado num outro estudo;

- . Uma segunda ronda onde 50 especialistas foram chamados a responder a um questionário com as 13 perguntas mais relevantes, caracterizadas na ronda anterior.

A importância das conclusões obtidas aponta para a utilidade do método utilizado. (Ollero & Martín, 2002)

- Estudo de Gonçalves, no âmbito da realização da tese de mestrado na qual a partir de um estudo da metodologia da investigação em turismo e das características do método Delphi é relatada, de uma forma detalhada, a utilização do mesmo na determinação das potencialidades da componente cultural do turismo urbano no desenvolvimento do turismo na Região do Algarve.

O estudo realizado teve as seguintes características:

- . Foi realizado em três fases, a saber, entrevistas individuais a diversos agentes relevantes para o assunto tratado, realização de uma mesa-redonda com os especialistas convidados, respostas destes a um questionário composto, essencialmente, por perguntas fechadas;

- . Um painel foi constituído por 19 especialistas;

- . Realização de três rondas. (Gonçalves, 2003),

As conclusões obtidas pela Autora referem que método Delphi “não é um instrumento de decisão, mas sim de análise, muito útil para os domínios da expressão de opiniões e avaliação de juízos de valor, onde a informação qualitativa é a única alternativa” (Gonçalves, 2003. 258).

- Estudo de Katsura e Sheldon sobre as implicações da crescente utilização do acesso móvel à internet no desenvolvimento de novas formas de comercialização dos produtos turísticos.

A realização do método Delphi decorreu de acordo com a seguinte metodologia:

- . Realização de três rondas;

- . O questionário foi evoluindo ao longo das rondas, sendo o inicial dividido em duas partes, a primeira constituída por 20 cenários das implicações previstas para o ano de 2015 e a segunda em que era dada aos especialistas a possibilidade de proporem outros cenários e, a última versão constituída por 20 cenários;

- . Um painel para cuja constituição foram, inicialmente, contactados 96 especialistas e que veio a ser constituído por 26, número que se reduziu para 20 especialistas na ronda final. (Katsura & Sheldon, 2008).

Os Autores concluíram que a utilização do método Delphi tinha permitido “identified potential applications of commercial and location-and situation-based functions using mobile technology in various sectors of the travel industry (Katsura & Sheldon, 2008, 211).

- Estudo de Zehrer e Siller sobre a importância da salvaguarda da Natureza no desenvolvimento do turismo na região do Tirol o qual decorreu de acordo com a seguinte metodologia:

- . Um questionário que foi utilizado em duas rondas;

- . Um painel constituído por 31 especialistas. (Zehrer & Siller, 2007)

Os Autores concluíram que o estudo tinha permitido determinar “the value of nature for future alpine tourism development, especially the significance of nature as a travel motive in the Tirol.” (Zehrer & Siller, 2007, 45).

- Por último refere-se que no decurso da pesquisa bibliográfica realizada identificamos, ainda, os seguintes trabalhos, na área da nossa investigação, onde o método

Delphi era utilizado, a saber: sobre a previsão da evolução das empresas das novas tecnologias (Mitchell, 1992); sobre a previsão da evolução do turismo na República da África do Sul (Kaynay, Bloom & Leibold, 1994); sobre as competências básicas dos chefes de cozinha (Birdir & Pearson, 2000); e sobre a avaliação do potencial turístico do Botswana (Kaynay & Marandu, 2006)

Como conclusões desta investigação bibliográfica referimos:

- O método Delphi, não tendo ainda uma utilização extensiva na investigação científica do turismo, pode constituir uma ferramenta útil para a realização de estudos qualitativos sobre esta actividade;
- Mantendo o essencial do método, isto é, a realização de rondas de inquéritos que respeitem o anonimato das respostas, a aplicação do mesmo pode ser adaptada às especificidades de cada estudo;
- Os momentos críticos do método residem na constituição do painel de especialistas e na elaboração do, ou dos, questionários.

Conclusões que sustentaram a nossa opção pela utilização do método Delphi, nesta fase da investigação realizada.

#### 3.2.2.1 – Metodologia utilizada

Tendo na fase anterior da investigação procurado compreender a realidade vivida na hotelaria portuguesa em ordem à utilização da internet, a questão que nesta fase se colocava era a de perceber quais os caminhos que tal utilização poderá vir a trilhar.

Tomada a decisão de qual o método a utilizar na investigação importava agora decidir, no concreto, qual o caminho a trilhar.

##### 3.2.2.1.1 – O questionário Delphi

Tendo em vista as hipóteses e os objectivos desta fase da investigação atrás estabelecidos, o que agora estava em causa era o verificar a pertinência das mesmas através do método Delphi. Assim o questionário a utilizar deveria integrar as respostas que as justificariam, ou não, tais hipóteses.

Na elaboração destas respostas levamos em consideração: o nosso conhecimento da realidade vivida, enquanto gestor hoteleiro; o estudo continuado que, ao longo dos anos, temos realizado em função da nossa actividade docente; a bibliografia citada neste trabalho.

Assim, foram definidas as seguintes questões:

- Quanto à hipótese 1

. Necessidade de uma maior atenção ao mercado e à concorrência com uma consequente revisão contínua dos objectivos e do posicionamento.

. Crescente aumento da concorrência.

. Reforço da importância do reforço das políticas de marca, habitualmente designadas pela palavra inglesa «Branding».

. Crescente necessidade de gerir as relações com os clientes, através do recurso às técnicas CRM, ou seja da utilização de todas as potencialidades do relacionamento com os clientes, para a definição de objectivos e das acções a realizar.

. Os clientes estão cada vez mais informados, mais organizados, mais conectados, sendo o mercado uma comunidade de diálogo. As empresas que não saibam participar neste diálogo estão condenadas ao fracasso.

. Os hotéis estão cada vez mais conscientes da importância de gerirem a sua reputação online e da necessidade de prestarem atenção ao que sobre eles é dito nos blogues, nos foros e nas redes sociais.

. Necessidade de considerar os efeitos no volume de vendas das opiniões publicadas por clientes em páginas web.

. Crescente importância da dinamização e permanente actualização das páginas Web.

. Crescente consciência de que os clientes é que determinam o que querem fazer e quando o querem fazer. Hoje o controlo do processo de compra está do lado dos clientes.

. Necessidade de criar novas funções para dar resposta a novas realidades e necessidades.

- Quanto à hipótese 2

. Alargamento do âmbito geográfico da origem da procura, com consequente redimensionamento e redefinição dos segmentos alvo.

. Crescente necessidade de ouvir os clientes, conhecer as suas motivações e com eles estabelecer interactividade.

. Crescente importância dos portais de referência, bem como dos blogues, foros e redes sociais como local de intercâmbio de experiências entre clientes.

. Necessidade de conhecer as formas de acesso e de navegação dos clientes na página web do hotel e, nomeadamente, de avaliar o número de visitantes que se tornam clientes através do indicador ROI.

. Crescente recurso pelos hotéis à criação de blogues, como forma de incentivar a interactividade e o diálogo permanente com os clientes.

– Quanto à hipótese 3

- . Crescente importância da inovação para a definição da política de produto.
- . Ocorre uma diminuição da variável tempo do ciclo de vida dos produtos.
- . Necessidade de criar produtos especificamente adaptados às características e necessidades da internet.

. Há que competir em experiências, não no preço.

. Há que oferecer experiências personalizadas a cada cliente.

– Quanto à hipótese 4

- . Crescente diminuição da importância das tabelas confidenciais
- . Necessidade de criação de novas tipologias de preço, com vulgarização do melhor preço, em cada data, habitualmente designada por BAR, ou «Best Available Rate».

. Generalização das técnicas Revenue Management.

. Importância da avaliação do valor de cada cliente, nomeadamente dos clientes assíduos e dos mais sensíveis ao preço.

. Agravamento do risco na definição do preço a praticar.

– Quanto à hipótese 5

- . Crescente importância das vendas directas online.
- . Crescente recurso à técnica de venda livre, com possibilidade de fecho e reabertura de datas de disponibilidade. Fecho e reabertura de datas que é habitualmente designada pela expressão inglesa «stop sales».

. Necessidade da realização das tarefas comerciais em tempo real.

. Crescente importância dos conceitos SEM<sup>104</sup>, SEO e PPC.

. Crescente importância de conceitos funcionalidade, usabilidade e optimização das páginas Web.

Questões que serviram de base à elaboração do questionário preliminar que constitui o Apêndice 6.

### 3.2.2.1.2 – O painel de especialistas

Como já referimos, consideramos a constituição do painel de especialistas como um dos momentos críticos da utilização do método Delphi.

Assim, socorrendo-nos do nosso conhecimento da realidade do sector consideramos que o painel a constituir, devendo integrar uma maioria de gestores

---

<sup>104</sup> SEM acrónimo da expressão inglesa «search engine marketing». Trata-se de uma subespecialização da aplicação dos princípios de marketing à acção desenvolvida por uma empresa na internet, que se socorre de um conjunto de técnicas que visam obter uma maior visibilidade para um sítio, incluindo o recurso a técnicas que implicam pagamentos às empresas detentoras de portais.

hoteleiros, deveria, também, integrar outras visões, nomeadamente de agentes de viagens e de técnicos com conhecimentos da aplicação das novas tecnologias ao sector turístico.

Tendo contactado, inicialmente, 41 especialistas que aceitaram integrar o painel, verificou-se que ao questionário preliminar só responderam 36, ficando o painel constituído por especialistas das seguintes áreas profissionais: 7 especialistas de tecnologias da informação na hotelaria (19,4%); 7 Gestores de Agências de Viagens (19,4%); e 22 Gestores Hoteleiros (61,1%).

A composição do painel constitui o Apêndice 7.

De referir que ao longo do processo se verificou que 2 especialistas não responderam à primeira ronda, e outros 2 não responderam à segunda ronda.

A forma de contacto foi o telefone para a constituição do painel e para os pedidos de resposta aos questionários e o email para o envio e recepção dos mesmos.

#### 3.2.2.2 – A colecta de dados

Criado o projecto questionário e formalizados os convites para a participação no painel na primeira quinzena de Janeiro de 2009, a realização da aplicação do método Delphi, decorre de acordo com a cronologia, a seguir referida.

- 15 de Janeiro

Envio a três especialistas, um por cada dos sectores profissionais considerados, da proposta do projecto de questionário preliminar como o pedido de sugestões quanto ao seu conteúdo. Como resultado foram introduzidas pequenas alterações do documento inicial, o qual passou a ser considerado o questionário preliminar, constituindo como atrás se referiu o Apêndice 6.

- 05 de Fevereiro

Envio do questionário preliminar aos membros do painel, com o pedido de que em ordem às hipóteses de trabalho nele colocadas fossem: assinaladas as questões que considerassem não relevantes; e, numa pergunta aberta, a indicação de outras hipóteses de trabalho cujo estudo considerassem relevantes.

Como resultado das respostas obtidas foram introduzidas algumas alterações no questionário preliminar, nomeadamente a inclusão de mais duas questões em ordem à hipótese 1, das quais resultou o questionário Delphi que constitui o Apêndice 8, pelo qual era solicitado aos especialistas a quantificação, numa perspectiva de futuro e numa escala Likert de 1 a 5, do grau de importância que atribuíam aos itens que integravam o questionário.

- 20 de Fevereiro

Envio do questionário Delphi para a primeira ronda.

- 12 de Março

Envio do questionário Delphi para a segunda ronda, o qual constitui o Apêndice 9, onde em ordem ao documento anteriormente enviado, era acrescentado: as respostas dadas pelo especialista na primeira ronda; a média do grau de relevância determinada pelo painel de especialistas na primeira ronda.

- 30 de Março

Fecho da recepção dos questionários da 2.<sup>a</sup> ronda conforme o planeamento previsto, tendo concluído pela inexistência de divergências valorizáveis, razão pela qual o método foi dado como concluído.

De salientar que todos os envios atrás referidos foram: antecidos de telefonemas para todos os membros do painel a comunicar a data do envio e a data limite para a resposta; seguidos de diversos telefonemas para os especialistas que se atrasaram na devolução do questionário; em algumas situações, reenvios dos questionários a especialistas que informaram os envios extraviados.

A concluir, é de assinalar a dificuldade de obter respostas da maioria dos especialistas, dificuldade que foi crescendo com a evolução do processo.

A recolha de dados foi realizada com recurso a folhas de cálculo Excel, que se apresentam como Apêndices, a saber:

. Mapa de resultados da primeira ronda que constitui o Apêndice 10;

- Mapa de resultados da segunda ronda que constitui o Apêndice 11.

### 3.2.2.3 – O tratamento dos dados

O tratamento de dados foi realizado com recurso a programa Excel, tendo sido elaborados gráficos das médias, da variação e do desvio padrão, calculados de acordo com as seguintes fórmulas:

- Média, ou média aritmética

Definida como a soma de todos os valores observados, dividida pelo número de observações.

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{N}$$

Em que:

. X é a média

. Xi é a classificação atribuída por cada especialista a cada uma das variáveis

. N é o número de especialistas que responderam ao inquérito;

- Mediana

Que corresponde ao valor que ocupa a posição central numa sucessão de observações ou distribuição de frequências, desde que ordenadas por valor ou importância, ou seja, no caso em que o número de respostas, N, é par se traduz na média entre os elementos centrais da ordem, ou seja  $N/2$  e  $N+2/2$ .

– Desvio-padrão

Definido como sendo a raiz quadrada da variância:

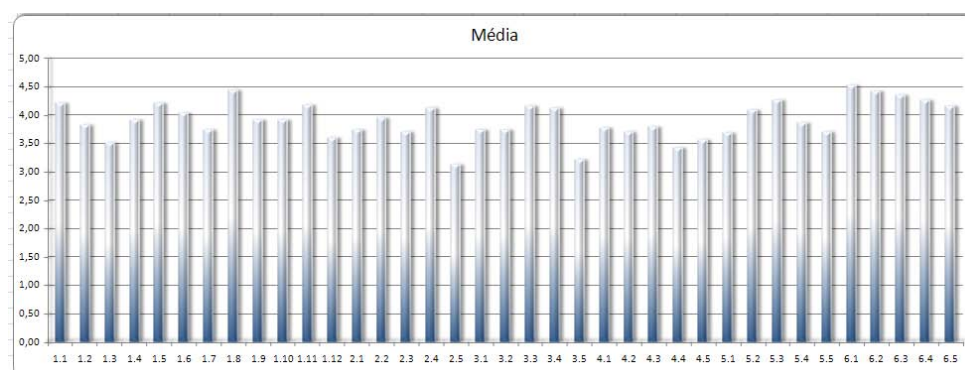
$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Em que:

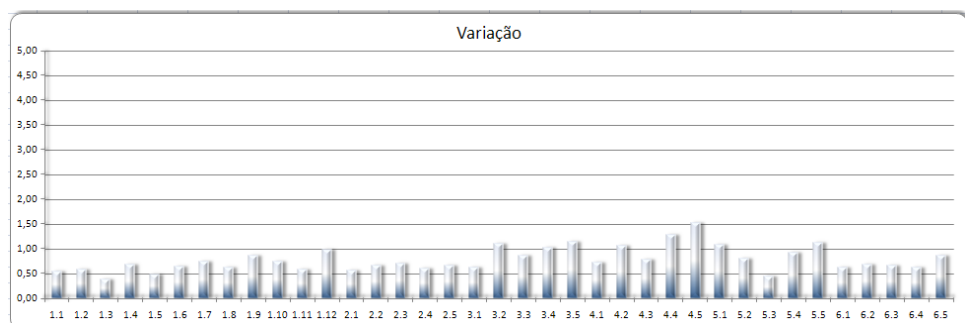
.  $\sigma$  é a variância, definida como a soma do quadrado das diferenças entre os valores da variável e da média, dividida pelo número total de observações, N, ou seja:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N}$$

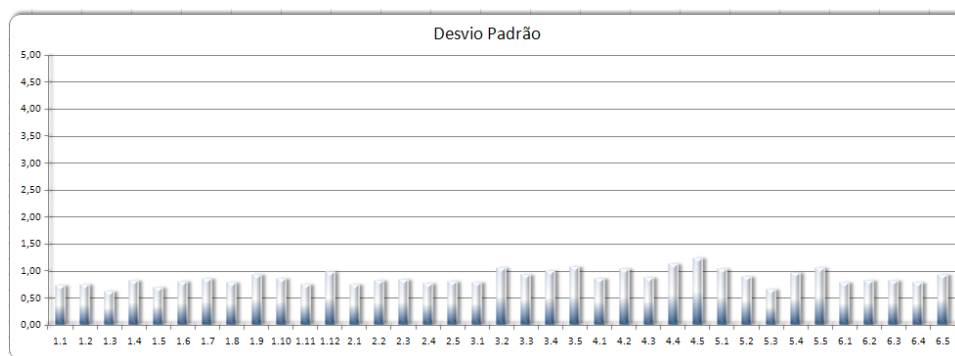
Com base nestas definições foram criados os seguintes quadros:



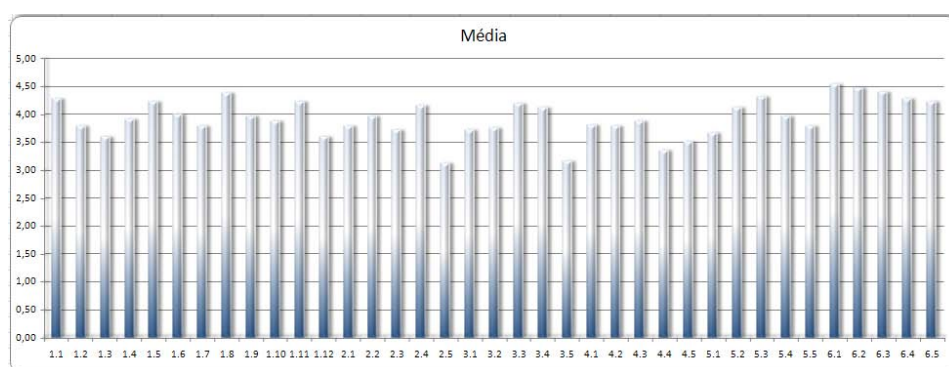
**Quadro 8: Método Delphi. 1.ª ronda. Média**



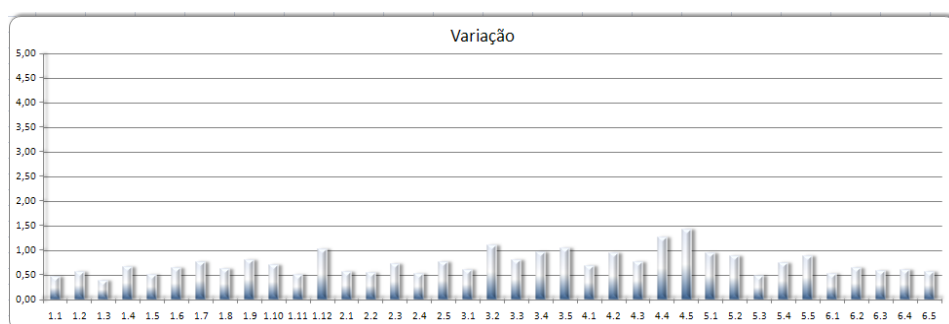
**Quadro 9: Método Delphi. 1.ª ronda. Variância**



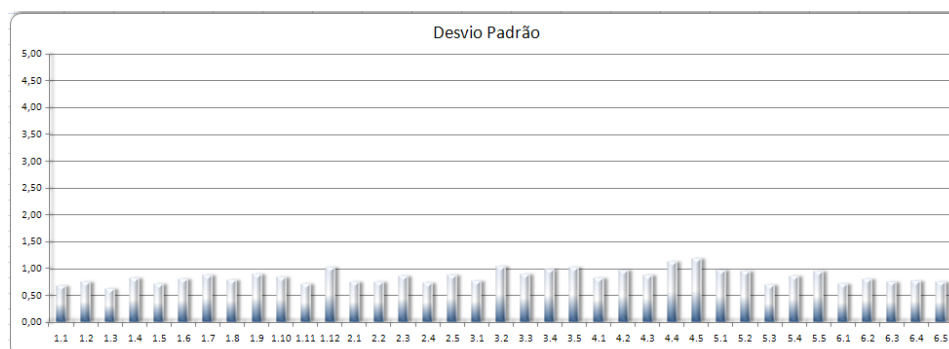
**Quadro 10: Método Delphi: 1.<sup>a</sup> ronda. Desvio padrão**



**Quadro 11: Método Delphi: 2.<sup>a</sup> ronda. Média**



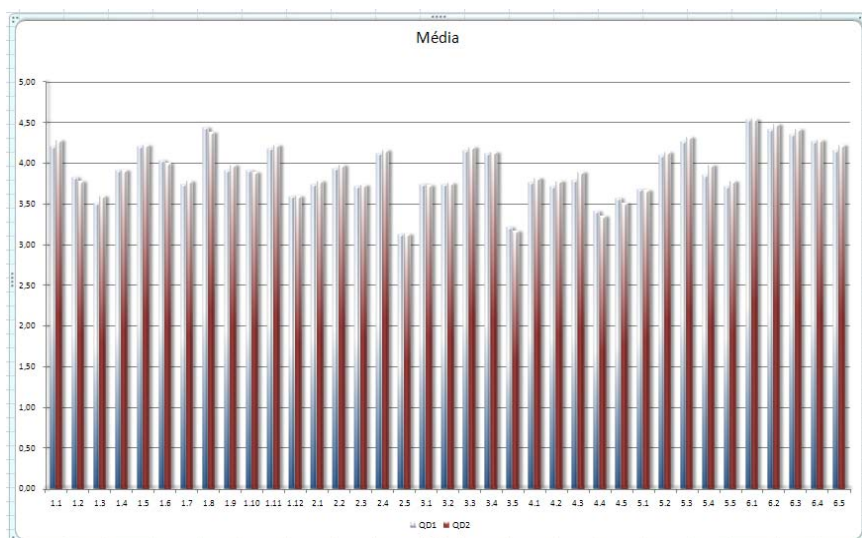
**Quadro 12: Método Delphi: 2.<sup>a</sup> ronda. Variância**



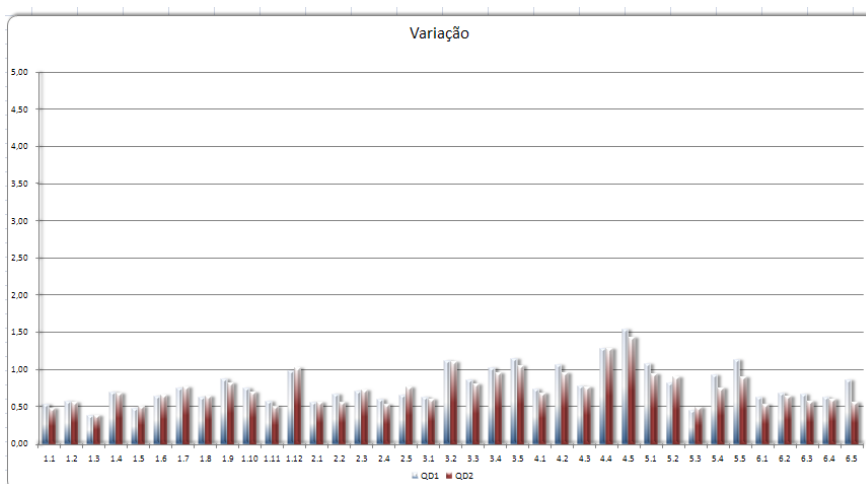
**Quadro 13: Método Delphi: 2.<sup>a</sup> ronda. Desvio padrão**

|            | Inquérito | Mapa QD1 |          |               | Mapa QD2 |          |               |
|------------|-----------|----------|----------|---------------|----------|----------|---------------|
|            |           | Média    | Variação | Desvio Padrão | Média    | Variação | Desvio Padrão |
| Hipótese 1 | 1.1       | 4,21     | 0,53     | 0,73          | 4,28     | 0,47     | 0,68          |
|            | 1.2       | 3,82     | 0,57     | 0,76          | 3,78     | 0,56     | 0,75          |
|            | 1.3       | 3,50     | 0,38     | 0,62          | 3,59     | 0,38     | 0,61          |
|            | 1.4       | 3,91     | 0,69     | 0,83          | 3,91     | 0,67     | 0,82          |
|            | 1.5       | 4,21     | 0,47     | 0,69          | 4,22     | 0,50     | 0,71          |
|            | 1.6       | 4,03     | 0,64     | 0,80          | 4,00     | 0,65     | 0,80          |
|            | 1.7       | 3,74     | 0,75     | 0,86          | 3,78     | 0,76     | 0,87          |
|            | 1.8       | 4,44     | 0,62     | 0,79          | 4,38     | 0,63     | 0,79          |
|            | 1.9       | 3,91     | 0,87     | 0,93          | 3,97     | 0,81     | 0,90          |
|            | 1.10      | 3,91     | 0,75     | 0,87          | 3,88     | 0,69     | 0,83          |
|            | 1.11      | 4,18     | 0,57     | 0,76          | 4,22     | 0,50     | 0,71          |
|            | 1.12      | 3,59     | 0,98     | 0,87          | 3,59     | 1,02     | 1,01          |
| Hipótese 2 | 2.1       | 3,74     | 0,56     | 0,75          | 3,78     | 0,56     | 0,75          |
|            | 2.2       | 3,94     | 0,66     | 0,81          | 3,97     | 0,55     | 0,74          |
|            | 2.3       | 3,71     | 0,70     | 0,84          | 3,72     | 0,72     | 0,85          |
|            | 2.4       | 4,12     | 0,59     | 0,77          | 4,16     | 0,52     | 0,72          |
|            | 2.5       | 3,12     | 0,65     | 0,81          | 3,13     | 0,76     | 0,87          |
| Hipótese 3 | 3.1       | 3,74     | 0,62     | 0,62          | 3,72     | 0,60     | 0,77          |
|            | 3.2       | 3,74     | 1,11     | 1,11          | 3,75     | 1,10     | 1,05          |
|            | 3.3       | 4,15     | 0,86     | 0,86          | 4,19     | 0,80     | 0,90          |
|            | 3.4       | 4,12     | 1,02     | 1,02          | 4,13     | 0,95     | 0,98          |
|            | 3.5       | 3,21     | 1,14     | 1,14          | 3,16     | 1,04     | 1,02          |
| Hipótese 4 | 4.1       | 3,76     | 0,73     | 0,73          | 3,81     | 0,67     | 0,82          |
|            | 4.2       | 3,71     | 1,06     | 1,06          | 3,78     | 0,95     | 0,97          |
|            | 4.3       | 3,79     | 0,77     | 0,77          | 3,88     | 0,76     | 0,87          |
|            | 4.4       | 3,41     | 1,28     | 1,28          | 3,34     | 1,27     | 1,12          |
|            | 4.5       | 3,56     | 1,53     | 1,53          | 3,50     | 1,42     | 1,19          |
| Hipótese 5 | 5.1       | 3,68     | 1,07     | 1,07          | 3,66     | 0,94     | 0,97          |
|            | 5.2       | 4,09     | 0,81     | 0,81          | 4,13     | 0,89     | 0,94          |
|            | 5.3       | 4,26     | 0,44     | 0,44          | 4,31     | 0,48     | 0,69          |
|            | 5.4       | 3,85     | 0,92     | 0,92          | 3,97     | 0,74     | 0,86          |
|            | 5.5       | 3,71     | 1,12     | 1,12          | 3,78     | 0,89     | 0,94          |
| Hipótese 6 | 6.1       | 4,53     | 0,62     | 0,62          | 4,53     | 0,52     | 0,72          |
|            | 6.2       | 4,41     | 0,67     | 0,67          | 4,47     | 0,64     | 0,80          |
|            | 6.3       | 4,35     | 0,66     | 0,66          | 4,41     | 0,57     | 0,76          |
|            | 6.4       | 4,26     | 0,62     | 0,62          | 4,28     | 0,60     | 0,77          |
|            | 6.5       | 4,15     | 0,86     | 0,86          | 4,22     | 0,56     | 0,75          |

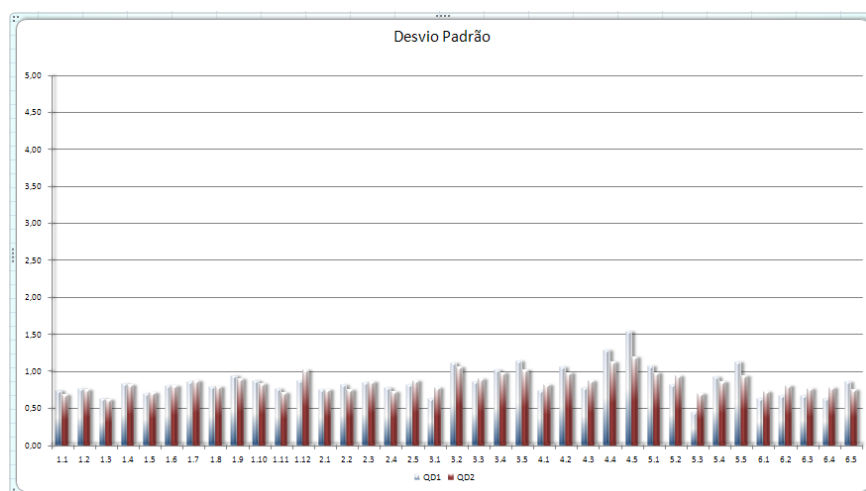
**Quadro 14: Método Delphi. Mapa comparativo dos resultados obtidos na 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> rondas**



**Quadro 15: Método Delphi. Mapa comparativo das médias obtidas na 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> rondas**



**Quadro 16: Método Delphi. Mapa comparativo das variâncias obtidas na 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup>**



**Quadro 17: Método Delphi. Mapa comparativo dos desvios padrão obtidos na 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> rondas**

#### 3.2.2.4 – Conclusões obtidas

Tendo os graus de consenso alcançados, como atrás se referiu, sido medidos numa escala de 1 a 5, os resultados obtidos na segunda ronda do painel permitem extrair as conclusões de seguidas enunciadas.

##### - Primeira conclusão

Para o conjunto das 32 questões colocadas, o grau de relevância atribuído pelos membros do painel oscilou entre 4,53 para a questão “Crescente importância das vendas directas online” e 3,13 para a questão “Crescente recurso pelos hotéis à criação de blogues, como forma de incentivar a interactividade e o diálogo permanente com os clientes”.

##### - Segunda conclusão

Para o conjunto das cinco hipóteses colocadas, as médias em ordem ao grau de relevância das questões que as sustentavam, oscilou entre 4,22 para a hipótese 6, “A internet terá induzido alterações na definição da política de distribuição na hotelaria portuguesa” e 3,66 para a hipótese 4, “A internet terá induzido alterações na definição da política de produto na hotelaria portuguesa”.

##### - Terceira conclusão

Em ordem à hipótese 1, “A internet terá induzido alterações na definição das estratégias e das táticas das unidades hoteleiras”:

. Obteve um grau de relevância que oscilou entre 3,59 e 4,38 a que corresponde um valor médio de 3,96;

. Em conformidade, o grau de relevância atribuído pelos membros do painel às questões que a sustentavam permite definir o seguinte ranking:

|                                                                                                                                                                                                                          |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| – Crescente importância da dinamização e permanente actualização das páginas Web as quais devem reflectir a evolução da realidade da empresa                                                                             | 4,38 |
| – Necessidade de uma maior atenção ao mercado e a concorrência com uma consequente contínua revisão dos objectivos e do posicionamento                                                                                   | 4,28 |
| – Os clientes estão cada vez mais informados, mais organizados, mais conectados, sendo o mercado uma comunidade de diálogo. As empresas que não saibam participar neste diálogo – Web 2.0 – estão condenadas ao fracasso | 4,22 |
| – O aumento das vendas online implica a diminuição dos custos operacionais e comerciais e uma maior rapidez no processamento das reservas                                                                                | 4,22 |
| – Crescente consciência dos hotéis da importância de gerirem a sua reputação online e da necessidade de prestarem atenção ao que sobre eles é dito nos blogues, nos foros e nas redes sociais                            | 4,00 |
| – Crescente consciência de que os clientes e que determinam o que querem fazer e quando o querem fazer. O controlo do processo de compra está, cada vez mais, do lado dos clientes                                       | 3,97 |
| – Crescente necessidade de gerir as relações com os clientes, através do recurso às técnicas CRM (Customer Relationship Management), na definição de objectivos e acções a realizar                                      | 3,91 |
| – Necessidade de criar novas funções para dar resposta a novas realidades e necessidades                                                                                                                                 | 3,88 |
| – Globalização do mercado com um crescente aumento da concorrência                                                                                                                                                       | 3,78 |
| – Necessidade de considerar os efeitos das opiniões publicadas por clientes, em páginas Web, no volume de vendas                                                                                                         | 3,78 |
| – Reforço da importância do reforço das políticas de marca (Branding)                                                                                                                                                    | 3,59 |
| – Ocorrem alterações na cultura da empresa por força da sua permanente exposição ao mercado                                                                                                                              | 3,59 |

#### - Quarta conclusão

Em ordem à hipótese 2, “A internet terá induzido alterações no relacionamento hotel / cliente final”:

. Obteve um grau de relevância que oscilou entre 3,13 e 4,16 a que corresponde um valor médio de 3,72, tendo sido a que mereceu menor relevância;

. Em conformidade o grau de relevância atribuído pelos membros do painel às questões que a sustentavam permite definir o seguinte ranking:

|                                                                                                                                                                                                                            |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| – Necessidade de conhecer as formas de acesso e de navegação dos clientes na página web do hotel e, nomeadamente, de avaliar o número de visitantes que se tornam clientes através do indicador ROI (Return on Investment) | 4,16 |
| – Crescente necessidade de ouvir os clientes e de conhecer as suas motivações, a sua avaliação do serviço prestado e com eles estabelecer interactividade                                                                  | 3,97 |
| – Alargamento do âmbito geográfico da origem da procura, com consequente redimensionamento e redefinição dos segmentos alvo                                                                                                | 3,78 |
| – Crescente importância dos portais de referência, bem como dos blogues, foros e redes sociais como local de intercâmbio de experiências entre clientes                                                                    | 3,72 |
| – Crescente recurso pelos hotéis à criação de blogues, como forma de incentivar a interactividade e o diálogo permanente com os clientes                                                                                   | 3,13 |

- Quinta conclusão

Em ordem à hipótese 3, “A internet terá induzido alterações no relacionamento hotel / operadores turísticos na hotelaria portuguesa”:

. Obteve um grau de relevância que oscilou entre 3,16 e 4,19 a que corresponde um valor médio de 3,79, tendo sido uma das duas que revelaram maior divergência de opiniões.

. Em conformidade o grau de relevância atribuído pelos membros do painel às questões que a sustentavam permite definir o seguinte ranking:

|                                                                                                                                                                                                                       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| - Tendência para a uniformização do mercado através do recurso sistemático à tarifa BAR (Best Available Rate)                                                                                                         | 4,19 |
| – Ocorrência de problemas de relacionamento entre os hotéis e os operadores turísticos tradicionais, com brochura impressa, cujos preços poderão em certas épocas estar acima dos praticados pela concorrência online | 4,13 |
| – Crescente dificuldade em compatibilizar o relacionamento das unidades hoteleiras/operadores turísticos (B2B) com o relacionamento das unidades hoteleiras/consumidores finais (B2C)                                 | 3,75 |
| – Crescente dificuldade em conhecer os intermediários online e a sua real importância                                                                                                                                 | 3,72 |
| – Ocorrência de problemas resultantes das diferenças entre a origem dos clientes e os foros legais competentes para a resolução dos mesmos para as reservas feitas online                                             | 3,16 |

- Sexta conclusão

Em ordem à hipótese 4, “A internet terá induzido alterações na definição da política de produto na hotelaria portuguesa”:

. Obteve um grau de relevância que oscilou entre 3,34 e 3,88 a que corresponde um valor médio de 3,66, tendo sido uma das duas que revelaram maior divergência e ser aquela a que o painel atribuiu um menor grau de relevância.

. Em conformidade o grau de relevância atribuído pelos membros do painel às questões que a sustentavam permite definir o seguinte ranking:

|                                                                                                         |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| – Necessidade de criar produtos especificamente adaptados às características e necessidades da internet | 3,88 |
| – Crescente importância da inovação para a definição da política de produto                             | 3,81 |
| – Ocorre uma diminuição da variável tempo no ciclo de vida dos produtos                                 | 3,78 |
| – Há que oferecer experiências personalizadas a cada cliente                                            | 3,50 |
| – Há que competir em experiências, não no preço                                                         | 3,34 |

- Sétima conclusão

Em ordem à hipótese 5, “A internet terá induzido alterações na definição da política de preços na hotelaria portuguesa”:

. Obteve um grau de relevância que oscilou entre 3,66 e 4,31 a que corresponde um valor médio de 3,97;

. Em conformidade o grau de relevância atribuído pelos membros do painel às questões que a sustentavam permite definir o seguinte ranking:

|                                                                                                                                    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| – Generalização das técnicas Revenue Management                                                                                    | 4,31 |
| – Necessidade de criação de novas tipologias de preço, com vulgarização do melhor preço, em cada data, a Best Available Rate (BAR) | 4,13 |
| - Importância da avaliação do valor de cada cliente, nomeadamente dos clientes assíduos e dos mais sensíveis ao preço              | 3,97 |
| – Agravamento do risco na definição do preço a praticar                                                                            | 3,78 |
| – Crescente diminuição da importância das tabelas confidenciais                                                                    | 3,66 |

- Oitava conclusão

Em ordem à hipótese 6, “A internet terá induzido alterações na definição da política de distribuição na hotelaria portuguesa”:

. Obteve um grau de relevância que oscilou entre 4,22 e 4,53 a que corresponde um valor médio de 4,38, tendo sido a hipótese a que revelou menor divergência e a que o painel atribuiu um maior grau de relevância.

. Em conformidade o grau de relevância atribuído pelos membros do painel às questões que a sustentavam permite definir o seguinte ranking:

|                                                                                                                              |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| – Crescente importância das vendas directas online                                                                           | 4,53 |
| – Crescente recurso à técnica de venda livre, com possibilidade de fecho e reabertura de datas de disponibilidade            | 4,47 |
| – Necessidade da realização das tarefas comerciais em tempo real                                                             | 4,41 |
| – Crescente importância dos conceitos SEM (Search engine marketing), SEO (search engine optimization); e PPC (Pay per Click) | 4,28 |
| - Crescente importância de conceitos funcionalidade, usabilidade e optimização das páginas web                               | 4,22 |

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

No início do presente trabalho definimos que o nosso trabalho tinha por base a seguinte pergunta de partida: Qual o impacto da internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas?

Pergunta em ordem á qual foram definidos os seguintes objectivos:

- Caracterização das alterações induzidas pela internet na: gestão comercial das unidades hoteleiras; relação hotel/cliente; políticas de produto, preço, comunicação e distribuição;

- Perspectivar os caminhos futuros da gestão comercial das unidades hoteleiras.

Objectivos que eram consubstanciados nas seguintes hipóteses de investigação:

- Hipótese 1

A internet terá induzido alterações na definição das estratégias e das táticas das unidades hoteleiras portuguesas

- Hipótese 2

A internet terá induzido alterações no relacionamento hotel / cliente;

- Hipótese 3

A internet terá induzido alterações na definição da política de produto na hotelaria portuguesa;

- Hipótese 4

A internet terá induzido alterações na definição da política de preços na hotelaria portuguesa;

- Hipótese 5

A internet terá induzido alterações na definição da política de distribuição na hotelaria portuguesa.

Para alcançar os objectivos definimos e encontrar resposta às hipóteses de trabalho propusemo-nos desenvolver um trabalho de em duas vertentes.

A primeira, realizada através do método de recolha de dados, por observação directa, visou obter informação que permitisse avaliar a realidade existente ao nível da utilização que as unidades hoteleiras portuguesas vêm fazendo dos seus sítios, através de um trabalho de recolha de dados em ordem aos mesmos.

A segunda procurou, através do concurso de um conjunto de técnicos conceituados e com recurso à Técnica de Delphi, efectuar uma avaliação dos caminhos percorridos e a percorrer, num tempo de mudança.

## **4.1 – CONCLUSÕES**

Chegados ao tempo de realizar o balanço do trabalho desenvolvido e de sintetizar as conclusões obtidas vamos dividir esta tarefa em três partes, conforme segue.

### **4.1.1 – Da observação directa**

O objectivo parcelar pretendido com esta fase da investigação realizada era o de avaliar a realidade existente ao nível da utilização que as unidades hoteleiras vêm fazendo dos seus sítios.

O estudo foi iniciado com a análise dos dados estatísticos disponibilizados pelo INE, através do Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2008, do qual podemos extrair conclusões que apontavam para uma presença na internet pela generalidade das empresas, ainda que havendo falhas no recurso às tecnologias da informação nas unidades de muita pequena dimensão.

Por outro lado era ali salientado que mais de três quartos das unidades dispunham de sítio próprio e que cerca de 40% se socorriam do sítio da cadeia onde estavam integradas.

No que concerne à utilização dos sítios o referido estudo permitia a conclusão de que os mesmos eram, prioritariamente, utilizados como canais de comunicação e de reservas, sendo, ainda, incipiente a sua utilização em outras valências.

Do trabalho de recolha de dados realizado para uma amostra de 42 sítios, realizado em ordem a três portais, a saber, [www.google.pt](http://www.google.pt), [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com), e [www.alexa.com](http://www.alexa.com), e das conclusões atrás estabelecidas é possível destacar:

- A identificação de uma tendência que se concretiza, para cada um dos indicadores utilizados, na existência de um pequeno grupo dos sítios da amostra que se destacam enquanto a generalidade dos demais sítios apresenta índices baixos para cada um dos indicadores estudados;

- Existe uma diferença significativa entre os rankings de posicionamento definidos para os três portais. Tais diferenças resultam, obviamente, da forma de construção dos indicadores, mas também do trabalho de optimização dos sítios realizado pelas unidades hoteleiras. Isto, sem deixarmos de referir que não é evidente a transparência do portal [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com);

- No estudo da visibilidade em [www.google.pt](http://www.google.pt) é muito significativa a percentagem de 44,5% dos sítios que não tinham qualquer visibilidade e de (61,9%) que tinham uma visibilidade nula ou muito baixa em ordem às 20 palavras-chave estudadas.

- No estudo da popularidade e saturação dos sítios da amostra, em [www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com) é relevante que a maior cotação atribuída tenha sido 8 e que só 19% dos sítios estejam colocados acima do valor médio.

- No estudo da popularidade dos sítios da amostra em [www.alexa.com](http://www.alexa.com) é de assinalar que todos os sítios apresentavam indicadores inferiores a metade do valor do indicador alcançado pelo sítio líder e que 52,3% dos sítios apresentavam indicadores inferiores a um décimo daquele valor.

#### **4.1.2 – Da técnica de Delphi**

O objectivo desta parte do estudo foi encontrar respostas para as cinco hipóteses de trabalho colocadas e acima enumeradas, as quais eram consubstanciadas em 32 questões que integraram o questionário Delphi colocadas aos Especialistas que integraram o painel, tendo sido realizada uma ronda preliminar e duas rondas. Os graus de consenso obtidos, medidos numa escala de 1 a 5.

Das conclusões atrás estabelecidas é possível destacar:

- O bom funcionamento do painel quer no cumprimento dos prazos definidos para as respostas, quer no reduzido número de 4 Especialistas que não responderam a todas as rondas do método;

- A relevância atribuída pelo painel, ainda que em diferentes graus, quer em ordem às hipóteses de trabalho colocadas, quer em ordem às questões de trabalho que as sustentavam;

- O reconhecimento pelo painel que a internet induziu alterações no funcionamento das unidades hoteleiras, como decorre do grau de relevância atribuída às questões:

- . “Crescente importância das vendas directas online”, com uma relevância 4,53;

- . “Crescente importância da dinamização e permanente actualização das páginas Web as quais devem reflectir a evolução da realidade da empresa”, com uma relevância de 4,38;

- . “Crescente importância dos conceitos SEM (Search engine marketing), SEO (search engine optimization); e PPC (Pay per Click)”, com uma relevância 4,28;

- . “Crescente importância de conceitos funcionalidade, usabilidade e optimização das páginas web”, com uma relevância de 4,22;

- . “Crescente consciência dos hotéis da importância de gerirem a sua reputação online e da necessidade de prestarem atenção ao que sobre eles é dito nos blogs, nos fóruns e nas redes sociais”, com uma relevância de 4,00.

- O reconhecimento pelo painel da crescente importância atribuída à gestão da relação com os clientes, como decorre da relevância atribuído às questões:

. “Os clientes estão cada vez mais informados, mais organizados, mais conectados, sendo o mercado uma comunidade de diálogo. As empresas que não saibam participar neste diálogo – Web 2.0 – estão condenadas ao fracasso”, com uma relevância de 4,22;

. “Necessidade de conhecer as formas de acesso e de navegação dos clientes na página web do hotel e, nomeadamente, de avaliar o número de visitantes que se tornam clientes através do indicador ROI (Return on Investment)”, com uma relevância de 4,16;

. “Crescente necessidade de ouvir os clientes e de conhecer as suas motivações, a sua avaliação do serviço prestado e com eles estabelecer interactividade”, com uma relevância de 3,97.

- O reconhecimento pelo painel da crescente complexidade das políticas de produto, como decorre do grau de relevância atribuída às questões:

. “Necessidade de criar produtos especificamente adaptados às características e necessidades da internet”, com uma relevância de 3,88;

. “Crescente importância da inovação para a definição da política de produto”, com uma relevância de 3,81.

- O reconhecimento pelo painel da crescente complexidade das políticas preços, como decorre do grau de relevância atribuído às questões:

. “Generalização das técnicas Revenue Management”, com uma relevância de 4,31;

. “Tendência para a uniformização do mercado através do recurso sistemático à tarifa BAR (Best Available Rate)”, com uma relevância de 4,19.

- O reconhecimento pelo painel da existência de transformações na política de distribuição, como decorre do grau de relevância atribuído às questões:

. “Crescente recurso à técnica de venda livre, com possibilidade de fecho e reabertura de datas de disponibilidade”, com uma relevância de 4,47;

. “Necessidade da realização das tarefas comerciais em tempo real”, com uma relevância de 4,41;

. “O aumento das vendas online implica a diminuição dos custos operacionais e comerciais e uma maior rapidez no processamento das reservas”, com uma relevância de 4,22.

- O menor grau de relevância ainda atribuída pelo painel à importância dos blogues, enquanto forma de se relacionar com os clientes, como decorre do menor grau de relevância, 3,13, atribuída à questão “Crescente recurso pelos hotéis à criação de blogues, como forma de incentivar a interactividade e o diálogo permanente com os clientes”.

### **4.1.3 – Conclusões globais**

O trabalho realizado permitiu-nos extrair as seguintes conclusões globais, de seguida apresentadas.

- Sendo generalizado o recurso à internet por parte das unidades hoteleiras portuguesas, existem significativas diferenças na forma de utilização das potencialidades geradas por esta nova tecnologia.

O baixo grau de relevância alcançado pela maioria das empresas hoteleiras portuguesas em ordem aos portais estudados, significa que as empresas portuguesas ainda têm que percorrer um caminho para melhorar o seu posicionamento nestes sítios cada vez mais importantes para o êxito de uma unidade hoteleira.

- A resposta encontrada para a questão de partida é a de que a internet induziu alterações significativas na gestão das unidades hoteleiras portuguesas que se traduzem, nomeadamente, na:

- . Redefinição do seu posicionamento;
- . Na crescente importância da gestão da relação com os clientes;
- . Maior complexidade das políticas de produto e de preços;
- . Forma de realizar o trabalho comercial;
- . Forte aceleração da acção comercial.

Ou seja. Foi iniciado e está ser percorrido um caminho que terá muito a ver com as hipóteses formuladas e as questões que as sustentam.

### **4.2 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Ao longo do estudo atrás descrito fomos assinalando as dificuldades que tivemos que ultrapassar na sua realização.

No que concerne às limitações que o mesmo evidencia, julgamos que as mesmas se situam a quatro níveis.

Um primeiro nível é que o estudo realizado representa uma análise datada de uma realidade que é um processo de transformação. Assim, não é, nem pode ser, mais do que uma fotografia, ainda imperfeita, de um momento dessa transformação.

Um segundo nível, é aquele que decorre da convicção de que, não obstante o esforço realizado de busca e estudo da bibliografia com referências ao tema tratado, temos consciência de que algo ficou por analisar. Consciência que resulta do grande número de estudos que todos os dias surgem na imprensa da especialidade e, nomeadamente, dos que é possível aceder através da internet.

Um terceiro nível decorreu das dificuldades encontradas no decurso do estudo da realidade vivida em ordem à utilização da internet pelas unidades hoteleiras portuguesas.

Dificuldades que resultaram da:

- . Caracterização da amostra considerada que, ao circunscrever-se aos hotéis de cinco estrelas, pode ter introduzido alguma distorção no estudo realizado;
- . Necessidade de optar por factores de ponderação que carecem de uma análise mais aprofundada, por outras áreas do saber;
- . Limitação do número de portais utilizados no estudo realizado.

Um quarto nível resulta das limitações próprias do método Delphi, não obstante o ser ter conseguido constituir um painel diversificado e com dimensão significativa.

É na consciência destas limitações mas com o necessário distanciamento e espírito crítico em ordem ao trabalho realizado, que nos permitimos afirmar que se o mesmo representou muitas e longas horas de estudo e reflexão, valeu a pena porque nos enriqueceu e porque nele julgamos vislumbrar alguma utilidade para os gestores hoteleiros portugueses.

#### **4.3 – FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO**

Julgamos evidente a importância do tema tratado e a necessidade de um esforço de reflexão sobre a forma como as empresas hoteleiras vem sendo geridas e como devem encarar o desafio que a exploração de todas as potencialidades geradas pela utilização da internet, nas suas diversas valências, lhes coloca.

Consideramos o presente trabalho um passo nesse caminho. Um passo que tem as dificuldades próprias dos meus primeiros passos.

A nossa proposta para o desenvolvimento desta linha de investigação assenta em duas premissas necessárias:

- Este tipo de estudo é ferramenta que ajuda os gestores portugueses a analisarem e reflectirem sobre o caminho percorrido e a percorrer, pelo que, para melhor se poder

compreender as tendências verificadas, implica a necessidade de ser repetido no tempo, com uma ajustada periodicidade;

- Pelas características do próprio estudo, e na linha do que podemos verificar, em estudos similares, importa congregar na sua realização um conjunto de saberes mais alargado, que permita realizar análises e encontrar respostas mais aprofundadas e úteis.

Pelo nosso lado chegamos até aonde podemos alcançar.

## BIBLIOGRAFIA CITADA

- Abián, M.A. (2005). *El futuro de la web. XML, RDF/RDFS, ontologías y la web semántica*. Acedido em 15.04.2009 em <http://www.hosteltur.com/categorias/documentos.html>
- Adams, C., Kapashi, N., Neely, A. & Bernard, M. (2001). *Managing with measures. Measuring ebusiness performance*. Acedido em 16.08.2008, em [www.som.cranfield.ac.uk](http://www.som.cranfield.ac.uk)
- Afonso, N. (03.10.2008). *Muitas novidades no site da SATA*. Acedido em 03.10.2008, em [www.turisver.com](http://www.turisver.com)
- Afonso, N. (07.11.2008). *Air France e KLM lançam primeira rede social para passageiros*. Acedido em 07.11.2008, em [www.turisver.com](http://www.turisver.com)
- Afonso, N. (18.03.2009). *Check-in online com o Travelport View Trip*. Acedido em 18.03.2009, em [www.turisver.com](http://www.turisver.com)
- Barra, A. (2009). *Marketing 2.0 y herramientas web 2.0 para hoteles*. Comunicação apresentada no Forum TTT. Best practices. Lisboa
- Bauernfeind, U. & Mitsche, N. (2008). The application of the Data Envelopment Analysis four tourism websites evaluation. *Information Technology & Tourism*, 10, pp. 245-257.
- Bedi, P. & Banati, H. (2006). Trust aware usability. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 215–226. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação. Um guia para a pesquisa em ciências sociais e educação*. 3.<sup>a</sup> edição. (J.M. Pais, revisão científica). Lisboa: Gradiva (Original publicado em 1993)
- Benckendorff, P. (2006). An exploratory analysis of traveller preferences for airline website content. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 149 – 159. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)
- Betancort, B., Cañado, N., Ramón, N. & Ocón, A. (2006). *Aproximación del uso del sitio web como herramienta de marketing para los alojamientos turísticos de Lanzarote*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)
- Birdir, K. & Pearson, T.E. (2000). Research chef's competencies: a Delphi approaches. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12, (3,), 205-209. Acedido em 07.03.2009, em <http://www.emeraldinsight.com>
- Birnage, V. (2007). *Getting visible on the net*. Acedido em 10.08.2008, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)
- Briz, J. & Laso, I. (2001). *Internet y comercio electrónico. Características, estrategias, desarrollo e aplicaciones* (2.ª ed.). Madrid: ESIC Editorial

Buhalis, D. (2003). *eTourism. Information technology for strategic tourism management*. Essex: Pearson Education Limited

Carter, R. (2002). Global overview: trends and strategic implications for tourism authorities. In: OMT (2002). *Information technology in tourism: The Asia- Pacific perspective*. (pp. 41-46). Madrid: OMT

Castro, A. (2008). *Textos de apoio das aulas de Economia da Aviação comercial*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Chan, S. & Law, R. (2006). Automatic website evaluations: the case of hotels in Hong Kong. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 255–269. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Chirila, L.L., Muller, M., Retz, P., Musso, V. & Carebear, E. (2007). *Las nuevas tecnologias en el turismo*. Acedido em 20.03.2008, em [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Chung, J.Y. & Buhalis, D. (2008). Information needs in online social networks. *Information Technology & Tourism*. 10, 267-281

Comissão das Comunidades Europeias. (2009). *Europe's Digital competitiveness. Report 2009. Country rankings*. Acedido em 05.08.2009, em [http://ec.europa.eu/information\\_society](http://ec.europa.eu/information_society)

Correia, P. (08.09.2008). *Air France lança bilhetes por sms*. Acedido em 08.09.2008, em [www.publituris.pt](http://www.publituris.pt)

Costa, P. (27.05.2009). *Pass&Fly testa nova tecnologia móvel*. Acedido em 27.05.2008, em [www.publituris.pt](http://www.publituris.pt)

Costa, R. (2009). *Introdução à gestão hoteleira*. 2.ª edição. Lisboa: Lidel

Crouch, G. (1994). A meta analysis of tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 22, (1), 103-118.

Cunha, L. (2006). *Economia e política do turismo*. Lisboa: Verbo

Cunha, Licínio (2008). Avaliação do Potencial Turístico. *Cogitur. Journal of tourism studies*, 1, (1), 21-39

Davidoff, D.M. (1993). *Contact. Customer service in the hospitality and tourism industry*. New Jersey: Prentice Hall

Davidoff, L.L. (1983). *Introdução à Psicologia*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2006). *O planeamento da pesquisa qualitativa. Teorias e abordagens*. 2.ª edição. São Paulo: Artmed. (Original publicado em 2003)

Dixon, K.A., Dull, S.F. & Wolfe, M.T. (2000). *Beyond the blur: correcting the vision of internet brands*. Andersen Consulting. Acedido em 15.08.2008, em [www.attitudeweb.be](http://www.attitudeweb.be)

Dorf, D.C. (1990). *Contemporary hotel sales*. Comunicação não publicada apresentada no Seminário Contemporary hotel sales. Lisboa

Drucker, P.F. (1981). *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Egger, R. & Peer, I. (2007). *Usability as an opportunity to increase booking enquiries using the example of small and medium-size enterprises in the hospitality industries*. Acedido em 10.08.2008, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Eiglier, P & Langeard, E. (1991). *Servuction. A gestão marketing de empresas de serviços*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal (Original publicado em 1987)

Escalona, F.M. (1991). *Crítica de la economía turística: Enfoque de oferta versus enfoque de demanda*. Acedido em 26.03.2008, em [www.eumed.net/tesis/](http://www.eumed.net/tesis/)

Escalona, F.M. (2007). *El turismo explicado con claridad*. Acedido em 20.03.2008, em [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Escalona, F.M. (2007). La objetivación unívoca del turismo, meta insoslayable del proceso de cientificación. *Estudios Turísticos*, 171, 7-56

Essawy, M. (2006). Testing the usability of hotel websites: the springboard for customer relationship building. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 47–70. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Ferreira, E. S. (2007). *Relatório sobre epistemologia e metodologia na cooperação. Realizado no âmbito do projecto intitulado A Cooperação Descentralizada: os Actores não Estatais na dinâmica de Mudança em Países Africanos – o caso da Guiné-Bissau e de Cabo Verde, 2000-2004, sob coordenação do Prof. Dr. Carlos Sangreman*. Lisboa: Fundação da Ciência e Tecnologia (projecto: POCTI/AFR/55830/2004)

Filipe, P.G. & Nunes, R.M. (2009). Avaliação dos sítios dos hotéis de 4 e 5 estrelas da Cidade de Lisboa. *Cogitur. Journal of tourism studies*. (Texto no prelo)

Fortin, M.F. (1999). *O processo de investigação. Da concepção à realização*. Loures, Lusociência (Original publicado em 1996)

Gazzoli, G., Kim, W.G. & Palakurthi, R. (2008). Online distribution strategies and competition: are the global hotel companies getting it right? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, (4), 375-387. Acedido em 12.12.2008, em [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

Gonçalves, A.R. (2003). *A componente cultural do turismo urbano como oferta complementar ao produto “sol e praia”. O caso de Faro e Silves*. Lisboa: Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.

Green, H., Hunter, C. & Moore (1990). Applications of the Delphi Technique in tourism. *Annals of Tourism Research*, 17, 270-279

Greene, M. (1983/1984). *Hôtels 1990. Un Marketing Nouveau pour l'Hôtellerie*. 1984. Denges: Éditions Delta & Spes.

Guerra, I.C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise do conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Principia

Harris Interactive. 2005. *The influence of visuals in online hotel research and booking behavior*. Acedido em 11.04.2009, em [www.harrisinteractive.com](http://www.harrisinteractive.com)

Hearne, R. (2006). *Click through rate of Google search results – AOL-data.tgz – want to know many clicks the #1 Google position gets?* Acedido em 02.06.2009 em [www.redcardinal.ie](http://www.redcardinal.ie)

Hor-Meyll, L.A. (2007). *Construção de uma escala para mensurar o risco percebido na compra online de um serviço hoteleiro*. Acedido em 17.10.2008, em [www.gruporota.com.br](http://www.gruporota.com.br)

Instituto Nacional de Estatística. (2008). *Anuário estatístico de Portugal 2007*. Acedido em 13.04.2009, em [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

International Organization for Standardization (2006). *ISO/IEC 25051:2006. Software engineering -Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) -- Requirements for quality of Commercial Off-The-Shelf (COTS) software product and instructions for testing*. Geneve: ISO/IEC

Izard, O.M. (1999). *Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo: aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Détrie, J.P. et. al (Coor.). (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade - política global da empresa*. 3.<sup>a</sup> edição actual. Lisboa: Publicações Dom Quixote. (Original publicado em 1997).

Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y Sociedad*, 4, (1), 39-56. Acedido em 20.03.2008, em [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Kah, J.A., Vogt, C. & NacKay, K. (2008). Online travel information search and purchasing by internet use experiences. *Information Technology & Tourism*, 10, pp. 227–243.

Katsura, T. & Sheldon, P. (2008). Forecasting mobile technology use in Japanese tourism. *Information Technology & Tourism*, 10, pp. 201–214

Kaynay, E. Bloom, J. & Leibold M. (1994). Using the Delphi technique to predict future tourism potential. *Marketing Intelligence & Planning*. 12, (7), 18-29. Acedido em 07.03.2009, em <http://www.emeraldinsight.com>

Kaynay, E & Marandu, E. E. (2006) Tourism market potential analysis in Botswana: a Delphi study. *Journal of Travel Research*, 45, (2), 227-237

Kayo, E. K. & Securato, J. R. (1997). Método Delphi: Fundamentos, críticas e

Vieses. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 1 (4), 51-61

Keller, P. (2001). A SWOT analysis of SMES faced with competition from the travel industry. In: Organização Mundial do Turismo. (2001). *The future of small and medium-sized enterprises in European tourism faced with globalization*. (11-16). Madrid: OMT

Kirby, A. (2009). *Twitter's First Hotel-Specific App*. Acedido em 04.08.2009, de [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com)

Kotler, P. (1972-1986). *Administração de marketing. Análise, planeamento e controle*. 3 volumes. (Tradução da 2.<sup>a</sup> ed., M. Stilman e D.A. Nogueira). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management. Analysis, planning, implementation and control*. (9.<sup>a</sup> edição). New Jersey: Prentice Hall International.

Krapf, K. (2004). *La consumición turística* (F.M. Escalona, Trad.). Obra original publicada em 1953. Acedido em 20.03.2008, em [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Lambin, J.J. (1990). *La recherche marketing. Analyser. Mesurer. Prévoir*. Paris: McGraw-Hill

Lambin, J.J. (1995). *Marketing estratégico*. (3.<sup>a</sup> ed.) Madrid. McGraw-Hill Interamericana de España.

Las Casas, A.L. (1994). *Qualidade total em Serviços*. São Paulo: Ed. Atlas.

Law, R. & Bai, B. (2008). How do the preferences of online buyers and browsers differ on the design and content of travel websites? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (4), 388-400. Acedido em 12.12.2008, em [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

Law, R. & Hsu, C.H.C. (2005). Customers' perceptions on the importance of hotel web site dimensions and attributes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17, (6), 493-503. Acedido em 12.12.2008, em [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

Law, R., Bai, B. & Leung, B. (2008). Travel website uses and cultural influence: a comparison between American and Chinese travelers. *Information Technology & Tourism*, 10, pp. 215-225

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (1992). *Mercator. Teoria e prática de marketing*. (Adap. da 4.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Levine, R., Locke, C., Searls, D., Weinberger, D. & Jake, M. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. Acedido em 08.06.2009, em [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)

Lexhagen, M. (2005). The importance of value-added services to support the customer search of and purchase process on travel websites. *Information Technology & Tourism*, 7, pp. 119–135. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Marcussen, C.H. (2009). *Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services (2009). Updated 23 March 2009*. Acedido em 02.04.2009, em <http://www.crt.dk/UK/staff/chm/trends.htm>

Markest. (2008). *Mais de metade dos internautas visita sites de turismo*. Acedido em 03.02.2009, em [www.marktest.pt](http://www.marktest.pt)

Marktest. (2009). *2,5 milhões acedem a comunidades virtuais*. Acedido em 03.02.2009, em [www.marktest.pt](http://www.marktest.pt)

Matos, I. (12.03.2009). *British Airways disponibiliza acesso a milhas e pontos através do telemóvel*. Acedido em 12.03.2009, em [www.turisver.com](http://www.turisver.com)

Matos, I. (25.05.2009). *Amadeus e Softlimits firmam parceria para desmaterialização de documentos*. Acedido em 25.05.2009, em [www.turisver.com](http://www.turisver.com)

Matos, I. (28.08.2009). *TAP é pioneira no lançamento de portal para telemóveis na Atar Alliance*. Acedido em 28.08.2009, em [www.turisver.com](http://www.turisver.com)

Menéndez, J.M., Torres, E. & Valdês, I. (2006). *Internet como medio de información y de reserva en los alojamientos colectivos de Asturias: análisis según el tipo de establecimiento*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Middleton, V. T. C. (1988). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Heinemann Professional Publishing

Mitchell, V.W., (1992) Using Delphi to forecast in new technology industries. *Marketing Intelligence & Planning*. 10, (2), 4-9. Acedido em 07.03.2009, em <http://www.emeraldinsight.com>

Moraleda, L.F., Figueroa, C.D. & Baltazar, M. (2004). *Modelo de análisis de páginas web de cadenas hoteleras: el caso de España y Portugal*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Morrison, A.M., Jing, S., O'Leary, J.T. & Cai, L.A. (2001). Predicting usage of the internet for travel bookings: an exploratory study. *Information Technology & Tourism*, 4, pp. 15–30. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Moutinho, L. (2007). *Global megatrends and scenarios for future asset formation in tourism*. Conferência não publicada realizada na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Moutinho, L. (2007). *The future multioptional consumer in tourism and contingency marketing*. Conferência não publicada realizada na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Mudler, S. (2008). *5 marketing tips for tackling Twitter*. Acedido em 11.09.2008, em [www.imediaconnection.com](http://www.imediaconnection.com)

Murphy, J., Hofacker, C.F. & Racine, Y. (2006). Testing position effects and copy

do increase web page visits. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 3–13. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Murphy, J., Schegg, R. & Olaru, D. (2006). Investigating the evolution of hotel internet adoption. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 161–177. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Nielsen, J. (2009). *Usability 101: Introduction to usability*. Acedido em 13.03.2008, em [www.useit.com](http://www.useit.com)

Niño, F.M. & Gouvêa, M.A. (2004). O processo do posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 11, (1), 63-79. Acedido em 15.03.2008, em [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

Nysveen, H., Methlie, L.B. & Pedersen, P.E. (2003). Tourism web sites and value-added services: the gap between customer preferences and web sites' offerings. *Information Technology & Tourism*, 5, pp. 165–174. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Ollero, J.L.S. & Martín, C.A.C. (2002). *Aplicación del análisis Delphi al estudio del impacto de las nuevas tecnologías sobre las necesidades de cualificación en el sector hostelero andaluz*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Organização Mundial do Turismo (1990). *El turismo hasta el año 2000. Aspectos cualitativos que afectan su crecimiento mundial*. Madrid: OMT

Organização Mundial do Turismo. (1999). *Guía para administraciones locales: desarrollo turístico sostenible*. Madrid: OMT

Organização Mundial do Turismo (1999). *Tourism: 2020 vision. Executive summary updated*. Madrid: OMT

Organização Mundial do turismo (2001). *Commerce électronique et tourisme. Guide pratique pour les destinations et les entreprises*. Madrid: OMT

Organização Mundial do Turismo. (2001). *Tourism horizon 2020. (4) Europe*. Madrid: OMT

Organização Mundial do Turismo. (2002). *Tourism 2020 Vision. (7) Global Forecast and Profiles of Market Segments*. Madrid: OMT

Organização Mundial do Turismo. (2002). *Information technology in tourism: The Asia- Pacific perspective*. Madrid: OMT

Organização Mundial do turismo. (2003). *Tourism in a Globalized Society*. Madrid: OMT

Organização Mundial do Turismo. (2004). *L'industrie du tourisme : un modèle d'affaires à réinventer. Document de réflexion*. Madrid : OMT.

Organização Mundial do Turismo (2005). *Évaluation et amélioration des sites Web. Le système de veille électronique des sites des destinations*. Madrid : OMT

Organização Mundial do Turismo. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica*. Madrid, 2005

Organização Mundial do Turismo. (2009). *UNWTO World Tourism Barometer*. 7, (1). Acedido em 05.02.2009, em [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

Perez, A.S. (Dir.) (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: Ed. OMT. Acedido em 17.04.2008, em [www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org)

Phillimore, J. & Goodson, L. (Editores) (2004). *Qualitative research in tourism: ontologies, epistemologies and methodologies*. Oxon: Ed. Routledge

Porter, M.E. (1986) *L'avantage concurrential*. Paris, InterÉditions

Primo, J. & Mateus, D. (2008). *Normas para a elaboração e apresentação de tese de doutoramento. Aplicáveis às dissertações de mestrado*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e tecnologias

Quivy, R, & Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (Marques, J.M., Mendes, M.A. e Carvalho, M., trad.) Lisboa: Gradiva (Original publicado em 1995)

Rada, V.D. (2000). Utilización de nuevas tecnologías para el proceso de “recogida de datos” en la investigación social mediante encuesta. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 91, 137-166. Acedido em 26.03.2008, em [www.reis.cis.es](http://www.reis.cis.es)

Ramos, F. (22.04.2009). *SATA lança m.sata.pt*. Acedido em 22.04.2009, em [www.turisver.com](http://www.turisver.com)

Rita, P. & Oliveira, C. (2006). *O marketing no negócio electrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Acedido em 10.04.2008, em [www.spi.pt](http://www.spi.pt).

Rocha, S.B. (2003). *Estratégia on-line: uma análise dos websites na indústria hoteleira do Município do Rio de Janeiro (Brasil)*. Acedido em 13.10.2008, em [http://200.189.169.141/site/arquivos/dados\\_fatos/](http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/)

Roig, A.H. & Cavia, J.F. (2006). *Ciudades en la web: usabilidad e interactividad de las páginas oficiales de los destinos turísticos*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Rosental, C. & Murphy, C.F. (2001). *Introdução aos métodos quantitativos em Ciências Humanas e Sociais*. Lisboa: Instituto Piaget

Scharl, A., Wober, K.W. & Bauer, C. (2004). An integrated approach to measure web site effectiveness in the European hotel industry. *Information Technology & Tourism*, 6, pp. 257–271. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Seolución. (2009). *Posicionamiento optimizado en buscadores. Sector hoteles on-*

line. Acedido em 15.04.2009, em [www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com)

Sigala, M., Airey, D., Jones, P. & Lockwood, A. (2001). Multimedia use in the UK tourism and hospitality sector: training on skills and competencies. *Information Technology & Tourism*, 4, 31–39.

Sigala, M. & Sakellaridis, O. (2004). Web user's cultural profiles and e-service quality: internationalization implications for tourism web site. *Information Technology & Tourism*, 7, pp. 13 – 22. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Skadberg, Y.X., Skadberg, A.N. & Kimmel, J.R. (2005). Flow experience and its impact on the effectiveness of a tourism website. *Information Technology & Tourism*, 7, pp. 147–156. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Sobek, M. (2003). *eFactory GmbH & Co. Internet-Agentur*. Acedido em 23.05.2009, em <http://pr.efactory.de>

Starkov, M. (2009). *Mobile Marketing, Distribution Is Here*. Acedido em 20.08.2009, em <http://www.hotelsmag.com>.

Steimberg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*. Acedido em 20.03.2008, em [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Technorati. (2009). *Blogging Basics*. Acedido em 18.08.2009, em <http://support.technorati.com/support/siteguide>

Turban, E., Lee, J.K., King, D., McKay, J. & Marshall, P. (2008). *Electronic commerce: a managerial perspective*. London: Preintice Hall.

Turismo de Portugal. (2008). *O turismo em 2007*. Acedido em 03.02.2008, em [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)

Turismo de Portugal. (2009). *O turismo em números*. Acedido em 20.04.2009, em [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)

Valente, F. (22.08.2008). *Hotéis Real lançam nova ferramenta de e-commerce*. Acedido em 22.08.2008, em [www.publituris.pt](http://www.publituris.pt)

World Travel & Tourism Council. (2009). *Travel & Tourism Economic Impact. Portugal. 2009*. Acedido em 05.05.2009, em [www.wttc.org](http://www.wttc.org)

Wright, J.T.C. & Giovinazzo, R.A. (2000). Delphi – uma ferramenta de apoio ao planeamento prospetivo. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 1, (12), 54-65. Acedido em 15.03.2008, em [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

Zafiroopoulos, C. & Vrana, V. (2006). A framework for the evaluation of hotel websites: the case of Greece. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 239–254. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Zehrer, A. & Siller, H. (2007). Destination goods as travel motives – The case of the Tirol. *Tourism Review*, 62, (3+4), 39-46.

## BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

Baloglu, S. & Pekcan, Y.A. (2006). The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey. *Tourism Management*, 27, (1), 171-176.

Barnoux, G. (1989). *Analyse des risques marketing et démarches d'audit*. Paris: McGraw-Hill

Barra, A. (2008). *Marketing hotelero del nuevo milénio*. Acedido em 25.01.2009, em [www-hoteljuice.com](http://www-hoteljuice.com)

Bauernfeind, U. & Zins, A.H. (2006). The perception of exploratory browsing and trust with recommender websites. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 121-136. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Bly, L., Clark, J., Reed, D., Shriver, J., Sloan, G. & Stoller, G. (2007). *We've come a long way. A quarter-century of changes*. Acedido em 10.08.2008, em [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com)

Braun, P. (2002). Networking tourism SMEs: e-commerce and e-marketing issues in regional Australia. *Information Technology & Tourism*, 5, pp. 13-23. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Bray, J. (2007). *Travel 2.0 for DMOs*. Acedido em 10.08.2008, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Brey, E.T., So, S., Kim, D. & Morrison, A.M. (2007). Web-based permission marketing: segmentation for the lodging industry. *Tourism Management*, 28, (6), 1408-1416

Brotherton, B. (2003). *The international hospitality industry. Structure, characteristics and issues*. Oxford: Elsevier

Brotherton, B. (Editor) (2001). *Hospitality sales and promotion*. Oxford: Elsevier

Brown, M.R., Muchira, R. & Gottlieb, U. (2007). Privacy concerns and the purchasing of travel service online. *Information Technology & Tourism*, 9, pp. 15-25. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*. Vol. 19, (5), 409-421.

Buhalis, D. & Zoge, M. (2007). *The strategic impact of the internet on the tourism industry*. Acedido em 10.08.2008, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Caparrós, N.C. & Pérez, N.R. (2006). *Calidad de servicio a través del e-mail en los establecimientos alojativos de Lanzarote*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Cardoso, J. & Lange, C. (2007). A framework for assessing strategies and technologies for dynamic packaging applications in e-tourism. *Information Technology & Tourism*, 9, pp. 27 – 44. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Carvalho, D.T. (2003). Antecedentes gerenciais para o desenvolvimento de estratégia para a web: fatores influenciadores do comportamento de adoção dos gerentes funcionais. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 10, (1), 73-79. Acedido em 15.03.2008, em [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

Carvalho, J.C. & Encantado, L. (2006). *Logística e negócio electrónico*. Acedido em 10.04.2008, em [www.spi.pt](http://www.spi.pt)

Cerdeño, V.J.M. (2002). La complementariedad entre le comercio y el turismo en la nueva economía del ocio. *Distribución y Consumo*, 1, 11-27. Acedido em 25-03.2008, em <http://dialnet.unirioj.es>

Cetinkaya, A.S. (2007). *The effects of information and communications Technologies in the performance of hospitality organizations: a research undertaken in five star hotels*. Acedido em 10.08.2008, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Chen, C. (2006). Identifying significant factors influencing consumer trust in an online travel site. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 197–214. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Chiou, W., Wan, C. & Lee, H. (2008). Virtual experience vs. brochures in the advertisement of scenic spots: How cognitive preferences and order effects influence advertising effects on consumers. *Tourism Management*, 29, (1), 146-150

Cho, Y.C. & Agrusa, J. (2006). Assessing use acceptance and satisfaction toward online travel agencies. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 179–195. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Coles, T., Duval, D.T. & Hall, C.M. (2005). Sobre el turismo y la movilidad en tiempos de movimiento y conjetura posdisciplinar. *Política y Sociedad*, 42, (2), 181-198. Acedido em 25.03.2008, em [www.ucm.es](http://www.ucm.es)

Confederação do Turismo de Portugal (2005). *Reinventando o turismo em Portugal. Estratégia de desenvolvimento turístico português no 1.º quartel do século XXI*. Lisboa: CTP

Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D. & Shepherd, R. (Costa, R.C., trad.) (2003). *Turismo. Princípios e prática*. (2.ª edição) Porto Alegre: Bookman. (Original publicado em 1998).

Corbalán, N.G. & Cerdán, A.M. (2006). *Efectos del empleo de las tecnologías de la información en hoteles*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Cortés, E.C., Moliner, J.P., Espinosa, J. & Guerrero, R.A. (2004). *Consecuencias de la presencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la rentabilidad, calidad y recursos humanos de los hoteles de la Provincia de Alicante*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Costa, J., Rita, P. & Águas, P. (2004, 2<sup>a</sup> edição). *Tendências internacionais em turismo*. Lisboa: Lidel

Coutinho, C.P. & Bottentint Júnior, J.B. (2008). Web 2.0 in Portuguese academic community: an exploratory survey. McFerrin, K., Weber, R., Carrslen, R. e Wilis, A. (Eds.). *Proceedings of the 19<sup>th</sup> International Conference of the Society for Information Technology & teacher Education (SITE 2008), 1992-1999*. Acedido em 18.09.2008, em [www.hoteis-portugal.pt](http://www.hoteis-portugal.pt)

Daniele, R. (2003). Resource guide: information and communication Technologies for travel & tourism. *LTSN Hospitality, Leisure, Sport & Tourism*, Março. Acedido em 16.08.2008, em [www.ifitt.org](http://www.ifitt.org)

Domecq, C.F. & Ballester, P.T. (2006). *La conectividad entre TICs para la gestión de la información en el sector hotelero madrileño*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Edwards, S.J., Blythe, P.T., Scott, S. & Weihomg-Guo, A. (2006). Tourist information delivered through mobile devices: findings from the image project. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 15–29. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Escalona, F.M. (2004). *Autopsia del turismo: El vencimiento de la distancia*. Acedido em 20.03.2008, em [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Fernández, E. & Olmeda, I. (1999). *Servidores de información y reservas a través de Internet*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Ferreira, R.F. & Cunha, C.A. (2006). *Estratégia e negócio electrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Acedido em 10.04.2008, em [www.spi.pt](http://www.spi.pt).

Fonseca, A.N. & Ferreira, V.M. (2006). *As oportunidades, os riscos e os benefícios do negócio electrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Acedido em 10.04.2008, em [www.spi.pt](http://www.spi.pt).

Frias, D.M., Rodríguez, M.A. & Castañeda J.A. (2008). Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management*, 29, (1), 163-179

Fúster, L.F. (1991). *Introducción a la teoría y técnica del turismo* (4.ª ed.). Madrid: Alianza Editorial (Original publicado em 1985)

Goeldner, C.R., Ritchie, J.T.B. & McIntosh, R.W. (2000). *Tourism: principles, practices, philosophies* (8ª ed). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Gómez, F.U. (1999). *El comercio electrónico y la planificación estratégica*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Gouvêa, M.A. & Yamauchi, E.C.I. (1999). Marketing de serviços: uma visão do turismo do Brasil. *Cadernos de Pesquisa em Administração*. 1, (9), 16-32. Acedido em 15.03.2008, em [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

Gouveia, L.B. (2006). *Negócio electrónico – conceitos e perspectivas de desenvolvimento*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Acedido em 10.04.2008, em [www.spi.pt](http://www.spi.pt).

Govers, R. & Go, F.M. (2005). Projected destination image online: website content analysis of pictures and text. *Information Technology & Tourism*, 7, pp. 73–89. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Hamill, J. & Stevenson, A. (2008). *Tourism 2.0. The times they are a changing*. Acedido em 06.02.2008, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

HandyGroup. (2007). *Delivering transactional services on mobile internet*. Acedido em 10.08.2008, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Hoffman, K.D. & Bateson, J.E.G. (2006). *Princípios de marketing de serviços*. (2.<sup>a</sup> ed.). (B.R. Fernandes, Trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning. (Original publicado em 2003)

Howell, R. (2005). *Online distribution*. Acedido em 06.08.2008, em [www.itti.net](http://www.itti.net)

Igúzquiza, J.V.D.R. (2000). Utilización de nuevas tecnologías para el proceso de “recogida de datos” en la investigación social mediante encuesta. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 91, 137-168. Acedido em 25.03.2008, em [www.reis.cis.es](http://www.reis.cis.es)

Instituto Nacional de Estatística. (2009). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2008*. Acedido em 27.02.2009, em [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Instituto Tecnológico Hotelero. (sem data). *Glosario de términos y expresiones de internet e la web 2.0*. Acedido em 07-09.2009, de [www.ithotelero.com](http://www.ithotelero.com)

Ivars, J.A. (2003). *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Madrid: Síntesis.

Kaplanidou, K. & Vogt, C. (2006). A structural analysis of destination travel intentions as a function of web site features. *Journal of Travel Research*, 45, (2), 204-216

Kim, D.J., Kim, W.G. & Han, J. S. (2007). A perceptual mapping of online travel agencies and preference studies. *Tourism Management*, 28, (2), 591-603.

Kim, W.G., Ma, X. & Kim, D.J. (2006). Determinants of Chinese hotel customers' satisfaction and purchase intentions. *Tourism Management*, 27, (5), 890-900.

Knauth, B. (2006). *Tourism and the internet in the European Union*. Acedido em 16.10.2008, em <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Kotler, P. (2006). *Marketing para o século XXI* (S. Barata, Trad.), (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Presença (Original publicado em 1999)

Law, R. & Jogaratnam, G.(2005). A study of hotel information technology applications *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17, (2), 170-180. Acedido em 12.12.2008, em [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

Lee, G., Cai, L.A. & O'Leary, J.T. (2006). WWW. Branding. States. US: an analysis of brand-building elements in the US state tourism websites. *Tourism Management*, 27, (5), 815 – 828

Lee, H., Qu, H. & Kim, Y.S. (2007). A study of the impact of personal innovativeness on online travel shopping behaviour – a case study of Korean travellers. *Tourism Management*, 28, (3), 886-897

Lee, J. (2007). *Traveller's usage of e-personalization features: implications from privacy concerns*. Acedido em 10.08.2008, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Leite, A.P.R. & Almeida, S.T. (1996). A empresa mais do que voltada para o cliente – uma nova ferramenta do planeamento de marketing. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 1, (2), 1-9. Acedido em 15.03.2008, em [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

Lockwood, A. & Medlik, S. (2001). *Tourism and hospitality in the 21<sup>st</sup> century*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Lovelock, C.H. (1992). *Managing services. Marketing, operations and human resources*. New Jersey: Prentice Hall International

Mago, K.E.R. & Rengel, J.F.M (2005). Diseño de un modelo de ventas a través de Internet para las PyMES turísticas de Mochina, Estado Sucre (Venezuela). *Cuadernos de Turismo*, 15, 189-208. Acedido em 20.03.2008, em [www.eumen.net](http://www.eumen.net)

Majó, J. & Gali, N. (2002). *Internet en la información turística*. Acedido em 20.03.2008, de [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Manziane, J.G (1984). *Pratique du marketing*. Paris: Editions B.P.I.

Marqués, D.P., Alcamí R.L. & Simón, F.G. (1999). *Hacia una mayor competitividad en la empresa turística mediante la utilización de estrategias de comercio electrónico*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec](http://www.turismo.uma.es/turitec)

McDonnell, I. (2006). *eTravel and tourism*. Oxford: Elsevier

McQuillan, J. (2007). *Future of travel distribution*. Acedido em 06.08.2008, em [www.tti.org](http://www.tti.org)

Medlik, S. & Ingram, H. (2000). *Business of hotels*. (4.<sup>a</sup> ed.) Oxford: Elsevier

Menéndez, J.F., Matínez, Z.D. & Almodóvar, P.M. (2004). *Un modelo teórico para la coordinación automatizada de transacciones aplicación al sector turístico*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec](http://www.turismo.uma.es/turitec)

Mesanat, G.G. (2002). *Utilización de las tecnologías de la información en los hoteles: el caso de la Provincia de Valencia*. Acedido em 24.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec](http://www.turismo.uma.es/turitec)

Metsuus. (2009). *Informe turismo online Invierno 2009. Resumen del Sector 'Turismo' enero y febrero*. Acedido em 15.04.2009, em [www.hoteltur.com](http://www.hoteltur.com)

Middleton, V.T.C. & Clarke, J. (2001). *Marketing de turismo. Teoria & prática* (Edição revista). (F. Vasconcelos, trad.) Rio de Janeiro: Campus (Original publicado em 1988)

Milheiro, E. (2006). *A informação turística e as tecnologias da informação e da comunicação: o caso português*. Lisboa: Instituto de Turismo de Portugal

Mills, J.E. & Douglas, A.C. (2007). *Online differentiation: a comparative personality analysis of tourism websites*. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Minghetti, V. (2003). Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system. *Information Technology & Tourism*, 6, pp. 141–152. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Moital, M. (2001). As atitudes dos consumidores em relação à compra de viagens através da internet – Apresentação de uma metodologia de análise. In: *Livro de actas. Investigação em turismo. Ciclo de debates* (2001). Lisboa: Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.

Murphy, J., Schegg, R. & Qiu, M. (2006). An investigation of consistent rates across Swiss hotels' direct channels. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 105–119. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Nakagawa, S.S.Y. & Gouvêa, M.A. (2006). Marketing de relacionamento sob a influência da internet. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 13, (1), 57-73. Acedido em 15.03.2008, em [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

Ndou, V. & Petti, C. (2007). DMS business models design and destination configurations: choice and implementation issues. *Information Technology & Tourism*, 9, pp. 3 – 14. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Nelly, A. (Org.). (2002). *Business performance measurement. Theory and practice*. Cambridge University Press. Acedido em 15.08.2008, em <http://assets.cambridge.org>

Oetjen, J. (2007). *The future structure of the travel industry*. Acedido em 06.08.2008, em [www.tti.org](http://www.tti.org)

Oliveira, T.M.V. & Ikeda, A.A. (1999). Aspectos de marketing em agências de viagens e turismo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1, (10), 23-34. Acedido em 15.03.2008, em [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

Olivencia, J.L.L. (2004). *Aplicación de técnicas de ingeniería inversa y reingeniería en bases de datos de sistemas informáticos de gestión hotelera*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Oñate, F.M. (1994). *Márketing turístico*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Aceres.

Öorni, A. & Klein, S. (2003). Electronic travel markets: elusive effects on consumers' search behavior. *Information Technology & Tourism*, 6, pp. 3–11. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Opentravel (2008). *The global travel ecosystem & the long tail*. Acedido em 06.08.2008, em [www.opentravel.org](http://www.opentravel.org)

Ottens, M. (2006). *Use of internet among individuals and enterprises*. Acedido em 16.10.2008, em <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Pan, B. & Fesenmaier, D.R. (2006). Online information search. Vacation planning process. *Annals of Tourism Research*, 33, (3), 809-832

Parasuraman, A., Zeithalm, V.A. & Berry, L.L. (1985) "A conceptual model of service quality in its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50

Pearce, D.C. (2008). A needs-functions model of tourism distribution. *Annals of Tourism Research*, 35, (1), 148-168.

Pérez, A.S. & Mesanat (2004). *La importancia de las nuevas tecnologías en la decisión de localización de las empresas turísticas*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Perini, V. (2007). *How online distribution channels are driving adventure travel growth*. Acedido em 06.06.2008, em [www.opentravel.org](http://www.opentravel.org)

Rebollo, J.F.V., (Coord.) (1997). *Análisis territorial del turismo*. Barcelona: Ariel

Reis, F. (2006). *The internet and others computer networks and their use by european enterprises to do ebusiness*. Acedido em 17.10.2008, em <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Riebeck, M., Stark, A. Modsching. M. & Kawalek, J. (2008). Studying the user acceptance of a mobile information system for tourists in the field. *Information Technology & Tourism*, 10, 3. pp. 189–199.

Rioja, M.C. (2002). *Tipología de la demanda turística española. El turista posmoderno y las tecnologías de la información*. Acedido em 26.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Rioja, M.C. (2006). *El uso de las tradicionales, nuevas y novísimas tecnologías de la información en la selección del destino turístico*. Acedido em 25.03.2008, em

[www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Rocha, S.B. (2007). *Internet marketing: como a indústria hoteleira responde a solicitações de informações via correio electrónico? O caso do Município do Rio de Janeiro*. Acedido em 13.10.2008, em [www.gruporota.com.br](http://www.gruporota.com.br)

Rodriguez, A.B.R. (2001). *La internacionalización de la industria hotelera española*. Acedido em 21.03.2008, em [www.cervantesvirtual.com](http://www.cervantesvirtual.com)

Roman, K. & Maas, J. (1991). *Como fazer publicidade. Um manual para o anunciante*. Lisboa: Editorial Presença. (Original publicado em 1976)

Ruiz, C.V. & Armand, E.H. (2000). *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Aceres.

Ruschmann, D.M. (1991). *Marketing turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papirus

Sanagustín, E. (Direcção e edição). (2009) *Claves del nuevo Marketing*. Acedido em 15.04.2009, em [www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com)

Sánchez, A.M., Lanquar, R. & Marti, F.P. (1999). *Los efectos de la innovación tecnológica en el turismo*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Sancho, J.B. (1999). *Revisión de tecnologías empleadas en la programación de páginas web dinámicas*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turistec/](http://www.turismo.uma.es/turistec/)

Santomà, R. (2004). *Comparación en el uso del e-mail y del equipamiento en Tic entre hoteles de Barcelona, París, Londres, Berlín y Roma*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turistec/](http://www.turismo.uma.es/turistec/)

Schegg, R., Scaglione, M., Liebrich, A. & Murphy, J. (2007). *Internet use by hospitality SMEs in alpine destinations*. Acedido em 10.08.2008, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Serrano, L.G., Ballester, P.T. & Domecq, C.F. (2004). *La Optimización de la Gestión en los Servicios Turísticos a Través del Yield Management*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turistec/](http://www.turismo.uma.es/turistec/)

Shi, Y. (2006). The accessibility of Queensland visitor information centres' websites. *Tourism Management*, 27. (5), 829-841.

Sigala, M. (2002). The impact of multimedia on employment: evidence from small and medium tourism and hospitality enterprises in the UK. *Information Technology & Tourism*, 4, pp. 175–189. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Sigala, M. (2006). E-procurement diffusion in the supply chain of foodservice operators: an exploratory study in Greece. *Information Technology & Tourism*, 8, pp. 79–90. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Silva, A.C.L., Paula, E.R., Moraes, M.A. & Gonçalves, C.A. (2000). Um olhar sobre o comportamento de compra dos usuários da internet. *Cadernos de Pesquisas em*

*Administração*, 7 (3), 43-57. Acedido em 15.03.2008, em [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

Silva, J.A.S. (2007). *O turismo como actividade económica: enfoque de demanda versus enfoque de oferta*. Acedido em 20.03.2008, em [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Simón, F.G., Marqués, D.P. & Alcamí, R.L. (1999). *Las tecnologías de información y las alianzas estratégicas como fuentes de ventaja competitiva en el sector turístico*. Acedido em 25.03.2008, em [www.turismo.uma.es/turitec/](http://www.turismo.uma.es/turitec/)

Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001). *Business travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Swarbrooke, J. & Horner, S. (2002). *O Comportamento do consumidor no turismo*. São Paulo: Aleph

Turismo de Portugal (2006). *Plano estratégico nacional do turismo*. Acedido em 28.09.2006, em [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)

Vieira, J.M.C. (2000). *Inovação e marketing de serviços*. Lisboa: Verbo

Wan, C.S., Tsaur, S.H., Chiu, Y.L. & Chiou, W.B. (2007). Is the advertising effect of virtual experience always better or contingent on different travel destinations? *Information Technology & Tourism*, 9, pp. 45–54. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Wang, Y. & Fesenmaier, D.R. (2006). Identifying the success factors of web-based marketing strategy. An investigation of Convention and Visitors Bureau in the United States. *Journal of Travel Research*, 44, (3), 239-249

Wang, Y., Hwang, Y. & Fesenmaier, D.R (2006). Futuring internet marketing activities using propensity analysis. *Journal of Travel Research*, 45, (2), 158-166

Williams, A. (2002). *Understanding the hospitality consumer*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

Wong, J.I. & Yeh, C. (2009). Tourist hesitation in destination decision making. *Annals of Tourism Research*. 36, 1, 6-23. Acedido em 01.07.2009, em <http://www.sciencedirect.com/>

Woods, M. (2007). Search. *The ultimate travel distributions channel*. Acedido em 06.08.2008, em [www.tti.org](http://www.tti.org).

Wright, T. (2007). *The journey from Web 2.0 to travel 3.0*. Acedido em 06.08.2008, em [www.tti.org](http://www.tti.org).

Wu, J. & Chang, Y. (2006). Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. *Tourism Management*, 27, (6), 1252-1261

Wu, S., Wei, P. & Chen, J. (2008). Influential factors and relational structure on Internet banner advertising in the tourism industry. *Tourism Management*, 29, (2), 221-236

Xiang, Z. & Fesenmaier, D. (2006). Assessing the initial step in the persuasion process: meta tags on destination marketing websites. *Information Technology & Tourism*,

8, pp. 91–104. Acedido em 23.03.2009, em [www.ifitt.net](http://www.ifitt.net)

Yuan, Y., Gretzel, U. & Fesenmaier, D.R. (2006). The role of information technology use in American conventions visitors bureaus. *Tourism Management*, 27, (2), 326-341.

## SÍTIOS ACEDIDOS

|                                                                                                      |                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <a href="http://biblioteca.universia.net">http://biblioteca.universia.net</a>                        | Bibliografia                                                       |
| <a href="http://books.elsevier.com/hospitality">http://books.elsevier.com/hospitality</a>            | Bibliografia                                                       |
| <a href="http://cets.ufp.pt">http://cets.ufp.pt</a>                                                  | Centro de Estudos de Tendências em Hotelaria e Turismo             |
| <a href="http://dublincore.org">http://dublincore.org</a>                                            | Dublin Core Metadata Initiative                                    |
| <a href="http://ec.europa.eu/information_society">http://ec.europa.eu/information_society</a>        | Comissão das Comunidades Europeias                                 |
| <a href="http://hrmsrv02.hrm.nau.edu/hita/">http://hrmsrv02.hrm.nau.edu/hita/</a>                    | Hospitality Information Technology Association                     |
| <a href="http://siteanalytics.compete.com/yahoo.com">http://siteanalytics.compete.com/yahoo.com</a>  | Compete                                                            |
| <a href="http://travelclick.net">http://travelclick.net</a>                                          | Bibliografia                                                       |
| <a href="http://twihotels.com">http://twihotels.com</a>                                              | Aplicação do Twitter para a reserva de hotéis                      |
| <a href="http://www.citt.ualg.pt/impactur/">http://www.citt.ualg.pt/impactur/</a>                    | Impactur                                                           |
| <a href="http://www.google.com/analytics/p">http://www.google.com/analytics/p</a>                    | Google Analytics                                                   |
| <a href="http://www.hedna.org">http://www.hedna.org</a>                                              | Hotel Electronic Distribution Network Association                  |
| <a href="http://www.hftp.org">http://www.hftp.org</a>                                                | Hospitality Financial and Technology Professionals                 |
| <a href="http://www.phocuswright.com/">http://www.phocuswright.com/</a>                              | Empresa de pesquisa mercado                                        |
| <a href="http://www.redcardinal.ie/">http://www.redcardinal.ie/</a>                                  | Empresa de Search engine optimisation                              |
| <a href="http://www.seoresearcher.com/">http://www.seoresearcher.com/</a>                            | Online Marketing Research                                          |
| <a href="http://www.tti.org">http://www.tti.org</a>                                                  | Travel Technology Initiative (M.IMP)                               |
| <a href="http://www.ciitt.ualg.pt/impactur/">www.ciitt.ualg.pt/impactur/</a>                         | Dados sobre o turismo em Portugal                                  |
| <a href="http://www.50x15.com/en-us/internet_usage.aspx">www.50x15.com/en-us/internet_usage.aspx</a> | Dados sobre utilização da internet                                 |
| <a href="http://www.aecem.org">www.aecem.org</a>                                                     | Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional |
| <a href="http://www.ahp-monitor.pt">www.ahp-monitor.pt</a>                                           | Associação da Hotelaria de Portugal                                |
| <a href="http://www.albatrozhotels.com">www.albatrozhotels.com</a>                                   | Cadeia portuguesa de hotéis                                        |
| <a href="http://www.albertbarra.com">www.albertbarra.com</a>                                         | Albert Barra                                                       |
| <a href="http://www.alexa.com">www.alexa.com</a>                                                     | Alexa                                                              |
| <a href="http://www.alltheweb.com">www.alltheweb.com</a>                                             | Yahoo! Inc                                                         |
| <a href="http://www.almeidahotels.com">www.almeidahotels.com</a>                                     | Cadeia portuguesa de hotéis                                        |
| <a href="http://www.altavista.com">www.altavista.com</a>                                             | Altavista                                                          |
| <a href="http://www.altishotels.com">www.altishotels.com</a>                                         | Cadeia portuguesa de hotéis                                        |
| <a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>                                   | Cadeia portuguesa de hotéis                                        |
| <a href="http://www.atl-turismolisboa.pt">www.atl-turismolisboa.pt</a>                               | Associação de Turismo de Lisboa                                    |
| <a href="http://www.bairroaltohotel.com">www.bairroaltohotel.com</a>                                 | Hotel português                                                    |
| <a href="http://www.booking.com">www.booking.com</a>                                                 | Reservas de hotéis online                                          |
| <a href="http://www.cervantesvirtual.com">www.cervantesvirtual.com</a>                               | Bibliografia                                                       |
| <a href="http://www.choupanahills.com">www.choupanahills.com</a>                                     | Hotel português                                                    |

|                                                                                            |                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <a href="http://www.cluetrain.com">www.cluetrain.com</a>                                   | Cluetrain Manifesto                                  |
| <a href="http://www.compete.com">www.compete.com</a>                                       | Informações sobre utilizadores da net                |
| <a href="http://www.conventodoespinheiro.com">www.conventodoespinheiro.com</a>             | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.corinthiahotels.com">www.corinthiahotels.com</a>                       | Cadeia portuguesa de hotéis                          |
| <a href="http://www.cs-madeira.com">www.cs-madeira.com</a>                                 | Cadeia internacional de hotéis                       |
| <a href="http://www.cs-saorafaelshotel.com">www.cs-saorafaelshotel.com</a>                 | Cadeia internacional de hotéis                       |
| <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                                     | Cadeia portuguesa de hotéis                          |
| <a href="http://www.donafilipahotel.com">www.donafilipahotel.com</a>                       | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.e-distribution.es">www.e-distribution.es</a>                           | Consultores em distribuição electrónica              |
| <a href="http://www.editur.info">www.editur.info</a>                                       | Bibliografia                                         |
| <a href="http://www.eumed.net">www.eumed.net</a>                                           | Bibliografia                                         |
| <a href="http://www.facebook.com">www.facebook.com</a>                                     | Rede social                                          |
| <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>                               | Cadeia internacional de hotéis                       |
| <a href="http://www.google.com">www.google.com</a>                                         | Google                                               |
| <a href="http://www.google.com/corporate/tech.html">www.google.com/corporate/tech.html</a> | Google                                               |
| <a href="http://www.google.es">www.google.es</a>                                           | Google Espanha                                       |
| <a href="http://www.google.pt">www.google.pt</a>                                           | Google Portugal                                      |
| <a href="http://www.googlepagerankchecker.com">www.googlepagerankchecker.com</a>           | Google Page Rankchecker                              |
| <a href="http://www.guinchotel.pt">www.guinchotel.pt</a>                                   | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.hfhhotels.com">www.hfhhotels.com</a>                                   | Cadeia internacional de hotéis                       |
| <a href="http://www.hospitalitynet.org">www.hospitalitynet.org</a>                         | Informações sobre a hotelaria                        |
| <a href="http://www.hotbot.com">www.hotbot.com</a>                                         | Lycos, Inc                                           |
| <a href="http://www.hoteisfenix.com">www.hoteisfenix.com</a>                               | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.hoteisreal.com">www.hoteisreal.com</a>                                 | Cadeia portuguesa de hotéis                          |
| <a href="http://www.hotel-avenida-palace.pt">www.hotel-avenida-palace.pt</a>               | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.hotelinfantesagres.pt">www.hotelinfantesagres.pt</a>                   | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.hotelmadeirapalacio.com">www.hotelmadeirapalacio.com</a>               | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.hotelportopalacio.com">www.hotelportopalacio.com</a>                   | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.hotelquintadolago.com">www.hotelquintadolago.com</a>                   | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.iet.tourspain.es">www.iet.tourspain.es</a>                             | Instituto de Estudos Turísticos                      |
| <a href="http://www.ifitt.org">www.ifitt.org</a>                                           | International Federation for IT and Travel & Tourism |
| <a href="http://www.imaster.com">www.imaster.com</a>                                       | Bibliografia. Informa sobre publicações na NET       |
| <a href="http://www.internetworldstats.com">www.internetworldstats.com</a>                 | Estatísticas da utilização da internet no Mundo      |
| <a href="http://www.jetsite.br">www.jetsite.br</a>                                         | Bibliografia                                         |
| <a href="http://www.lapapalace.com">www.lapapalace.com</a>                                 | Hotel português                                      |
| <a href="http://www.lemeridien.com">www.lemeridien.com</a>                                 | Cadeia internacional de hotéis                       |
| <a href="http://www.lifecooler.com">www.lifecooler.com</a>                                 | Portal português de turismo                          |
| <a href="http://www.linkedin.com">www.linkedin.com</a>                                     | Rede social                                          |
| <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>                                     | Cadeia internacional de hotéis                       |
| <a href="http://www.montebelohotelespa.pt">www.montebelohotelespa.pt</a>                   | Hotel português                                      |

|                                                                                            |                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <a href="http://www.myspace.com">www.myspace.com</a>                                       | Rede social                                             |
| <a href="http://www.nike.com">www.nike.com</a>                                             | Nike                                                    |
| <a href="http://www.opentravel.org">www.opentravel.org</a>                                 | Open Travel Alliance                                    |
| <a href="http://www.palacioestorilhotel.com">www.palacioestorilhotel.com</a>               | Hotel português                                         |
| <a href="http://www.penhalonga.com">www.penhalonga.com</a>                                 | Hotel português                                         |
| <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                       | Cadeia portuguesa de hotéis                             |
| <a href="http://www.portobay.pt">www.portobay.pt</a>                                       | Hotel português                                         |
| <a href="http://www.publituris.pt">www.publituris.pt</a>                                   | Semanário especializado                                 |
| <a href="http://www.realhotelsgroup.com">www.realhotelsgroup.com</a>                       | Cadeia internacional de hotéis                          |
| <a href="http://www.reidspalace.com">www.reidspalace.com</a>                               | Cadeia portuguesa de hotéis                             |
| <a href="http://www.renaissancehotels.com/faobr">www.renaissancehotels.com/faobr</a>       | Cadeia internacional de hotéis                          |
| <a href="http://www.riaparkhotels.com">www.riaparkhotels.com</a>                           | Cadeia internacional de hotéis                          |
| <a href="http://www.sapo.pt">www.sapo.pt</a>                                               | Portal português                                        |
| <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                               | Cadeia portuguesa de hotéis                             |
| <a href="http://www.sciencedirect.com">www.sciencedirect.com</a>                           | Bibliografia. Livros, pagando                           |
| <a href="http://www.sheraton.com">www.sheraton.com</a>                                     | Cadeia internacional de hotéis                          |
| <a href="http://www.sheratonlisboa.com">www.sheratonlisboa.com</a>                         | Hotel português                                         |
| <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                                   | Cadeia portuguesa de hotéis                             |
| <a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>                         | Cadeia internacional de hotéis                          |
| <a href="http://www.technorati.com">www.technorati.com</a>                                 | Empresa que organiza e distribui informação sobre blogs |
| <a href="http://www.thelakeresort.com">www.thelakeresort.com</a>                           | Hotel português                                         |
| <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>                             | Cadeia internacional de hotéis                          |
| <a href="http://www.turismo.uma.es">www.turismo.uma.es</a>                                 | Bibliografia                                            |
| <a href="http://www.turismodeportugal.pt">www.turismodeportugal.pt</a>                     | Sítio oficial do turismo em Portugal                    |
| <a href="http://www.turisver.com">www.turisver.com</a>                                     | Semanário especializado                                 |
| <a href="http://www.twitter.com">www.twitter.com</a>                                       | Rede social                                             |
| <a href="http://www.viajar.clix.pt">www.viajar.clix.pt</a>                                 | Reservas de hotéis online                               |
| <a href="http://www.vilavitaparc.com">www.vilavitaparc.com</a>                             | Hotel português                                         |
| <a href="http://www.visitbritain.com">www.visitbritain.com</a>                             | Turismo do Reino Unido                                  |
| <a href="http://www.visitportugal.com">www.visitportugal.com</a>                           | Turismo de Portugal                                     |
| <a href="http://www.w3.org">www.w3.org</a>                                                 | World Wide Web Consortium                               |
| <a href="http://www.westin.com/camporeal">www.westin.com/camporeal</a>                     | Cadeia internacional de hotéis                          |
| <a href="http://www.westin.com/camporealresidences">www.westin.com/camporealresidences</a> | Cadeia internacional de hotéis                          |
| <a href="http://www.wikipedia.org">www.wikipedia.org</a>                                   | Enciclopédia online                                     |
| <a href="http://www.worldometers.info">www.worldometers.info</a>                           | Estatísticas                                            |
| <a href="http://www.wttc.org">www.wttc.org</a>                                             | World Travel & Tourism Council                          |
| <a href="http://www.yahoo.com">www.yahoo.com</a>                                           | Yahoo!                                                  |

## GLOSSÁRIO

### **Acessibilidade**

No contexto considerado refere-se à forma como um sítio pode ser utilizado por qualquer pessoa independentemente das suas capacidades físicas e intelectuais. Por extensão também é entendido como a facilidade de acesso a um site pelos motores de busca, o que implica, nomeadamente, a utilização de: palavras-chave ou «meta tags»; de idiomas adequados; e o recurso a domínios nacionais e internacionais.

### **«Alexa Rank»**

Índice da responsabilidade da Empresa Alexa que estuda, para um universo de um milhão dos mais importante sítios, o volume de tráfico que em cada um ocorre.

### **«Allotment»**

Número de unidades de alojamento que é contratualizado entre as unidades e os operadores turísticos e que estes podem comercializar, assegurando a unidade hoteleira a sua disponibilidade em todos os dias da vigência do contrato.

### **AWES**

Acrónimo de «Automatic Website Evaluation System» que refere um modelo automático de análise de sítios assente numa estrutura composta por três módulos: modo de exploração o qual, com base em dados pré determinados, efectua uma filtragem do sítio detectando e agrupando partes do seu conteúdo; módulo de análise que efectua a classificação dos dados recolhidos; módulo de avaliação onde são produzidos e apresentados em formato Excel os dados obtidos.

### **«Back-office»**

Compreende as actividades da recepção de um hotel que não implicam um contacto directo com o cliente, nomeadamente, a gestão das reservas e de preços, que pode ser realizada através da utilização dos programas de «Revenue Management».

### **«Banner»**

Ou web banner é uma forma de publicidade utilizada na internet, concretizada por anúncios colocados nas páginas web.

## **BAR**

Acrónimo de «Best Available Rate» com o significado do preço mais baixo que, num dado momento, uma unidade hoteleira coloca no mercado.

## **«Blogging»**

Neologismo para designar a generalização da utilização dos blogues.

## **Blogosfera**

Neologismo criado para designar a comunidade de utilizadores que cria e participa em blogues.

## **Blogue**

Neologismo, resultante da simplificação da palavra inglesa «webblog», concebido para designar um sítio criado por uma ou mais Pessoas, onde são publicados comentários, notícias, imagens, vídeos e outros conteúdos, entre os quais, ligações a outros blogues.

## **«Bluetooth»**

Tecnologia que resulta da evolução da tecnologia «wireless» a qual permite a conexão sem fios, em distância que vão de 1 a 100 metros, entre diversos tipos de equipamentos electrónicos.

## **Cadeia de valor**

Conceito desenvolvido por Porter através do qual se procura caracterizar as actividades desenvolvidas numa empresa na criação dos produtos que coloca no mercado, de forma a identificar qual a contribuição de cada uma das mesmas na criação de valor para o cliente na perspectiva da identificação das suas vantagens competitivas em relação à concorrência.

## **«Chat»**

Ou «online chat» significa uma forma de comunicar através da internet que permite o diálogo on-line quer pessoa a pessoa quer entre grupos de pessoas.

## **«Click through»**

Unidade de medida da eficácia de um «banner» relativa ao número de entradas num sítio, geradas pelo mesmo.

### **«Click Through Ratio»**

Indicador para medir a eficácia de um «banner» que é calculado pela relação, expressa em percentagem, entre o número de utilizadores que nele clicam e o número de impressões geradas.

### **Clique**

Neologismo que significa a acção de carregar num dos botões do comando de um computador, designado por rato, através da qual é determinada a realização de uma dada acção.

### **Consistência**

No contexto considerado diz respeito à não variação, ou à variação dentro de limites definidos, dos preços definidos por unidade hoteleira.

### **Conteúdo**

Tudo aquilo integra uma pagina web, ou seja, dados, imagens, som, vídeos e demais aplicações e serviços.

### **CPC**

Acrónimo de «cost per click» que significa o montante em dinheiro a pagar por um anunciante às empresas responsáveis pelos motores de busca, quando um utilizador de um sítio clica num anúncio.

### **CRM**

Acrónimo de «Customer Relationship Management» que se refere a uma técnica assente no acompanhamento sistemático dos clientes, na recolha e tratamento das informações por aqueles disponibilizadas o que, na hotelaria, deverá ter significar a produção de um serviço que reflecta aquilo que o cliente procura e deseja.

### **Dados de entrada**

Usualmente designados por «input», neste contexto referem-se aos sinais ou dados introduzidos num dado sistema informático por um utilizador, ou por outro sistema informático.

### **Dados de saída**

Usualmente designados por «output», neste contexto referem-se aos sinais ou dados emitidos por um dado sistema informático.

### **«Download»**

Transferência de dados de um computador para outro.

### **«Dynamic packaging»**

Evolução da técnica de «packaging» que tem vista permitir a um potencial turista adquirir online um produto turístico concebido de acordo com as suas necessidades e as disponibilidades que existem, a cada momento, no mercado.

### **«Extranet»**

Rede privada que utiliza a internet para partilhar informação e realizar negócios com fornecedores, compradores e outros parceiros, implicando a existência de um vínculo para aceder à rede.

### **FAQ**

Acrónimo de «Frequently asked questions» que, neste contexto, é constituído por um ficheiro que apresenta uma listagem das perguntas mais usualmente colocadas pelos utilizadores de um sítio e as respectivas respostas.

### **FIT**

Acrónimo de «full independent tourist» que se refere a uma tipologia de reserva realizada em função das necessidades específicas de cada cliente quer individual, quer de um grupo de pessoas em número inferior ao que cada hotel define como grupo.

### **Fórum**

No contexto considerado significa uma ferramenta informática que possibilita aos utilizadores de um sítio comunicar on-line com outros utilizadores através de mensagens abertas ou «post».

### **«Front-office»**

Compreende as actividades da recepção de um hotel que implicam um relacionamento pessoal com o cliente e que se estendem das operações de registo da

entrada, à prestação das informações e de outros serviços, ao processamento e pagamento das despesas realizadas e ao registo da saída.

### **GDS**

Acrónimo de «Global System Distribution» o qual se refere a sistemas informáticos, inicialmente criados por companhias de transporte aéreo para gerirem os lugares dos aviões que depois alargaram a sua acção à comercialização dos demais produtos turísticos.

### **«Helpdesk»**

Posto de atendimento disponibilizado para apoiar clientes e potenciais clientes, seja através do telefone, seja através da internet.

### **Indexação**

No contexto considerado, significa a identificação e catalogação do conteúdo de um sítio, ou seja, o número de páginas e outros elementos, tais como imagens e vídeos, que são detectados por um dado motor de busca .

### **Internet**

Também designada por «World Wide Web» significa um sistema global que liga entre si redes de computadores através de sistema de ligação estandardizado, o designado «Internet Protocol Suite».

### **Intranet**

Rede privada que utiliza a tecnologia da internet para partilhar informação, de forma segura, entre os seus membros de que são exemplo os trabalhadores de uma empresa, ou os investigadores de um centro de estudos.

### **«Last minute»**

Promoções de última hora muito utilizadas para na venda de produtos turísticos disponíveis on-line.

### **Ligações externas**

Ou «external link», ou «outbound link» é um link que permite ir de uma página de um sítio localizado num dado domínio, para uma página de outro sítio, localizado noutro domínio.

### **Ligações internas**

Ou «internal link» é um link que permite ir de uma parte para outra de um documento, ou de uma página de um sítio para outra página do mesmo sítio, ou de um para outro sítio localizado no mesmo domínio.

### **«Link»**

Ordem de programação que permite a um utilizador de um sítio ir de um ponto de uma página web para outro ponto de outra página web, esteja a mesma localizada nesse ou noutro sítio.

### **«Mailling»**

Técnica de comunicação que visa, com recurso a diversos canais, a difusão de notícias de uma empresa e que na hotelaria é, usualmente, utilizada para informar sobre a realização de eventos, lançamentos de novos produtos e de acções promocionais.

### **Método Delphi**

Método de investigação qualitativa assente na procura de um consenso entre especialistas em ordem a um dado assunto.

### **MICA**

Acrónimo de Extended Model of Internet Commerce Adoption, que refere um modelo de análise de sítios assente numa estrutura composta por etapas desenvolvidas por níveis, cada um dos quais é caracterizado por um conjunto de variáveis.

### **Motor de busca**

Programa que ao aceder aos dados disponibilizados nas páginas web identifica informações específicas e palavras-chave as quais indexa e disponibiliza para as mais variadas utilizações.

### **«Newsletter»**

Informações divulgadas por uma instituição ou empresa quer através de suporte papel, quer através de meios electrónicos.

### **Off line**

No contexto considerado é tudo o que não está on-line, ou seja o que não é acessível através de uma ligação de internet.

### **On-line**

No contexto é tudo o que é acessível, em tempo real, através da internet.

### **Optimização**

No contexto considerado refere-se às modificações introduzidas num programa de software de forma a torná-lo mais eficaz, de que são exemplos: maior facilidade de utilização; maior capacidade de armazenamento de dados; e o facilitar da acção dos robôs dos motores de busca, tendo em vista alcançar um melhor posicionamento nestes.

### **«Packaging»**

Técnica da concepção, elaboração e apresentação de produtos no mercado, ou seja, uma forma de realizar a inovação, através do desenvolvimento de novos produtos.

### **«Page Rank»**

Indicador da responsabilidade da Empresa Google, apresentado numa escala de 1 a 10, que mede a popularidade de um sítio na internet.

### **Página Web**

Ou web page, é um documento ou qualquer outra informação a que se pode aceder através da internet.

### **Paridade de preços**

Neste contexto, refere o esforço a realizar por uma unidade hoteleira, no âmbito da definição da sua política de preço, visando assegurar uma necessária harmonização dos mesmos, na perspectiva da sua paridade. Decorre da existência de comissões diferenciadas cobradas pelos diferentes intermediários e da crescente transparência do mercado.

### **«Pay per click»**

Também designado pelo acrónimo PPC, significa um modelo de publicidade na internet, pelo qual o anunciante paga uma dada importância por cada clique que os utilizadores fazem num anúncio. Importância essa que é designada por custo por clique, ou CPC, acrónimo de «Cost per click».

### **PMS**

Acrónimo de «Property Management System» que se refere aos sistemas informáticos de gestão integrada das unidades hoteleiras.

### **Popularidade**

No contexto considerado é um indicador que indica o número de utilizadores que navegam num sítio ou, por extensão, o número de utilizadores de uma palavra-chave.

### **Portal**

Sítio que disponibiliza um elevado número de serviços, normalmente de que grande procura de que o Google é um exemplo.

### **Posicionamento**

Conceito que engloba duas ideias fundamentais: o esforço realizado por parte de uma empresa quer em ordem à adaptação do produto que coloca no mercado às características dos seus segmentos alvo, quer quanto à forma como comunica com o mercado; o entendimento que o mercado tem desse esforço e da diferenciação que o mesmo induz.

### **«Push»**

Estratégia de marketing caracterizada por dar forte ênfase aos aspectos promocionais visando motivar o consumidor a conhecer o produto e através desse conhecimento motivá-lo, ou dito de outra maneira, a empurrá-lo para realizar a compra.

### **«Rappel»**

Clausula que normalmente está anexa aos contratos de «allotment» pela qual um hoteleiro se compromete a atribuir a uma agência de viagens um desconto adicional se esta alcançar objectivos de produção acordados entre as partes.

### **Recolha de dados**

Métodos de recolha de informação em que o investigador pode utilizar para além de inquéritos por questionário, entrevistas, ou observação directa.

### **Redes sociais**

Comunidades de utilizadores da internet que utilizam no diálogo entre si, programas informáticos específicos de que são exemplos o correio electrónico, os blogues e mais recentemente as mensagens instantâneas. Também designadas por «social network».

### **«Revenue Management»**

Sistema e consequentes procedimentos que permitem a análise, em tempo real, de todas as variáveis relativas aos preços a praticar e à gestão das disponibilidades, através de um fluxo de informações, de fora e para dentro da empresa, tendo em vista a melhoria da ocupação nos períodos de menor procura e o aumento da rentabilidade das ocupações nos períodos de maior procura.

### **ROI**

Acrónimo de «return on investment» que neste contexto é um indicador, expresso em percentagem que mede a eficácia de um sítio, através da sua capacidade de transformar simples visitantes em compradores do produto hoteleiro.

### **«Search engine marketing»**

Subespecialização da aplicação dos princípios de marketing à acção desenvolvida por uma empresa na internet, esta também designada por emarketing e webmarketing. Refere-se à utilização de um conjunto de técnicas que visam obter uma maior visibilidade para um sítio, incluindo o recurso a técnicas que implicam pagamentos, das quais a técnica de pay per click é um exemplo.

### **«Search engine optimization»**

Processo que visa, de uma forma planeada e sistemática, introduzir alterações no conteúdo de um sítio, para facilitar a acção dos motores de busca e, consequentemente, aumentar o volume e a qualidade do tráfego para esse sítio.

### **Segmentação**

Forma de estudar um mercado, dividindo-o em conjuntos homogéneos de clientes. Conjuntos de clientes esses que poderão ser objecto de um ajustado esforço de marketing de forma a atingir, em ordem aos mesmos, determinados objectivos.

### **Sítio**

Também designado por «website» e «site» é um conjunto de páginas web, com um endereço comum, designado por Uniform Resource Locator, ou URL, através do qual aquelas se ligam à internet.

### **SMS**

Acrónimo de Short Message Service que diz respeito a mensagem trocadas através de serviços telefónicos móveis, ou de outras plataformas, com recurso a protocolos de comunicação estandardizados.

### **«Syndication»**

Partilha de conteúdos como forma de enriquecer um sítio e torná-lo mais atractivo para os navegadores, criando melhores condições para a realização de negócios.

### **TAM**

Acrónimo de «Technology Adoption Model» que se refere a um modelo automatizado de investigação e análise dos sítios, assente em quatro indicadores da qualidade da informação: utilidade percebida, facilidade de uso, aceitabilidade e atitudes.

### **«Trade»**

Palavra inglesa utilizada na gíria do sector turístico para designar o conjunto de parceiros que intervêm na comercialização do produto turístico.

### **URL**

Acrónimo de «Uniform Resource Locator que é uma parte do identificador ou «Uniform Resource Identifier», a qual para além de identificar um dado recurso, especifica a forma de aceder ao mesmo.

### **Usabilidade**

No contexto considerado diz respeito às regras a serem observadas na criação e manutenção de um sítio tendo em vista assegurar uma navegação fácil e intuitiva para qualquer utilizador. Regras que apontam para a importância da concisão e da existência de ligações, bem como para a necessidade de um sítio corresponder às expectativas dos seus utilizadores.

### **Visibilidade**

No contexto considerado é um indicador função de duas variáveis: número de referências de um sítio por palavra-chave; número de utilizadores que utilizam cada palavra-chave, isto é, da popularidade de cada palavra-chave.

### **Web 1.0**

Corresponde ao tempo inicial da internet em que esta era fundamentalmente encarada como: um meio de informar o mercado, em ordem ao qual não era fundamental a participação dos potenciais clientes finais; e uma forma de realizar negócio, como resultado da informação transmitida.

### **Web 2.0**

Fase da evolução da utilização da internet que assenta na participação dos utilizadores e em três ideias básicas – partilhar, publicar e relacionar – e que é caracterizada pela existência de um diálogo permanente com os clientes através da gestão da presença da empresa na internet e de uma estratégia de relacionamento com as chamadas redes sociais.

### **Web 3.0**

Expressão utilizada para designar as perspectivas da evolução da internet.

### **WEBQUAL**

Sistema de avaliação da qualidade de um sítio assente num conjunto de 13 dimensões, cada uma das quais com três variáveis.

### **«Wireless»**

Sistema de comunicação que utiliza uma tecnologia sem fios e que permite a transferência de voz, de imagens e de dados desde pequenas a muito longas distâncias.

## ÍNDICE REMISSIVO POR ASSUNTOS

| <b>ASSUNTO</b>                                                     | <b>Página</b>      |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Alexa Rank                                                         | 155-156, 174       |
| Amostra. Definição                                                 | 133                |
| Análise Qualitativa                                                | 24, 26, 124        |
| Epistemologia                                                      | 20                 |
| Hotelaria. Acção marketing                                         | 82                 |
| Hotelaria. Informação marketing                                    | 83-85              |
| Hotelaria. Informatização                                          | 94-95              |
| Hotelaria. Internet                                                | 96                 |
| Hotelaria. Novas tecnologias                                       | 94-96              |
| Hotelaria. Planeamento marketing                                   | 86-89              |
| Hotelaria. Portugal. Novas tecnologias                             | 71-72, 129-131     |
| Hotelaria. Trabalho comercial                                      | 89-94, 118-120     |
| Investigação científica                                            | 18-26              |
| Investigação científica. Em turismo                                | 18, 26-27, 121-123 |
| Investigação científica. Metodologia                               | 27, 123-125        |
| Marketing. Conceito                                                | 30-31              |
| Marketing. Marketing estratégico                                   | 32-35              |
| Marketing. Marketing operacional                                   | 32-35              |
| Marketing. Marketing operacional. Customer Relationship Management | 105                |
| Marketing. Marketing operacional. Packaging                        | 116                |
| Marketing. Marketing operacional. Redes sociais                    | 114-116            |
| Marketing. Marketing operacional. Revenue Management               | 116                |
| Marketing. Marketing operacional. Web 2.0. Blogging                | 112                |
| Marketing. Segmentação. Conceito                                   | 56-59              |
| Marketing. Segmentação. Critérios                                  | 58-59, 61-63       |
| Marketing. Variáveis                                               | 31-32              |
| Marketing de serviços                                              | 35-37              |
| Marketing hoteleiro                                                | 40-41              |
| Marketing turístico                                                | 37-40              |
| Mercado turístico. Agências de viagens                             | 52-53              |
| Mercado turístico. Características da procura                      | 43-49, 55-56       |
| Mercado turístico. Conceito                                        | 42-43              |
| Mercado turístico. Condicionamentos da compra                      | 46-47              |
| Mercado turístico. Condicionantes da evolução                      | 66-69              |
| Mercado turístico. Globalização                                    | 63-66, 70          |
| Mercado turístico. Impactos da internet                            | 96-106             |
| Mercado turístico. Mercado online. Europa                          | 106-108            |
| Mercado turístico. Mercado online. Portugal                        | 108-110            |

| <b>ASSUNTO</b>                          | <b>Página</b>                                          |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Mercado turístico. Procura turística    | 48, 55-56                                              |
| Mercado turístico. Segmentação          | 60-63                                                  |
| Mercado turístico. Tendências           | 69-77                                                  |
| Mercado turístico. Tendências. Europa   | 76-77                                                  |
| Mercado turístico. Tendências. Portugal | 77-82                                                  |
| Mercado turístico. Venda online         | 53-54                                                  |
| Mercado turístico. Web 1.0              | 111                                                    |
| Mercado turístico. Web 2.0              | 111-117                                                |
| Mercado turístico. Web 3.0              | 118                                                    |
| Método da recolha de dados              | 125-126, 129-180                                       |
| Método Delphi                           | 126-128, 180-191                                       |
| Page rank                               | 155                                                    |
| Pay per click                           | 151                                                    |
| Return on investment                    | 114                                                    |
| Search engine marketing                 | 185                                                    |
| Search engine optimization              | 114                                                    |
| Sítio. Acessibilidade                   | 135, 138, 145,150                                      |
| Sítio. Avaliação                        | 141-142                                                |
| Sítio. Conteúdo                         | 143, 145-151, 156, 158, 161-164                        |
| Sítio. Facilidade de aceder             | 134-135, 137, 140-141,144                              |
| Sítio. Fórum                            | 143                                                    |
| Sítio. Funcionalidade                   | 140, 144, 153, 157, 161                                |
| Sítio. Identidade e confiança           | 135, 140, 142                                          |
| Sítio. Interactividade                  | 134, 136                                               |
| Sítio. Ligações                         | 151, 171-172                                           |
| Sítio. Motor de busca                   | 142                                                    |
| Sítio. Navegação                        | 134, 136                                               |
| Sítio. Optimização                      | 138-139, 151                                           |
| Sítio. Personalização                   | 142, 145                                               |
| Sítio. Popularidade                     | 132, 144, 155, 170-175, 178-180                        |
| Sítio. Portabilidade                    | 140                                                    |
| Sítio. Posicionamento                   | 131-133, 137-138, 152, 155, 162, 170, 175-176, 179-180 |
| Sítio. Saturação                        | 132, 155, 170, 172-174, 178-180                        |
| Sítio. Syndication                      | 114                                                    |
| Sítio. Usabilidade                      | 140, 145, 151-154, 157, 162                            |
| Sítio. Visibilidade                     | 155, 165-170                                           |

## ÍNDICE REMISSIVO ONOMÁSTICO

| NOME                               | PG.                        |
|------------------------------------|----------------------------|
| Abián, M.A.                        | 118                        |
| Adams, C.                          | 141, 160                   |
| Afonso, N.                         | 72-73, 114                 |
| Airey, D.                          | 100                        |
| Allegro, S.                        | 98                         |
| Axelsen, M.                        | 19                         |
| Bai, M.                            | 153                        |
| Ballantyne, R.                     | 19                         |
| Baltazar, M.                       | 144-145                    |
| Banati, H.                         | 162                        |
| Barra, A.                          | 54, 105, 111, 113, 117,150 |
| Bauer, C.                          | 161                        |
| Bauernfeind, U.                    | 152-153                    |
| Bedi, P.                           | 162                        |
| Belk, R. W                         | 164                        |
| Bell, J.                           | 24-25, 128                 |
| Benckendorff, P.                   | 163                        |
| Bernard, M.                        | 141, 160                   |
| Betancort, B.                      | 147-148                    |
| Birdir, K.                         | 183                        |
| Birnage, V.                        | 150-151                    |
| Bloom, J.                          | 183                        |
| Bourdieu, P.                       | 123                        |
| Briz, J.                           | 159                        |
| Buhalis, D.                        | 98-99, 101, 115            |
| Burgess, L.                        | 147                        |
| Cai, L.A.                          | 160                        |
| Camphenoudt, L.V.                  | 18, 116, 121-123, 180      |
| Cañado, N.                         | 147-148                    |
| Carebear, E.                       | 94                         |
| Carter, R.                         | 97, 101-103                |
| Castro, A.                         | 141-142                    |
| Cavia, J.F.                        | 162-163                    |
| Chamboredon, J.C.                  | 123                        |
| Chan, S.                           | 150                        |
| Chirila, L.L.                      | 94, 117                    |
| Christophersen, T.                 | 135                        |
| Chung, J.Y.                        | 115                        |
| Comissão das Comunidades Europeias | 108                        |
| Connoly, D.                        | 98                         |
| Cooper, C.                         | 49-50                      |
| Cooper, J.                         | 147                        |
| Correia, P.                        | 73                         |

| <b>NOME</b>                                             | <b>PG.</b>            |
|---------------------------------------------------------|-----------------------|
| Costa, P.                                               | 73                    |
| Costa, R.                                               | 89                    |
| Crouch, G.                                              | 19                    |
| Cunha, L.                                               | 46, 181               |
| Davidoff, D.M.                                          | 91                    |
| Davidoff, L. L.                                         | 45                    |
| Davis, F. D.                                            | 161                   |
| Denzin, N.K.                                            | 124                   |
| Détrie, J.P.                                            | 97                    |
| Dimingo, E.                                             | 131                   |
| Dionísio, P.                                            | 42-43, 47, 57, 86, 88 |
| Dixon, K.A.                                             | 141, 159              |
| Dorf, D.C.                                              | 61                    |
| Draper, G.                                              | 38                    |
| Drucker, P.F.                                           | 31, 35                |
| Dull, S.F.                                              | 141, 159              |
| Ebner (citado por Carter, sem referência bibliográfica) | 102                   |
| Egger, R.                                               | 151-152               |
| Eiglier, P.                                             | 40                    |
| Escalona, F.M.                                          | 15, 63                |
| Essawy, M.                                              | 153-154               |
| Ferreira, E.S.                                          | 20-22                 |
| Figueroa, C.D.                                          | 144-145               |
| Filipe, P.G.                                            | 158                   |
| Fletcher, J.                                            | 49-50                 |
| Fortin, M.F.                                            | 27, 121-122, 124-126  |
| Gates, B.                                               | 28, 119               |
| Gattoufi, S.                                            | 152                   |
| Gazzoli, G.                                             | 164                   |
| Gilbert, D.                                             | 49-50                 |
| Giovinazzo, R.A.                                        | 180-181               |
| Gonçalves, A.R.                                         | 181-182               |
| Goodhue, D. L.                                          | 160                   |
| Goodson, L.                                             | 26-27                 |
| Gouvêa, M.A.                                            | 131                   |
| Green, H.                                               | 181                   |
| Greene, M.                                              | 34, 37-38             |
| Gregoire, M.                                            | 154                   |
| Guerra, I.C.                                            | 24                    |
| Harris Interactive                                      | 105, 162              |
| Hearne, R.                                              | 165                   |
| Herthner, H.                                            | 102                   |
| Hofacker, C.F.                                          | 162                   |

| <b>NOME</b>                                    | <b>PG.</b>                                  |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Hor-Meyll, L.A.                                | 164                                         |
| Horner, S.                                     | 50                                          |
| Hsu, C.H.C                                     | 146-147                                     |
| Hunter, C.                                     | 181                                         |
| Instituto Nacional de Estatística              | 71-72, 80, 129-130, 133                     |
| International Organization for Standardization | 139-140                                     |
| Izard, O.M.                                    | 91                                          |
| Jafari, J.                                     | 18                                          |
| Jake, M.                                       | 74                                          |
| Jeong, M.                                      | 154                                         |
| Jing, S.                                       | 160                                         |
| Jones, P.                                      | 100                                         |
| Kah, J.A.                                      | 155                                         |
| Kapashi, N.                                    | 141, 160                                    |
| Katsura, T.                                    | 182                                         |
| Kaynay, E.                                     | 183                                         |
| Kayo, E. K.                                    | 180                                         |
| Keller, P.                                     | 66                                          |
| Kim, W.G.                                      | 164                                         |
| Kim, Y.                                        | 154                                         |
| Kimmel, J.R.                                   | 161                                         |
| King, D.                                       | 138                                         |
| Kirby, A.                                      | 115                                         |
| Konradt, U.                                    | 135                                         |
| Kotler, P.                                     | 30-32, 42-44, 46, 48-49, 52, 55-56, 83, 131 |
| Krapf, K.                                      | 15-16, 63                                   |
| Lambin, J.J.                                   | 33-35, 51, 83                               |
| Langeard, E.                                   | 40                                          |
| Las Casas, A.L.                                | 37                                          |
| Laso, I.                                       | 159                                         |
| Law, R.                                        | 146-147, 150, 153, 158                      |
| Lee, J.K.                                      | 138                                         |
| Leibold, M.                                    | 183                                         |
| Lendrevie, J.                                  | 42-43, 47, 57, 86, 88                       |
| Leung, B.                                      | 153                                         |
| Levine, R.                                     | 74                                          |
| Lexhagen, M.                                   | 146                                         |
| Likert, R.                                     | 146                                         |
| Lincoln, Y.S.                                  | 124                                         |
| Lindon, D.                                     | 42-43, 47, 57, 86, 88                       |
| Locke, C.                                      | 74                                          |
| Lockwood, A.                                   | 100                                         |
| Loiacono, E. T.                                | 160                                         |
| Marandu, E. E.                                 | 183                                         |

| <b>NOME</b>                    | <b>PG.</b>                                   |
|--------------------------------|----------------------------------------------|
| Marcussen, C.H.                | 53                                           |
| Marktest                       | 53, 110, 109-110, 168                        |
| Marshall, P.                   | 138                                          |
| Martín, C.A.C.                 | 181                                          |
| Maslow, A.H.                   | 44-45                                        |
| Mateus, D.                     | 17                                           |
| Matos, I.                      | 72-73                                        |
| Mckay, J.                      | 138                                          |
| Mcvey, P.                      | 52                                           |
| Menéndez, J.M.                 | 163                                          |
| Methlie, L.B.                  | 142-143                                      |
| Middleton, V.T.C.              | 57, 62, 89                                   |
| Mitchell, V.W.                 | 183                                          |
| Mitsche, N.                    | 152-153                                      |
| Moore, B.                      | 181                                          |
| Moraleda, L.F.                 | 144-145                                      |
| Morrison, A.M.                 | 160                                          |
| Moutinho, L.                   | 99-100                                       |
| Mudler, S.                     | 115                                          |
| Muller, M.                     | 94                                           |
| Murphy, C.F                    | 124                                          |
| Murphy, J.                     | 161                                          |
| Musso, V.                      | 94                                           |
| NacKay, K.                     | 155                                          |
| Naisbitt, J.                   | 70                                           |
| Neely, A.                      | 141, 160                                     |
| Nielsen, J.                    | 140-141                                      |
| Niño, F.M.                     | 131                                          |
| Nunes, R.M.                    | 158                                          |
| Nysveen, H.                    | 142-143                                      |
| O'Leary, J.T.                  | 160                                          |
| Ocón, A.                       | 147-148                                      |
| Oh, M.                         | 154                                          |
| Olaru, D.                      | 161                                          |
| Oliveira, C.                   | 97-98                                        |
| Ollero, J.L.S.                 | 181                                          |
| Olsen, M.                      | 98                                           |
| Organização Mundial do Turismo | 15, 48, 63-68, 70, 74-77, 82, 96-97, 134-139 |
| Õnate, F.M.                    | 31                                           |
| Oral, M.                       | 152                                          |
| Palakurthi, R.                 | 164                                          |
| Parcker, J.                    | 19                                           |
| Park, C.                       | 154                                          |
| Passeron, J.C                  | 123                                          |

| <b>NOME</b>       | <b>PG.</b>            |
|-------------------|-----------------------|
| Pearson, T.E.     | 183                   |
| Pedersen, P.E.    | 142-143               |
| Peer, I.          | 151-152               |
| Pérez, A.S.       | 26, 29, 121, 124-128, |
| Phillimore, J.    | 26-27                 |
| Polanyi, M        | 20                    |
| Pollock, A.       | 100                   |
| Popper, K.        | 21                    |
| Porter, M.E.      | 97                    |
| Powers, S.F.      | 38                    |
| Primo, J.         | 17                    |
| Quivy, R.         | 18, 116, 121-123, 180 |
| Racine, Y.        | 162                   |
| Rada, V.D.        | 25                    |
| Ramón, N.         | 147-148               |
| Ramos, F.         | 73                    |
| Reisman, A.       | 152                   |
| Retz, P.          | 94                    |
| Rita, P.          | 97-98                 |
| Rocha, S.B.       | 143-144               |
| Rodrigues, V.     | 42-43, 47, 57, 86, 88 |
| Rogers, E.        | 156                   |
| Roig, A.H.        | 162-163               |
| Rosental, C.      | 124                   |
| Sakellariadis, O. | 160                   |
| Scharl, A.        | 161                   |
| Schegg, R.        | 161                   |
| Searls, D.        | 74                    |
| Securato, J. R.   | 180                   |
| Seolución         | 133, 155- 156         |
| Sheldon, P.       | 182                   |
| Shepherd, R.      | 49-50                 |
| Sigala, M.        | 100, 160              |
| Siller, H.        | 182                   |
| Skadberg, A.N.    | 161                   |
| Skadberg, Y.X.    | 161                   |
| Smith, A.         | 64                    |
| Smith, F. P.      | 38                    |
| Smith, S.         | 19                    |
| Sobek, M.         | 171-172               |
| Starkov, M.       | 118                   |
| Steimberg, F.     | 15                    |
| Stone, R. N.      | 164                   |
| Swarbrooke, J.    | 50                    |

| <b>NOME</b>                    | <b>PG.</b> |
|--------------------------------|------------|
| Technorati                     | 112, 114   |
| Torres, E.                     | 163        |
| Turismo de Portugal            | 77-80      |
| Turban, E.                     | 138        |
| Universal McCann               | 112        |
| Valdês, I.                     | 163        |
| Valente, F.                    | 73         |
| Vogt, C.                       | 155        |
| Vrana, V.                      | 148-150    |
| Wanhill, S.                    | 49-50      |
| Watson, R. T.                  | 160        |
| Weinberger, D.                 | 74         |
| Winter, F.W.                   | 164        |
| Wober, K.W.                    | 161        |
| Wolfe, M.T                     | 141, 159   |
| Wright, J.T.C.                 | 180-181    |
| World Travel & Tourism Council | 81         |
| Xiao, H.                       | 19         |
| Yeung, T.                      | 154        |
| Zafiropoulos, C.               | 148-150    |
| Zehrer, A.                     | 182        |
| Zoge, M.                       | 101        |

## **APÊNDICE 1**

### **Definição da amostra**

| <b>HOTÉIS DE CINCO ESTRELAS</b>              | <b>SÍTIOS INDICADOS</b>                                                                |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Aquapura Douro Valley                        | <a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>                     |
| Bairro Alto Hotel                            | <a href="http://www.bairroaltohotel.com">www.bairroaltohotel.com</a>                   |
| Choupana Hills Resort & SPA                  | <a href="http://www.choupanahills.com">www.choupanahills.com</a>                       |
| Convento do Espinheiro, Heritage Hotel & SPA | <a href="http://www.conventodoespinheiro.com">www.conventodoespinheiro.com</a>         |
| Corinthia Lisboa Hotel                       | <a href="http://www.corinthiahotels.com/lisboa">www.corinthiahotels.com/lisboa</a>     |
| CS Madeira Atlantic Resort and Sea SPA       | <a href="http://www.cs-madeira.com">www.cs-madeira.com</a>                             |
| CS São Rafael Suite Hotel                    | <a href="http://www.cs-saorafaelsuitehotel.com">www.cs-saorafaelsuitehotel.com</a>     |
| Dona Filipa & San Lorenzo Golf Resort        | <a href="http://www.donaflipahotel.com">www.donaflipahotel.com</a>                     |
| Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel SPA | <a href="http://www.hoteisreal.com">www.hoteisreal.com</a>                             |
| Grande Real Villa Itália Hotel & SPA         | <a href="http://www.hoteisreal.com">www.hoteisreal.com</a>                             |
| HF Ipanema Park                              | <a href="http://www.hoteisfenix.com">www.hoteisfenix.com</a>                           |
| Hotel Albatroz                               | <a href="http://www.albatrozhotels.com">www.albatrozhotels.com</a>                     |
| Hotel Algarve Casino                         | <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                               |
| Hotel Altis                                  | <a href="http://www.altishotels.com">www.altishotels.com</a>                           |
| Hotel Avenida Palace                         | <a href="http://www.hotel-avenida-palace.pt">www.hotel-avenida-palace.pt</a>           |
| Hotel Cascais Miragem                        | <a href="http://www.cascaismirage.com">www.cascaismirage.com</a>                       |
| Hotel Dom Pedro Golf Resort                  | <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                                 |
| Hotel Dom Pedro Palace                       | <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                                 |
| Hotel Fortaleza do Guincho                   | <a href="http://www.guinchohotel.pt">www.guinchohotel.pt</a>                           |
| Hotel Infante de Sagres                      | <a href="http://www.hotelinfantesagres.pt">www.hotelinfantesagres.pt</a>               |
| Hotel Le Meridien Penina Golf & Resort       | <a href="http://www.lemeridienpenina.com">www.lemeridienpenina.com</a>                 |
| Hotel Lisboa Sheraton & Towers               | <a href="http://www.sheratonlisboa.com">www.sheratonlisboa.com</a>                     |
| Hotel Palácio do Estoril                     | <a href="http://www.palacioestorilhotel.com">www.palacioestorilhotel.com</a>           |
| Hotel Pestana Carlton Madeira                | <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                   |
| Hotel Pestana Casino Park                    | <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                   |
| Hotel Pestana Grand                          | <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                   |
| Hotel Quinta do Lago                         | <a href="http://www.hotelquintadolago.com">www.hotelquintadolago.com</a>               |
| Hotel Real Palácio                           | <a href="http://www.hoteisreal.com">www.hoteisreal.com</a>                             |
| Hotel Reid's Palace                          | <a href="http://www.reidspalace.com">www.reidspalace.com</a>                           |
| Hotel Royal Savoy                            | <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                           |
| Hotel Savoy                                  | <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                           |
| Hotel Solverde SPA & Wellness Center         | <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                               |
| Hotel Tivoli Lisboa                          | <a href="http://www.tivolihotels.com">www.tivolihotels.com</a>                         |
| Hotel Tivoli Madeira                         | <a href="http://www.tivolihotels.com">www.tivolihotels.com</a>                         |
| Hotel Tivoli Palácio de Seteais              | <a href="http://www.tivolihotels.com">www.tivolihotels.com</a>                         |
| Lapa Palace                                  | <a href="http://www.lapapalace.com">www.lapapalace.com</a>                             |
| Madeira Palácio Resort Hotel                 | <a href="http://www.hotelmadeirapalacio.com">www.hotelmadeirapalacio.com</a>           |
| Montebelo Hotel e SPA                        | <a href="http://www.montebelohotelespa.pt">www.montebelohotelespa.pt</a>               |
| Palace Hotel do Bussaco                      | <a href="http://www.almeidahotels.com">www.almeidahotels.com</a>                       |
| Penha Longa Hotel & Golf Resort              | <a href="http://www.penhalonga.com">www.penhalonga.com</a>                             |
| Pestana Alvor Praia                          | <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                   |
| Pestana Palace Hotel                         | <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                   |
| Porto Palácio Hotel                          | <a href="http://www.hotelportopalacio.com">www.hotelportopalacio.com</a>               |
| Praia d'El Rey Marriott Golf & Beach Resort  | <a href="http://www.marriottpraiadelrey.com">www.marriottpraiadelrey.com</a>           |
| Ria Park Hotel Resort & SPA                  | <a href="http://www.riaparkhotels.com">www.riaparkhotels.com</a>                       |
| Ritz-Four Seasons Hotel Lisboa               | <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>                           |
| Sheraton Algarve Hotel e Pine Cliffs Resort  | <a href="http://www.luxurycollection.com/algarve">www.luxurycollection.com/algarve</a> |
| Sheraton Porto Hotel & SPA                   | <a href="http://www.sheraton.porto">www.sheraton.porto</a>                             |
| The Cliff Bay                                | <a href="http://www.portobay.pt">www.portobay.pt</a>                                   |
| The Lake Resort                              | <a href="http://www.thelakeresort.com">www.thelakeresort.com</a>                       |
| The Westin Camporeale Golf Resort & SPA      | <a href="http://www.westin.com/camporeale">www.westin.com/camporeale</a>               |
| Tiara Park Atlantic Lisboa                   | <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>                         |

| HOTÉIS DE CINCO ESTRELAS                        | SÍTIO INDICADO                                                             |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Tiara Park Atlantic Porto                       | <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>             |
| Tivoli Marina Vilamoura                         | <a href="http://www.tivoli-hotels.com">www.tivoli-hotels.com</a>           |
| Vila Sol Algarve, Renaissance SPA & Golf Resort | <a href="http://www.renaissancealgarve.com">www.renaissancealgarve.com</a> |
| Vila Vita Parc Resort & SPA                     | <a href="http://www.vilavitaparc.com">www.vilavitaparc.com</a>             |

Fonte: Dados recolhidos em 10.04.2009, em [www.visitportugal.com](http://www.visitportugal.com)

Sendo 56 o número de hotéis de cinco estrelas referenciados, foi realizado um trabalho prévio de análise dos sítios atrás indicados, tendo sido obtidas as seguintes conclusões:

- Ao fazer a busca em [www.corinthiahotels.com/lisboa](http://www.corinthiahotels.com/lisboa) era feito o reenvio automático para [www.corinthiahotels.com](http://www.corinthiahotels.com);
- Ao fazer a busca em [www.hoteisreal.com](http://www.hoteisreal.com) era feito o reenvio automático para [www.realhotelsgroup.com](http://www.realhotelsgroup.com);
- O sítio [www.hoteisreal.com](http://www.hoteisreal.com) engloba os hotéis: Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel SPA; Grande Real Villa Itália Hotel & SPA; Hotel Real Palácio;
- Ao fazer a busca em [www.hoteisfenix.com](http://www.hoteisfenix.com) era feito o reenvio automático para [www.hfhotels.com](http://www.hfhotels.com);
- O sítio [www.solveverde.pt](http://www.solveverde.pt) engloba os hotéis: Hotel Algarve Casino; e Hotel Solverde SPA & Wellness Center;
- O sítio [www.dompedro.com](http://www.dompedro.com) engloba os hotéis: Hotel Dom Pedro Golf Resort; Hotel Dom Pedro Palace;
- Ao fazer a busca em [www.lemeridienpenina.com](http://www.lemeridienpenina.com) era feito o reenvio automático para [www.lemeridien.com](http://www.lemeridien.com);
- O sítio [www.almeidahotels.com](http://www.almeidahotels.com) engloba outros hotéis do Grupo de categoria inferior;
- O sítio [www.pestana.com](http://www.pestana.com) engloba os hotéis: Hotel Pestana Carlton Madeira; Hotel Pestana Casino Park; Hotel Pestana Grand; Pestana Palace Hotel; Pestana Alvor Praia;
- O sítio [www.savoyresort.com](http://www.savoyresort.com) engloba os hotéis: Hotel Royal Savoy, Hotel Savoy;
- O sítio [www.tivoli-hotels.com](http://www.tivoli-hotels.com) engloba os hotéis: Hotel Tivoli Lisboa; Hotel Tivoli Madeira; Hotel Tivoli Palácio de Seteais; Tivoli Marina Vilamoura;
- Ao fazer a busca em [www.marriottpraiadelrey.com](http://www.marriottpraiadelrey.com) era feito o reenvio automático para [www.marriott.com](http://www.marriott.com);
- Ao fazer a busca em [www.sheraton.com/porto](http://www.sheraton.com/porto) e em [www.luxurycollection.com/algarve](http://www.luxurycollection.com/algarve) era feito o reenvio automático para [www.starwoodhotels.com](http://www.starwoodhotels.com);

- O sítio [www.starwoodhotels.com](http://www.starwoodhotels.com) engloba os hotéis: Sheraton Porto Hotel & SPA; e Sheraton Algarve Hotel e Pine Cliffs Resort;
- Ao fazer a busca em [www.westin.com/camporeal](http://www.westin.com/camporeal) era feito o reenvio automático para [www.westin.com/camporealresidences](http://www.westin.com/camporealresidences);
- O sítio [www.tiara-hotels.com](http://www.tiara-hotels.com) engloba os hotéis: Tiara Park Atlantic Lisboa; Tiara Park Atlantic Porto;
- Ao fazer a busca em [www.renaissancealgarve.com](http://www.renaissancealgarve.com) era feito o reenvio automático para [www.renaissancehotels.com](http://www.renaissancehotels.com).

Em conformidade, a amostra dos sítios a estudar ficou constituída pelos seguintes 42 sítios:

|                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SÍTIOS A ESTUDAR</b>                                                                    |
| <a href="http://www.albatrozhotels.com">www.albatrozhotels.com</a>                         |
| <a href="http://www.almeidahotels.com">www.almeidahotels.com</a>                           |
| <a href="http://www.altishotels.com">www.altishotels.com</a>                               |
| <a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>                         |
| <a href="http://www.bairroaltohotel.com">www.bairroaltohotel.com</a>                       |
| <a href="http://www.caiscaismirage.com">www.caiscaismirage.com</a>                         |
| <a href="http://www.choupanahills.com">www.choupanahills.com</a>                           |
| <a href="http://www.conventodoespinho.com">www.conventodoespinho.com</a>                   |
| <a href="http://www.corinthiahotels.com">www.corinthiahotels.com</a>                       |
| <a href="http://www.cs-madeira.com">www.cs-madeira.com</a>                                 |
| <a href="http://www.cs-saorafaeluitehotel.com">www.cs-saorafaeluitehotel.com</a>           |
| <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                                     |
| <a href="http://www.donafilipahotel.com">www.donafilipahotel.com</a>                       |
| <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>                               |
| <a href="http://www.guinchotel.pt">www.guinchotel.pt</a>                                   |
| <a href="http://www.hfhotels.com">www.hfhotels.com</a>                                     |
| <a href="http://www.hotel-avenida-palace.pt">www.hotel-avenida-palace.pt</a>               |
| <a href="http://www.hotelinfantesagres.pt">www.hotelinfantesagres.pt</a>                   |
| <a href="http://www.hotelmadeirapalacio.com">www.hotelmadeirapalacio.com</a>               |
| <a href="http://www.hotelportopalacio.com">www.hotelportopalacio.com</a>                   |
| <a href="http://www.hotelquintadolago.com">www.hotelquintadolago.com</a>                   |
| <a href="http://www.lapapalace.com">www.lapapalace.com</a>                                 |
| <a href="http://www.lemeridien.com">www.lemeridien.com</a>                                 |
| <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>                                     |
| <a href="http://www.montebelohotelespa.pt">www.montebelohotelespa.pt</a>                   |
| <a href="http://www.palacioestorilhotel.com">www.palacioestorilhotel.com</a>               |
| <a href="http://www.penhalonga.com">www.penhalonga.com</a>                                 |
| <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                       |
| <a href="http://www.portobay.pt">www.portobay.pt</a>                                       |
| <a href="http://www.realhotelsgroup.com">www.realhotelsgroup.com</a>                       |
| <a href="http://www.reidspalace.com">www.reidspalace.com</a>                               |
| <a href="http://www.renaissancehotels.com">www.renaissancehotels.com</a>                   |
| <a href="http://www.riaparkhotels.com">www.riaparkhotels.com</a>                           |
| <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                               |
| <a href="http://www.sheratonlisboa.com">www.sheratonlisboa.com</a>                         |
| <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                                   |
| <a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>                         |
| <a href="http://www.thelakeresort.com">www.thelakeresort.com</a>                           |
| <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>                             |
| <a href="http://www.tivolihotels.com">www.tivolihotels.com</a>                             |
| <a href="http://www.vilavitaparc.com">www.vilavitaparc.com</a>                             |
| <a href="http://www.westin.com/camporealresidences">www.westin.com/camporealresidences</a> |

## **APÊNDICE 2**

**Mapa de estudo da visibilidade dos sítios da amostra em [www.google.pt](http://www.google.pt)**

| Nome da unidade                 | Pc 1                |                             | Pc 2               |                | Pc 3                        |                    | Pc 4            |                             | Pc 5               |                      | Pc 6                        |                    | Pc 7                  |                             | Pc 8               |                     | Pc 9                        |                    | Pc 10                |                             | Pc 11              |                      | Pc 12                       |                    | Pc 13              |                             | Pc 14              |                        | Pc 15                       |                    | Pc 16          |                             | Pc 17              |                 | Pc 18                       |                    | Pc 19                  |                             | Pc 20              |                 | Pontuação |                             |                               |                |                             |                        |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
|---------------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|----------------|-----------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------|-----------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------|-----------|-----------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|------------------------|-----|-----|-----------------------|--|--|-------------------------|--|--|-----------------------------|--|--|------------------------------|--|--|--|
|                                 | alojamento Portugal |                             |                    | hotel Portugal |                             |                    | hotéis Portugal |                             |                    | hotel cinco estrelas |                             |                    | hotéis cinco estrelas |                             |                    | hotel luxo Portugal |                             |                    | hotéis luxo Portugal |                             |                    | hotel Portugal guide |                             |                    | hotel travel guide |                             |                    | central hotel Portugal |                             |                    | reserva hotel  |                             |                    | reservas hotéis |                             |                    | reserva hotel Portugal |                             |                    | reservas hotéis |           |                             | reserva online hotel Portugal |                |                             | reservas online hotéis |     |     | oferta hotel Portugal |  |  | ofertas hotéis Portugal |  |  | oferta hotel cinco estrelas |  |  | oferta hotéis cinco estrelas |  |  |  |
|                                 | Posicionamento      | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento  | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento       | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento        | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento      | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento       | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento       | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento     | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento         | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento  | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento         | Valoração do posicionamento | Factor de correção | Posicionamento  |           | Valoração do posicionamento | Factor de correção            | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correção     |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.albatrozhotels.com          | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | #                  | 4                    | 2                           | 8                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 8   |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.almeidahotels.com           | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 24  |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.altishotels.com             | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 0   |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.aquapurahotels.com          | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 0   |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.bairroaltohotel.com         | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 0   |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.cascaismirage.com           | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 14                    | 2                           | 3                  | 6                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 6   |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.choupanahills.com           | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 6                           | 10                 | 14              | 140                         | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 140 |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.conventodoespinheiro.com    | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 0   |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.corinthiahotels.com         | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 0   |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.cs-madeira.com              | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 3                     | 13                          | 3                  | 39                  | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 39  |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.cs-saorafaelssuitehotel.com | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 3                     | 13                          | 3                  | 39                  | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 39  |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.dompedro.com                | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 1                     | 13                          | 3                  | 39                  | 2                           | 14                 | 7                    | 98                          | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 2                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 137 |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.donafilipahotel.com         | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.fourseasons.com             | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 9                           | 7                  | 14              | 98                          | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 98                     |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.guinchotel.pt               | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 0   |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.hfhotels.com                | 2                   | 14                          | 4                  | 56             | 4                           | 12                 | 14              | 168                         | 1                  | 15                   | 3                           | 45                 | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 552                    |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.hotel-avenida-palace.pt     | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 8                           | 8                  | 14              | 112                         | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 112 |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.hotelinfantesagres.pt       | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 4                           | 12                 | 14              | 168                         | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 168                    |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.hotelmadeirapalacio.com     | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.hotelportopalacio.com       | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.hotelquintadolago.com       | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.lapapalace.com              | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 7                           | 9                  | 14              | 126                         | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 3                  | 13                   | 2                           | 26                 | 5                  | 11                          | 2                  | 22                     | 0                           | 0                  | 3              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 174                    |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.lemeridien.com              | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.marriott.com                | #                   | 6                           | 4                  | 24             | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 5                  | 11                   | 2                           | 22                 | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 79                     |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.montebelohotelespa.pt       | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.palacioestorilhotel.com     | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | #                           | 4                  | 14              | 56                          | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 174                    |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.penhalonga.com              | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 8                           | 8                  | 14              | 112                         | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 0                     | 0                           | 3                  | 0                   | 0                           | 0                  | 7                    | 0                           | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 0                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 112                    |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.pestana.com                 | 6                   | 10                          | 4                  | 40             | 5                           | 11                 | 14              | 154                         | 3                  | 13                   | 3                           | 39                 | 1                     | 15                          | 3                  | 45                  | 1                           | 15                 | 7                    | 105                         | 1                  | 15                   | 2                           | 30                 | 1                  | 15                          | 2                  | 30                     | 0                           | 0                  | 3              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 3                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 1                      | 0   | 502 |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.portobay.pt                 | 0                   | 0                           | 4                  | 0              | 0                           | 0                  | 14              | 0                           | 0                  | 0                    | 3                           | 0                  | 2                     | 14                          | 3                  | 42                  | 7                           | 9                  | 7                    | 63                          | 4                  | 12                   | 2                           | 24                 | 9                  | 7                           | 2                  | 14                     | 0                           | 0                  | 3              | 0                           | 0                  | 0               | 0                           | 3                  | 0                      | 0                           | 0                  | 0               | 0         | 0                           | 0                             | 0              | 0                           | 0                      | 163 |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |
| www.realhotelsgroup.com         | 4                   | 12                          | 4                  | 48             | #                           | 4                  | 14              | 56                          | 2                  | 14                   | 3                           | 42                 | 1                     | 15                          | 3                  | 45                  | 4                           | 12                 | 7                    | 84                          | 0                  | 0                    | 2                           | 0                  | 0                  | 0                           | 2                  | 0                      | 0                           | 0                  |                |                             |                    |                 |                             |                    |                        |                             |                    |                 |           |                             |                               |                |                             |                        |     |     |                       |  |  |                         |  |  |                             |  |  |                              |  |  |  |

## **APÊNDICE 3**

**Mapa de estudo da visibilidade dos sítios de referência em [www.google.pt](http://www.google.pt)**

| Sítio de referência | Pc 1                |                             |                     | Pc 2                     |                |                             | Pc 3                |                          |                | Pc 4                        |                     |                          | Pc 5                  |                             |                     | Pc 6                     |                |                             | Pc 7                 |                          |                | Pc 8                        |                     |                          | Pc 9               |                             |                     | Pc 10                    |                |                             | Pc 11               |                          |                | Pc 12                       |                     |                          | Pc 13                  |                             |                     | Pc 14                    |                |                             | Pc 15                         |                          |                | Pc 16                           |                     |                          | Pc 17                 |   |     | Pc 18                   |    |   | Pc 19                                |   |     | Pc 20                                 |    |   | Pontuação |   |    |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |   |   |   |   |   |     |
|---------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------|---------------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---|-----|-------------------------|----|---|--------------------------------------|---|-----|---------------------------------------|----|---|-----------|---|----|----|----|----|----|----|---|----|----|---|---|---|---|---|---|---|-----|
|                     | alojamento Portugal |                             |                     | hotel Portugal           |                |                             | hoteis Portugal     |                          |                | hotel cinco estrelas        |                     |                          | hoteis cinco estrelas |                             |                     | hotel luxo Portugal      |                |                             | hoteis luxo Portugal |                          |                | hotel Portugal guide        |                     |                          | hotel travel guide |                             |                     | central hotel Portugal   |                |                             | reserva hotel       |                          |                | reservas hoteis             |                     |                          | reserva hotel Portugal |                             |                     | reservas hoteis Portugal |                |                             | reserva online hotel Portugal |                          |                | reservas online hoteis Portugal |                     |                          | oferta hotel Portugal |   |     | ofertas hoteis Portugal |    |   | oferta hotel cinco estrelas Portugal |   |     | oferta hoteis cinco estrelas Portugal |    |   |           |   |    |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |   |   |   |   |   |     |
|                     | Posicionamento      | Valoração do posicionamento | Factor de correcção | Posicionamento corrigido | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correcção | Posicionamento corrigido | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correcção | Posicionamento corrigido | Posicionamento        | Valoração do posicionamento | Factor de correcção | Posicionamento corrigido | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correcção  | Posicionamento corrigido | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correcção | Posicionamento corrigido | Posicionamento     | Valoração do posicionamento | Factor de correcção | Posicionamento corrigido | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correcção | Posicionamento corrigido | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correcção | Posicionamento corrigido | Posicionamento         | Valoração do posicionamento | Factor de correcção | Posicionamento corrigido | Posicionamento | Valoração do posicionamento | Factor de correcção           | Posicionamento corrigido | Posicionamento | Valoração do posicionamento     | Factor de correcção | Posicionamento corrigido |                       |   |     |                         |    |   |                                      |   |     |                                       |    |   |           |   |    |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |   |   |   |   |   |     |
| www.lifecooler.com  | 1                   | 15                          | 4                   | 60                       |                | 0                           | 14                  | 0                        | 3              | 13                          | 3                   | 39                       |                       | 0                           | 3                   | 0                        |                | 0                           | 7                    | 0                        |                | 0                           | 2                   | 0                        |                    | 0                           | 2                   | 0                        |                | 0                           | 7                   | 0                        |                | 0                           | 3                   | 0                        |                        | 0                           | 2                   | 0                        |                | 0                           | 2                             | 0                        |                | 0                               | 2                   | 0                        |                       | 0 | 1   | 0                       |    | 0 | 1                                    | 0 | 177 |                                       |    |   |           |   |    |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |   |   |   |   |   |     |
| www.booking.com     | 4                   | 12                          | 4                   | 48                       | 1              | 15                          | 14                  | 210                      | 1              | 15                          | 3                   | 45                       |                       | 0                           | 3                   | 0                        |                | 0                           | 7                    | 0                        | 6              | 10                          | 2                   | 20                       |                    | 6                           | 10                  | 2                        | 20             |                             | 0                   | 3                        | 0              |                             | 0                   | 21                       | 0                      |                             | 0                   | 1                        | 15             | 6                           | 90                            | 1                        | 15             | 7                               | 105                 | 1                        | 15                    | 7 | 105 | 1                       | 15 | 3 | 45                                   | 1 | 15  | 2                                     | 30 | 1 | 15        | 2 | 30 | 3  | 13 | 2  | 26 | 10 | 6 | 2  | 12 |   | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 831 |
| www.viajar.clix.pt  | 2                   | 14                          | 4                   | 56                       |                | 0                           | 14                  | 0                        |                | 0                           | 3                   | 0                        |                       | 0                           | 3                   | 0                        |                | 0                           | 7                    | 0                        | 2              | 14                          | 2                   | 28                       |                    | 5                           | 11                  | 2                        | 22             | 8                           | 8                   | 3                        | 24             | 2                           | 14                  | 21                       | 294                    | 10                          | 6                   | 6                        | 36             |                             | 0                             | 7                        | 0              |                                 | 0                   | 3                        | 0                     |   | 0   | 3                       | 0  |   | 0                                    | 4 | 2   | 8                                     | 12 | 4 | 2         | 8 | 4  | 12 | 2  | 24 | 2  | 14 | 2 | 28 |    | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 528 |

## **APÊNDICE 4**

**Mapa de estudo da popularidade e da saturação em**

**[www.googlepagerankchecker.com](http://www.googlepagerankchecker.com)**

| Sítio                                                                                      | Google<br>Pagerank | Altavista Links | Althweb links | Yahoo inlink | Yahoo indexed | Outbound Links | Internal Links | Idade do<br>Domínio<br>ano/dias |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|----------------|----------------|---------------------------------|
| <a href="http://www.albatrozhotels.com">www.albatrozhotels.com</a>                         | 5/10               | 233             | 233           | 565          | 46            | 19             | 5              | 9 / 267                         |
| <a href="http://www.almeidahotels.com">www.almeidahotels.com</a>                           | 5/10               | 558             | 554           | 2043         | 240           | 25             | 3              | 9 / 191                         |
| <a href="http://www.altishotels.com">www.altishotels.com</a>                               | 5/10               | 280             | 283           | 737          | 16            | 15             | 0              | 6 / 215                         |
| <a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>                         | 4/10               | 215             | 215           | 405          | 28            | 2              | 0              | 6 / 282                         |
| <a href="http://www.bairroaltohotel.com">www.bairroaltohotel.com</a>                       | 5/10               | 869             | 779           | 1129         | 8             | 10             | 0              | 5 / 180                         |
| <a href="http://www.cascaismirage.com">www.cascaismirage.com</a>                           | 0/10               | 174             | 171           | 441          | 45            | 0              | 2              | 5 / 320                         |
| <a href="http://www.choupanahills.com">www.choupanahills.com</a>                           | 4/10               | 386             | 375           | 815          | 58            | 0              | 0              | 11 / 241                        |
| <a href="http://www.conventodoespinheiro.com">www.conventodoespinheiro.com</a>             | 5/10               | 230             | 233           | 400          | 17            | 11             | 52             | 4 / 85                          |
| <a href="http://www.corinthiahotels.com">www.corinthiahotels.com</a>                       | 5/10               | 2,920           | 2,160         | 6160         | 804           | 22             | 7              | 8 / 41                          |
| <a href="http://www.cs-madeira.com">www.cs-madeira.com</a>                                 | 4/10               | 265             | 266           | 360          | 116           | 0              | 28             | 3 / 262                         |
| <a href="http://www.cs-saorafaeluitehotel.com">www.cs-saorafaeluitehotel.com</a>           | 4/10               | 249             | 246           | 273          | 146           | 0              | 27             | 3 / 55                          |
| <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                                     | 5/10               | 1,370           | 1,350         | 2425         | 1924          | 6              | 13             | 10 / 87                         |
| <a href="http://www.donafulipahotel.com">www.donafulipahotel.com</a>                       | 4/10               | 697             | 694           | 556          | 67            | 30             | 51             | 1 / 184                         |
| <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>                               | 7/10               | 109,000         | 109,000       | 257999       | 75177         | 2              | 3              | 12 / 96                         |
| <a href="http://www.guinchotel.pt">www.guinchotel.pt</a>                                   | 5/10               | 158             | 158           | 417          | 61            | 26             | 4              | nd)                             |
| <a href="http://www.hfhotels.com">www.hfhotels.com</a>                                     | 5/10               | 293             | 292           | 544          | 1             | 0              | 0              | 6 / 165                         |
| <a href="http://www.hotel-avenida-palace.pt">www.hotel-avenida-palace.pt</a>               | 4/10               | 142             | 139           | 453          | 101           | 0              | 0              | nd)                             |
| <a href="http://www.hotelinfantesagres.pt">www.hotelinfantesagres.pt</a>                   | 5/10               | 244             | 247           | 377          | 46            | 0              | 0              | nd)                             |
| <a href="http://www.hotelmadeirapalacio.com">www.hotelmadeirapalacio.com</a>               | nd)                | 127             | 126           | 146          | 0             | 0              | 0              | 9 / 311                         |
| <a href="http://www.hotelportopalacio.com">www.hotelportopalacio.com</a>                   | 5/10               | 203             | 201           | 419          | 32            | 0              | 0              | 8 / 128                         |
| <a href="http://www.hotelquintadolago.com">www.hotelquintadolago.com</a>                   | 5/10               | 91              | 89            | 193          | 2             | 15             | 4              | 10 / 92                         |
| <a href="http://www.lapapalace.com">www.lapapalace.com</a>                                 | 5/10               | 1,930           | 2,010         | 3546         | 1017          | 16             | 65             | 6 / 178                         |
| <a href="http://www.lemeridien.com">www.lemeridien.com</a>                                 | 7/10               | 182,000         | 181,000       | 207298       | 18            | 38             | 20             | 9 / 70                          |
| <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>                                     | 8/10               | 108,000         | 108,000       | 1097768      | 331471        | 79             | 9              | 16 / 125                        |
| <a href="http://www.montebelohotelespa.pt">www.montebelohotelespa.pt</a>                   | 2/10               | 7               | 6             | 14           | 8             | 0              | 0              | nd)                             |
| <a href="http://www.palacioestorilhotel.com">www.palacioestorilhotel.com</a>               | 5/10               | 487             | 481           | 704          | 81            | 2              | 1              | 4 / 329                         |
| <a href="http://www.penalonga.com">www.penalonga.com</a>                                   | 4/10               | 706             | 697           | 1140         | 245           | 17             | 0              | 8 / 181                         |
| <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                       | 6/10               | 3,780           | 3,760         | 16475        | 4929          | 71             | 1              | 12 / 167                        |
| <a href="http://www.portobay.pt">www.portobay.pt</a>                                       | 5/10               | 97              | 98            | 145          | 2             | 26             | 63             | nd)                             |
| <a href="http://www.realhotelsgroup.com">www.realhotelsgroup.com</a>                       | 4/10               | 600             | 602           | 1247         | 1             | 65             | 17             | 11 / 124                        |
| <a href="http://www.reidspalace.com">www.reidspalace.com</a>                               | 5/10               | 1,950           | 2,000         | 4105         | 1365          | 5              | 42             | 12 / 270                        |
| <a href="http://www.renaissancehotels.com">www.renaissancehotels.com</a>                   | 6/10               | 13,200          | 13,300        | 13816        | 105           | 71             | 2              | 13 / 198                        |
| <a href="http://www.riaparkhotels.com">www.riaparkhotels.com</a>                           | 4/10               | 164             | 160           | 294          | 3             | 0              | 1              | 5 / 67                          |
| <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                               | 4/10               | 292             | 291           | 587          | 84            | 5              | 22             | 7 / 154                         |
| <a href="http://www.sheratonlisboa.com">www.sheratonlisboa.com</a>                         | 3/10               | 37              | 36            | 90           | 2             | 4              | 47             | 6 / 266                         |
| <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                                   | 4/10               | 1,180           | 1,190         | 3654         | 1050          | 0              | 0              | nd                              |
| <a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>                         | 7/10               | 255,000         | 254,000       | 617676       | 224225        | 15             | 55             | 11 / 138                        |
| <a href="http://www.thelakeresort.com">www.thelakeresort.com</a>                           | 4/10               | 195             | 195           | 738          | 636           | 5              | 2              | 4 / 97                          |
| <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>                             | 4/10               | 293             | 293           | 1815         | 855           | 0              | 24             | 1 / 93                          |
| <a href="http://www.tivolihotels.com">www.tivolihotels.com</a>                             | 6/10               | 1,440           | 1,440         | 15779        | 8906          | 3              | 78             | 9 / 252                         |
| <a href="http://www.vilavitaparc.com">www.vilavitaparc.com</a>                             | 3/10               | 276             | 276           | 479          | 58            | 36             | 21             | 9 / 54                          |
| <a href="http://www.westin.com/camporealresidences">www.westin.com/camporealresidences</a> | 7/10               | 190,000         | 189,000       | 234067       | 37            | 37             | 25             | 15 / 106                        |

nd) Não disponível

Fonte: Dados acedidos em 09.05.2009, em <http://www.googlepagerankchecker.com/>

## **APÊNDICE 5**

**Mapa de estudo da popularidade e da saturação em [www.alexa.com](http://www.alexa.com)**

| Sítio                                                                                | Alexa traffic rank | Average time on site<br>Minutos/dia | Sites linking in | Online since |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|------------------|--------------|
| <a href="http://www.albatrozhotels.com">www.albatrozhotels.com</a>                   | 6.655.800          | 4,5                                 | 27               | 16.08.2000   |
| <a href="http://www.almeidahotels.com">www.almeidahotels.com</a>                     | 1.892.402          | 4,4                                 | 66               | 31.10.2000   |
| <a href="http://www.altishotels.com">www.altishotels.com</a>                         | 2.789.267          | 1,9                                 | 21               | 07.10.2003   |
| <a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>                   | 1.766.910          | 5,1                                 | 24               | nd           |
| <a href="http://www.bairroaltohotel.com">www.bairroaltohotel.com</a>                 | 2.479.287          | 1,9                                 | 53               | 11.11.2003   |
| <a href="http://www.cascaismirage.com">www.cascaismirage.com</a>                     | 3.741.067          | 4,0                                 | 15               | 24.06.2004   |
| <a href="http://www.choupanahills.com">www.choupanahills.com</a>                     | 2.393.356          | 2,2                                 | 49               | 11.09.1998   |
| <a href="http://www.conventodoespinheiro.com">www.conventodoespinheiro.com</a>       | 2.565.473          | 2,4                                 | 20               | 14.02.2005   |
| <a href="http://www.corinthiahotels.com">www.corinthiahotels.com</a>                 | 674.708            | 2,6                                 | 446              | 30.03.2001   |
| <a href="http://www.cs-madeira.com">www.cs-madeira.com</a>                           | 4.747.895          | 2,5                                 | 14               | nd           |
| <a href="http://www.cs-saorafaelssuitehotel.com">www.cs-saorafaelssuitehotel.com</a> | 4.341.409          | 4,8                                 | 6                | nd           |
| <a href="http://www.dompedro.com">www.dompedro.com</a>                               | 1.314.873          | 2,8                                 | 58               | 12.02.1999   |
| <a href="http://www.donafilepahotel.com">www.donafilepahotel.com</a>                 | 2.785.547          | 4,3                                 | 2                | nd           |
| <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>                         | 13.206             | 4,2                                 | 4.244            | 03.02.1997   |
| <a href="http://www.guinchotel.pt">www.guinchotel.pt</a>                             | 7.543.441          | 2,0                                 | 31               | nd           |
| <a href="http://www.hfhotels.com">www.hfhotels.com</a>                               | 11.546.855         | 0,1                                 | 23               | 26.11.2002   |
| <a href="http://www.hotel-avenida-palace.pt">www.hotel-avenida-palace.pt</a>         | 26.859.898         | nd                                  | 27               | nd           |
| <a href="http://www.hotelinfantesagres.pt">www.hotelinfantesagres.pt</a>             | 2.374.027          | 2,6                                 | 23               | nd           |
| <a href="http://www.hotelmadeirapalacio.com">www.hotelmadeirapalacio.com</a>         | nd                 | nd                                  | 13               | 03.07.2000   |
| <a href="http://www.hotelportopalacio.com">www.hotelportopalacio.com</a>             | 4.240.056          | 2,3                                 | 25               | 02.01.2001   |
| <a href="http://www.hotelquintadolago.com">www.hotelquintadolago.com</a>             | 2.871.291          | nd                                  | 14               | nd           |
| <a href="http://www.lapapalace.com">www.lapapalace.com</a>                           | 1.999.014          | 1,8                                 | 71               | 13.11.2002   |
| <a href="http://www.lemeridien.com">www.lemeridien.com</a>                           | 1.330.807          | 0,2                                 | 862              | 10.02.2006   |
| <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>                               | 1.790              | 3,8                                 | 12.558           | 05.01.1993   |
| <a href="http://www.montebelohotelespa.pt">www.montebelohotelespa.pt</a>             | 3.365.808          | 2,7                                 | nd               | nd           |
| <a href="http://www.palacioestorilhotel.com">www.palacioestorilhotel.com</a>         | 3.537.696          | 1,5                                 | 25               | 15.06.2005   |
| <a href="http://www.penhalonga.com">www.penhalonga.com</a>                           | 1.708.651          | 3,0                                 | 45               | 10.11.2000   |
| <a href="http://www.pestana.com">www.pestana.com</a>                                 | 167.349            | 3,7                                 | 361              | 24.11.1996   |
| <a href="http://www.portobay.pt">www.portobay.pt</a>                                 | 2.171.092          | 2,7                                 | 11               | nd           |
| <a href="http://www.realhotelsgroup.com">www.realhotelsgroup.com</a>                 | 12.583.805         | 0,4                                 | 62               | 06.01.1998   |
| <a href="http://www.reidspalace.com">www.reidspalace.com</a>                         | 42.006             | 7,4                                 | 806              | 28.02.1996   |
| <a href="http://www.renaissancehotels.com">www.renaissancehotels.com</a>             | 2.849.973          | 0,3                                 | 594              | 24.10.1996   |
| <a href="http://www.riaparkhotels.com">www.riaparkhotels.com</a>                     | 4.415.708          | 1,0                                 | 24               | 03.03.2004   |
| <a href="http://www.savoyresort.com">www.savoyresort.com</a>                         | 5.387.419          | 2,2                                 | 23               | 07.12.2001   |
| <a href="http://www.sheratonlisboa.com">www.sheratonlisboa.com</a>                   | nd                 | nd                                  | 7                | 8.08.2003    |
| <a href="http://www.solveverde.pt">www.solveverde.pt</a>                             | 1.506.835          | 3,5                                 | 78               | nd           |
| <a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>                   | 2.304              | 4,2                                 | 6.760            | 23.12.1997   |
| <a href="http://www.thelakeresort.com">www.thelakeresort.com</a>                     | 2.340.615          | 2,4                                 | 20               | 02.02.2005   |

| Sítio                                                                                      | Alexa traffic rank | Average time on site<br>Minutos/dia | Sites linking in | Online since |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|------------------|--------------|
| <a href="http://www.tiara-hotels.com">www.tiara-hotels.com</a>                             | 1.237.772          | 2,9                                 | 35               | nd           |
| <a href="http://www.tivolihotels.com">www.tivolihotels.com</a>                             | 344.413            | 3,0                                 | 134              | 31.08.2000   |
| <a href="http://www.vilavitaparc.com">www.vilavitaparc.com</a>                             | 3.422.970          | 3,0                                 | 16               | nd           |
| <a href="http://www.westin.com/camporealresidences">www.westin.com/camporealresidences</a> | 1.095.532          | 0,2                                 | 1.289            | 24.01.1994   |

nd) Não disponível

Fonte: Dados acedidos em 09.05.2009, em [www.alexa.com](http://www.alexa.com)

## **APÊNDICE 6**

### **Método Delphi. Questionário preliminar**

## O Impacto da Internet na gestão das unidades hoteleiras portuguesas – Questionário preliminar

**NOTA: PEDE-SE O FAVOR DA DEVOLUÇÃO – SE POSSÍVEL ATÉ 10.02.2009, PARA: [rodriguescosta@sapo.pt](mailto:rodriguescosta@sapo.pt)**

1 - NOME:

2- FUNÇÃO EXERCIDA:

3 - CONTACTO A UTILIZAR PARA O ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS:

4 – EM ORDEM ÀS HIPÓTESES DE TRABALHO A SEGUIR COLOCADAS QUAIS AS QUE CONSIDERA **NÃO RELEVANTES**:

| - Hipótese 1:<br><u>A internet induziu alterações na definição das estratégias e das táticas das unidades hoteleiras, nomeadamente:</u>                                                                                      | <b>NÃO RELEVANTE</b><br>(assinalar X) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1.1 – Necessidade de uma maior atenção ao mercado e à concorrência com uma consequente contínua revisão dos objectivos e do posicionamento                                                                                   |                                       |
| 1.2 – Crescente aumento da concorrência                                                                                                                                                                                      |                                       |
| 1.3 – Reforço da importância do reforço das políticas de marca (Branding)                                                                                                                                                    |                                       |
| 1.4 – Crescente necessidade de gerir as relações com os clientes, através do recurso às técnicas CRM (Customer Relationship Management), na definição de objectivos e acções a realizar                                      |                                       |
| 1.5 – Os clientes estão cada vez mais informados, mais organizados, mais conectados, sendo o mercado uma comunidade de diálogo. As empresas que não saibam participar neste diálogo – Web 2.0 – estão condenadas ao fracasso |                                       |
| 1.6 – Crescente consciência dos hotéis da importância de gerirem a sua reputação online e da necessidade de prestarem atenção ao que sobre eles é dito nos blogues, nos foros e nas redes sociais                            |                                       |
| 1.7 – Necessidade de considerar os efeitos no volume de vendas das opiniões publicadas por clientes em páginas Web                                                                                                           |                                       |
| 1.8 – Crescente importância da dinamização e permanente actualização das páginas Web                                                                                                                                         |                                       |
| 1.9 – Crescente consciência de que os clientes é que determinam o que querem fazer e quando o querem fazer. O controlo do processo de compra está, cada vez mais, do lado dos clientes                                       |                                       |
| 1.10 – Necessidade de criar novas funções para dar resposta a novas realidades e necessidades                                                                                                                                |                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>- Hipótese 2</b>                                                                                                                                                                                                            |  |
| <b><u>A internet induziu alterações no relacionamento hotel/cliente, nomeadamente:</u></b>                                                                                                                                     |  |
| 2.1 – Alargamento do âmbito geográfico da origem da procura, com consequente redimensionamento e redefinição dos segmentos alvo                                                                                                |  |
| 2.2 – Crescente necessidade de ouvir os clientes, conhecer as suas motivações e com eles estabelecer interactividade                                                                                                           |  |
| 2.3 – Crescente importância dos portais de referência, bem como dos blogues, foros e redes sociais como local de intercâmbio de experiências entre clientes                                                                    |  |
| 2.4 – Necessidade de conhecer as formas de acesso e de navegação dos clientes na página web do hotel e, nomeadamente, de avaliar o número de visitantes que se tornam clientes através do indicador ROI (Return on Investment) |  |
| 2.5 – Crescente recurso pelos hotéis à criação de blogues, como forma de incentivar a interactividade e o diálogo permanente com os clientes                                                                                   |  |
|                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>- Hipótese 3</b>                                                                                                                                                                                                            |  |
| <b><u>A internet induziu alterações na definição da política de produto na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</u></b>                                                                                                         |  |
| 3.1 – Crescente importância da inovação para a definição da política de produto                                                                                                                                                |  |
| 3.2 – Ocorre uma diminuição da variável tempo do ciclo de vida dos produtos                                                                                                                                                    |  |
| 3.3 – Necessidade de criar produtos especificamente adaptados às características e necessidades da internet                                                                                                                    |  |
| 3.4 – Há que competir em experiências, não no preço                                                                                                                                                                            |  |
| 3.5 – Há que oferecer experiências personalizadas a cada cliente                                                                                                                                                               |  |
|                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>- Hipótese 4</b>                                                                                                                                                                                                            |  |
| <b><u>A internet induziu alterações na definição da política de preços na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</u></b>                                                                                                          |  |
| 4.1 – Crescente diminuição da importância das tabelas confidenciais                                                                                                                                                            |  |
| 4.2 – Necessidade de criação de novas tipologias de preço, com vulgarização do melhor preço, em cada data, a Best Available Rate (BAR)                                                                                         |  |
| 4.3 – Generalização das técnicas Revenue Management                                                                                                                                                                            |  |
| 4.4 - Importância da avaliação do valor de cada cliente, nomeadamente dos clientes assíduos e dos mais sensíveis ao preço                                                                                                      |  |
| 4.5 – Agravamento do risco na definição do preço a praticar                                                                                                                                                                    |  |
|                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>- Hipótese 5</b>                                                                                                                                                                                                            |  |
| <b><u>A internet induziu alterações na definição da política de distribuição na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</u></b>                                                                                                    |  |
| 5.1 – Crescente importância das vendas directas online                                                                                                                                                                         |  |
| 5.2 – Crescente recurso à técnica de venda livre, com possibilidade de fecho e reabertura de datas de disponibilidade                                                                                                          |  |
| 5.3 – Necessidade da realização das tarefas comerciais em tempo real                                                                                                                                                           |  |

|                                                                                                                                   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 5.4 – Crescente importância dos conceitos SEM (Search engine marketing), SEO (Search engine optimization); e PPC (Pay per Click); |  |
| 5.5 - Crescente importância de conceitos funcionalidade, usabilidade e optimização das páginas web                                |  |

5 – OUTRAS HIPÓTESES DE TRABALHO CUJO ESTUDO CONSIDERE RELEVANTES:

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO**

## **APÊNDICE 7**

### **Método Delphi. Composição do painel de especialistas**

| <b>NOME</b>            | <b>CARGO</b>                                                                                                         | <b>ÁREA</b> |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Alberto Gradim         | Director Geral Hotel Tivoli Coimbra                                                                                  | GHT         |
| António Abrantes       | Professor Planeamento Controlo Gestão ULHT                                                                           | ETI         |
| António Pinheiro       | Director Operações Turismo Negócios Worldwide Events                                                                 | GAV         |
| Carlos Mota            | Director Programas AV Sottotour, SA                                                                                  | GAV         |
| Catarina S Lucas       | Directora Charcas Resort Lagoon River                                                                                | GHT         |
| David Duarte           | Director Geral Clube Humbria e Alagoa Mar                                                                            | GHT         |
| Duarte Freitas-Branco  | Director Geral Hotel Vila Galé Opera                                                                                 | GHT         |
| Duarte Pimentel        | Director de Marketing, e-Commerce & Channel Management                                                               | GHT         |
| Eugénia Ricciardi      | Gestora de projectos da WebCorner e da WebHotel                                                                      | ETI         |
| Fernando Marto         | Administrador Hotel Roma                                                                                             | GHT         |
| João JDB Infante       | Vice-Presidente da Software Newhotel S.A                                                                             | ETI         |
| João Pronto            | Professor Informática, Coordenador da Área Científica Contabilidade Finanças<br>Presidente Conselho Pedagógico ESHTE | ETI         |
| João Rego              | Director Geral Foya Branca Resort (CV)                                                                               | GHT         |
| Joaquim Oliveira       | Director Geral Hotel Vila Bicuda                                                                                     | GHT         |
| Jorge Abrantes         | Administrador da Sonhando                                                                                            | GAV         |
| Jorge Teixeira         | Director Operações Asta Atlantida                                                                                    | GAV         |
| José Fernando Carrusca | Director Hotel Vilamoura Golf                                                                                        | GHT         |
| José M. Quintino       | Director AV Intervisa DMC                                                                                            | GAV         |
| José Pedro Machado     | Director do Hotel D. Luís                                                                                            | GHT         |
| Júlio Campos           | Director Hotel Solférias                                                                                             | GAV         |
| Lúcia Galo             | Directora Vendas Grupo Pestana                                                                                       | GHT         |
| Luís Domingos          | Dir Hotel Calema                                                                                                     | GHT         |
| Manuel Pimentel        | Dir Complexo Turístico Três Pinheiros                                                                                | GHT         |
| Marco Correia          | Director Europeu TI Orient-Express Hotels, Train & Cruisers                                                          | ETI         |
| Nuno Ferrari           | Director Geral Markting Vendas Olissippo Hotels                                                                      | GHT         |
| Paulo Lopes            | Administrador Residencial Princesa                                                                                   | GHT         |
| Paulo Lourenço         | Director Geral Suites Alba Resort & SPA                                                                              | GHT         |
| Pedro Advirta          | Chefe Departamento Importação Clube Viajar                                                                           | GAV         |
| Pedro R Marques        | Director Clube Praia Rocha e Yellow Alvor Hotel                                                                      | GHT         |
| Rui Fajardo            | Director Geral Hotel Vip Executive Art's                                                                             | GHT         |

| NOME            | CARGO                                                        | ÁREA |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|------|
| Rui Repolho     | Director Geral Hotel Villa Rica Lisboa                       | GHT  |
| Teresa Sousa    | Administradora da Webcorner - Gestão Web Marketing Hotelaria | ETI  |
| Vasco Seromenho | Director Operações Grupo Pestana Pousadas                    | GHT  |
| Víctor Manique  | Director Geral Altis Park Hotel                              | GHT  |
| Vítor Eira      | Group Sales Manager' Grupo Altis Hotels                      | GHT  |
| Vítor Osório    | Director da AV Beta                                          | GAV  |

ETI = Especialista em Tecnologias da Informação

GAV = Gestor de Agência de Viagens

GHT = Gestor Hoteleiro

## **APÊNDICE 8**

### **Método Delphi. Questionário Delphi. 1.<sup>a</sup> ronda**

## **O Impacto da Internet na gestão das unidades hoteleiras portuguesas**

**NOTA: PEDE-SE O FAVOR DA DEVOLUÇÃO – SE POSSÍVEL ATÉ 28.02.2009,  
PARA: [rodriguescosta@sapo.pt](mailto:rodriguescosta@sapo.pt)**

1 - NOME:

2 – PARA UMA ESCALA DE RELEVÂNCIA ONDE:

**1 = IRRELEVANTE**

**2 = POUCO RELEVANTE**

**3 = RELEVANTE**

**4= MUITO RELEVANTE**

**5 = MUITÍSSIMO RELEVANTE**

ASSINALE COM X, O GRAU DE RELEVÂNCIA QUE ATRIBUI A CADA UM DOS SEGUINTE ITENS:

| Hipóteses de trabalho                                                                                                                                                                                                        | Grau de relevância |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                              | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b><u>Hipótese 1 – A internet terá induzido alterações na definição das estratégias e das táticas das unidades hoteleiras, nomeadamente:</u></b>                                                                             |                    |   |   |   |   |
| 1.1 – Necessidade de uma maior atenção ao mercado e à concorrência com uma consequente contínua revisão dos objectivos e do posicionamento                                                                                   |                    |   |   |   |   |
| 1.2 – Globalização do mercado com um crescente aumento da concorrência                                                                                                                                                       |                    |   |   |   |   |
| 1.3 – Reforço da importância do reforço das políticas de marca (Branding)                                                                                                                                                    |                    |   |   |   |   |
| 1.4 – Crescente necessidade de gerir as relações com os clientes, através do recurso às técnicas CRM (Customer Relationship Management), na definição de objectivos e acções a realizar                                      |                    |   |   |   |   |
| 1.5 – Os clientes estão cada vez mais informados, mais organizados, mais conectados, sendo o mercado uma comunidade de diálogo. As empresas que não saibam participar neste diálogo – Web 2.0 – estão condenadas ao fracasso |                    |   |   |   |   |

| Hipóteses de trabalho                                                                                                                                                                                                          | Grau de relevância |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.6 – Crescente consciência dos hotéis da importância de gerirem a sua reputação online e da necessidade de prestarem atenção ao que sobre eles é dito nos blogues, nos foros e nas redes sociais                              |                    |   |   |   |   |
| 1.7 – Necessidade de considerar os efeitos no volume de vendas das opiniões publicadas por clientes em páginas Web                                                                                                             |                    |   |   |   |   |
| 1.8 – Crescente importância da dinamização e permanente actualização das páginas Web as quais devem reflectir a evolução da realidade da empresa                                                                               |                    |   |   |   |   |
| 1.9 – Crescente consciência de que os clientes é que determinam o que querem fazer e quando o querem fazer. O controlo do processo de compra está, cada vez mais, do lado dos clientes                                         |                    |   |   |   |   |
| 1.10 – Necessidade de criar novas funções para dar resposta a novas realidades e necessidades                                                                                                                                  |                    |   |   |   |   |
| 1.11 – O aumento das vendas online implica a diminuição dos custos operacionais e comerciais e uma maior rapidez no processamento das reservas                                                                                 |                    |   |   |   |   |
| 1.12 – Ocorrem alterações na cultura da empresa por força da sua permanente exposição ao mercado                                                                                                                               |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 2 – A internet terá induzido alterações no relacionamento hotel/cliente final, nomeadamente:</b>                                                                                                                   |                    |   |   |   |   |
| 2.1 – Alargamento do âmbito geográfico da origem da procura, com consequente redimensionamento e redefinição dos segmentos alvo                                                                                                |                    |   |   |   |   |
| 2.2 – Crescente necessidade de ouvir os clientes e de conhecer as suas motivações, a sua avaliação do serviço prestado e com eles estabelecer interactividade                                                                  |                    |   |   |   |   |
| 2.3 – Crescente importância dos portais de referência, bem como dos blogues, foros e redes sociais como local de intercâmbio de experiências entre clientes                                                                    |                    |   |   |   |   |
| 2.4 – Necessidade de conhecer as formas de acesso e de navegação dos clientes na página web do hotel e, nomeadamente, de avaliar o número de visitantes que se tornam clientes através do indicador ROI (Return on Investment) |                    |   |   |   |   |

| Hipóteses de trabalho                                                                                                                                                                                                     | Grau de relevância |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                           | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.5 – Crescente recurso pelos hotéis à criação de blogues, como forma de incentivar a interactividade e o diálogo permanente com os clientes                                                                              |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 3 – A internet terá induzido alterações no relacionamento hotel/operadores turísticos na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</b>                                                                              |                    |   |   |   |   |
| 3.1 – Crescente dificuldade em conhecer os intermediários online e a sua real importância                                                                                                                                 |                    |   |   |   |   |
| 3.2 – Crescente dificuldade em compatibilizar o relacionamento das unidades hoteleiras com os operadores turísticos (B2B) e com o relacionamento com os consumidores finais (B2C)                                         |                    |   |   |   |   |
| 3.3 - Tendência para a uniformização do mercado através do recurso sistemático à tarifa BAR (Best Available Rate)                                                                                                         |                    |   |   |   |   |
| 3.4 – Ocorrência de problemas de relacionamento entre os hotéis e os operadores turísticos tradicionais, com brochura impressa, cujos preços poderão em certas épocas estar acima dos praticados pela concorrência online |                    |   |   |   |   |
| 3.5 – Ocorrência de problemas resultantes das diferenças entre a origem dos clientes e os foros legais competentes para a resolução dos mesmos para as reservas feitas online                                             |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 4 - A internet terá induzido alterações na definição da política de produto na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</b>                                                                                        |                    |   |   |   |   |
| 4.1 – Crescente importância da inovação para a definição da política de produto                                                                                                                                           |                    |   |   |   |   |
| 4.2 – Ocorre uma diminuição da variável tempo do ciclo de vida dos produtos                                                                                                                                               |                    |   |   |   |   |
| 4.3 – Necessidade de criar produtos especificamente adaptados às características e necessidades da internet                                                                                                               |                    |   |   |   |   |
| 4.4 – Há que competir em experiências, não no preço                                                                                                                                                                       |                    |   |   |   |   |
| 4.5 – Há que oferecer experiências personalizadas a cada cliente                                                                                                                                                          |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 5 – A internet terá induzido alterações na definição da política de preços na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</b>                                                                                         |                    |   |   |   |   |
| 5.1 – Crescente diminuição da importância das tabelas confidenciais                                                                                                                                                       |                    |   |   |   |   |

| Hipóteses de trabalho                                                                                                                   | Grau de relevância |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                         | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.2 – Necessidade de criação de novas tipologias de preço, com vulgarização do melhor preço, em cada data, a Best Available Rate (BAR)  |                    |   |   |   |   |
| 5.3 – Generalização das técnicas Revenue Management                                                                                     |                    |   |   |   |   |
| 5.4 - Importância da avaliação do valor de cada cliente, nomeadamente dos clientes assíduos e dos mais sensíveis ao preço               |                    |   |   |   |   |
| 5.5 – Agravamento do risco na definição do preço a praticar                                                                             |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 6 – A internet terá induzido alterações na definição da política de distribuição na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</b> |                    |   |   |   |   |
| 6.1 – Crescente importância das vendas directas online                                                                                  |                    |   |   |   |   |
| 6.2 – Crescente recurso à técnica de venda livre, com possibilidade de fecho e reabertura de datas de disponibilidade                   |                    |   |   |   |   |
| 6.3 – Necessidade da realização das tarefas comerciais em tempo real                                                                    |                    |   |   |   |   |
| 6.4 – Crescente importância dos conceitos SEM (Search engine marketing), SEO (Search engine optimization); e PPC (Pay per Click)        |                    |   |   |   |   |
| 6.5 - Crescente importância de conceitos funcionalidade, usabilidade e optimização das páginas web                                      |                    |   |   |   |   |

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO**

## **APÊNDICE 9**

### **Método Delphi. Questionário Delphi. 2.<sup>a</sup> ronda**

## **O Impacto da Internet na gestão das unidades hoteleiras portuguesas**

**PEDE-SE O FAVOR DA DEVOLUÇÃO – SE POSSÍVEL ATÉ 31.03.2009. PARA:**  
[\*\*rodriguescosta@sapo.pt\*\*](mailto:rodriguescosta@sapo.pt)

**NOME:**

**1 - Em ordem ao questionário anterior foram introduzidas duas colunas:**

**SR = Sua resposta: com as cotações que atribuiu aos diferentes itens;**

**MQ= Média das cotações atribuídas pelos elementos do painel.**

**2 – É mantida a escala de relevância**

**1 = Irrelevante**

**2 = Pouco relevante**

**3 = Relevante**

**4= Muito relevante**

**5 = Muitíssimo relevante**

**3 - COMPARANDO A SUA RESPOSTA COM A MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS DEMAIS MEMBROS DO PAINEL:**

**- CASO QUEIRA ALTERAR A SUA RESPOSTA EM ORDEM A UM ITEM, ASSINALE COM X, O GRAU DE RELEVÂNCIA QUE AGORA LHE ATRIBUI.**

**- NOS CASOS EM QUE ENTENDA MANTER A RESPOSTA INICIAL NADA ASSINALE.**

| Hipóteses de trabalho                                                                                                                                                                                                               | SR | MQ   | Grau de relevância |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|--------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                     |    |      | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p><b><u>Hipótese 1 – A internet terá induzido alterações na definição das estratégias e das táticas das unidades hoteleiras, nomeadamente:</u></b></p>                                                                             |    |      |                    |   |   |   |   |
| <p>1.1 – Necessidade de uma maior atenção ao mercado e à concorrência com uma consequente contínua revisão dos objectivos e do posicionamento</p>                                                                                   |    | 4,21 |                    |   |   |   |   |
| <p>1.2 – Globalização do mercado com um crescente aumento da concorrência</p>                                                                                                                                                       |    | 3,82 |                    |   |   |   |   |
| <p>1.3 – Reforço da importância do reforço das políticas de marca (Branding)</p>                                                                                                                                                    |    | 3,50 |                    |   |   |   |   |
| <p>1.4 – Crescente necessidade de gerir as relações com os clientes, através do recurso às técnicas CRM (Customer Relationship Management), na definição de objectivos e acções a realizar</p>                                      |    | 3,91 |                    |   |   |   |   |
| <p>1.5 – Os clientes estão cada vez mais informados, mais organizados, mais conectados, sendo o mercado uma comunidade de diálogo. As empresas que não saibam participar neste diálogo – Web 2.0 – estão condenadas ao fracasso</p> |    | 4,21 |                    |   |   |   |   |
| <p>1.6 – Crescente consciência dos hotéis da importância de gerirem a sua reputação online e da necessidade de prestarem atenção ao que sobre eles é dito nos blogues, nos foros e nas redes sociais</p>                            |    | 4,03 |                    |   |   |   |   |
| <p>1.7 – Necessidade de considerar os efeitos das opiniões publicadas por clientes, em páginas Web, no volume de vendas</p>                                                                                                         |    | 3,74 |                    |   |   |   |   |
| <p>1.8 – Crescente importância da dinamização e permanente actualização das páginas Web as quais devem reflectir a evolução da realidade da empresa</p>                                                                             |    | 4,44 |                    |   |   |   |   |
| <p>1.9 – Crescente consciência de que os clientes é que determinam o que querem fazer e quando o querem fazer. O controlo do processo de compra está, cada vez mais, do lado dos clientes</p>                                       |    | 3,91 |                    |   |   |   |   |

| Hipóteses de trabalho                                                                                                                                                                                                          | SR | MQ   | Grau de relevância |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|--------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                |    |      | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.10 – Necessidade de criar novas funções para dar resposta a novas realidades e necessidades                                                                                                                                  |    | 3,91 |                    |   |   |   |   |
| 1.11 – O aumento das vendas online implica a diminuição dos custos operacionais e comerciais e uma maior rapidez no processamento das reservas                                                                                 |    | 4,18 |                    |   |   |   |   |
| 1.12 – Ocorrem alterações na cultura da empresa por força da sua permanente exposição ao mercado                                                                                                                               |    | 3,59 |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 2 – A internet terá induzido alterações no relacionamento hotel / cliente final, nomeadamente:</b>                                                                                                                 |    |      |                    |   |   |   |   |
| 2.1 – Alargamento do âmbito geográfico da origem da procura, com consequente redimensionamento e redefinição dos segmentos alvo                                                                                                |    | 3,74 |                    |   |   |   |   |
| 2.2 – Crescente necessidade de ouvir os clientes e de conhecer as suas motivações, a sua avaliação do serviço prestado e com eles estabelecer interactividade                                                                  |    | 3,94 |                    |   |   |   |   |
| 2.3 – Crescente importância dos portais de referência, bem como dos blogues, foros e redes sociais como local de intercâmbio de experiências entre clientes                                                                    |    | 3,71 |                    |   |   |   |   |
| 2.4 – Necessidade de conhecer as formas de acesso e de navegação dos clientes na página web do hotel e, nomeadamente, de avaliar o número de visitantes que se tornam clientes através do indicador ROI (Return on Investment) |    | 4,12 |                    |   |   |   |   |
| 2.5 – Crescente recurso pelos hotéis à criação de blogues, como forma de incentivar a interactividade e o diálogo permanente com os clientes                                                                                   |    | 3,12 |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 3 – A internet terá induzido alterações no relacionamento hotel / operadores turísticos na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</b>                                                                                 |    |      |                    |   |   |   |   |
| 3.1 – Crescente dificuldade em conhecer os intermediários online e a sua real importância                                                                                                                                      |    | 3,74 |                    |   |   |   |   |

| Hipóteses de trabalho                                                                                                                                                                                                     | SR | MQ   | Grau de relevância |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|--------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                           |    |      | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.2 – Crescente dificuldade em compatibilizar o relacionamento das unidades hoteleiras/operadores turísticos (B2B) com o relacionamento das unidades hoteleiras/consumidores finais (B2C)                                 |    | 3,74 |                    |   |   |   |   |
| 3.3 - Tendência para a uniformização do mercado através do recurso sistemático à tarifa BAR (Best Available Rate)                                                                                                         |    | 4,15 |                    |   |   |   |   |
| 3.4 – Ocorrência de problemas de relacionamento entre os hotéis e os operadores turísticos tradicionais, com brochura impressa, cujos preços poderão em certas épocas estar acima dos praticados pela concorrência online |    | 4,12 |                    |   |   |   |   |
| 3.5 – Ocorrência de problemas resultantes das diferenças entre a origem dos clientes e os foros legais competentes para a resolução dos mesmos para as reservas feitas online                                             |    | 3,21 |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 4 - A internet terá induzido alterações na definição da política de produto na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</b>                                                                                        |    |      |                    |   |   |   |   |
| 4.1 – Crescente importância da inovação para a definição da política de produto                                                                                                                                           |    | 3,76 |                    |   |   |   |   |
| 4.2 – Ocorre uma diminuição da variável tempo no ciclo de vida dos produtos                                                                                                                                               |    | 3,71 |                    |   |   |   |   |
| 4.3 – Necessidade de criar produtos especificamente adaptados às características e necessidades da internet                                                                                                               |    | 3,79 |                    |   |   |   |   |
| 4.4 – Há que competir em experiências, não no preço                                                                                                                                                                       |    | 3,41 |                    |   |   |   |   |
| 4.5 – Há que oferecer experiências personalizadas a cada cliente                                                                                                                                                          |    | 3,56 |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 5 – A internet terá induzido alterações na definição da política de preços na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</b>                                                                                         |    |      |                    |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                           |    |      |                    |   |   |   |   |

| Hipóteses de trabalho                                                                                                                              | SR | MQ   | Grau de relevância |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|--------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                    |    |      | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.1 – Crescente diminuição da importância das tabelas confidenciais                                                                                |    | 3,68 |                    |   |   |   |   |
| 5.2 – Necessidade de criação de novas tipologias de preço, com vulgarização do melhor preço, em cada data, a Best Available Rate (BAR)             |    | 4,09 |                    |   |   |   |   |
| 5.3 – Generalização das técnicas Revenue Management                                                                                                |    | 4,26 |                    |   |   |   |   |
| 5.4 - Importância da avaliação do valor de cada cliente, nomeadamente dos clientes assíduos e dos mais sensíveis ao preço                          |    | 3,85 |                    |   |   |   |   |
| 5.5 – Agravamento do risco na definição do preço a praticar                                                                                        |    | 3,71 |                    |   |   |   |   |
| <b>Hipótese 6 – A internet terá induzido alterações na definição da política de distribuição na hotelaria portuguesa, nomeadamente:</b>            |    |      |                    |   |   |   |   |
| 6.1 – Crescente importância das vendas directas online                                                                                             |    | 4,53 |                    |   |   |   |   |
| 6.2 – Crescente recurso à técnica de venda livre, com possibilidade de fecho e reabertura de datas de disponibilidade                              |    | 4,41 |                    |   |   |   |   |
| 6.3 – Necessidade da realização das tarefas comerciais em tempo real                                                                               |    | 4,35 |                    |   |   |   |   |
| 6.4 – Crescente importância dos conceitos SEM (Search engine marketing), SEO ( <a href="#">search engine optimization</a> ); e PPC (Pay per Click) |    | 4,26 |                    |   |   |   |   |
| 6.5 - Crescente importância de conceitos funcionalidade, usabilidade e optimização das páginas web                                                 |    | 4,15 |                    |   |   |   |   |

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO**

## **APÊNDICE 10**

### **Método Delphi. Mapa de resultados da primeira ronda**

|            | Inquérito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34   | Média | Variação | Desvio Padrão |      |
|------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-------|----------|---------------|------|
| Hipótese 1 | 1.1       | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4    | 3     | 4,21     | 0,53          | 0,73 |
|            | 1.2       | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3  | 5  | 2  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4    | 3,82  | 0,57     | 0,76          |      |
|            | 1.3       | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3    | 3,50  | 0,38     | 0,62          |      |
|            | 1.4       | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3,91 | 0,69  | 0,83     |               |      |
|            | 1.5       | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4    | 4,21  | 0,47     | 0,69          |      |
|            | 1.6       | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4    | 4,03  | 0,64     | 0,80          |      |
|            | 1.7       | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 2  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4    | 3,74  | 0,75     | 0,86          |      |
|            | 1.8       | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4    | 4,44  | 0,62     | 0,79          |      |
|            | 1.9       | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  | 3    | 4     | 3,91     | 0,87          | 0,93 |
|            | 1.10      | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3    | 4     | 3,91     | 0,75          | 0,87 |
|            | 1.11      | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4    | 5     | 4,18     | 0,57          | 0,76 |
|            | 1.12      | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 1  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4    | 5     | 3,59     | 0,98          | 0,99 |
| Hipótese 2 | 2.1       | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3  | 5    | 3     | 3,74     | 0,56          | 0,75 |
|            | 2.2       | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 3  | 4  | 4    | 4     | 3,94     | 0,66          | 0,81 |
|            | 2.3       | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3    | 3     | 3,71     | 0,70          | 0,84 |
|            | 2.4       | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 4    | 2     | 4,12     | 0,59          | 0,77 |
|            | 2.5       | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 2  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3    | 2     | 3,12     | 0,65          | 0,81 |
| Hipótese 3 | 3.1       | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 3    | 3,74  | 0,62     | 0,79          |      |
|            | 3.2       | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 2  | 4  | 5  | 2  | 4    | 3     | 3,74     | 1,11          | 1,05 |
|            | 3.3       | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 2  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5    | 4,15  | 0,86     | 0,93          |      |
|            | 3.4       | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 4  | 2  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 2    | 4,12  | 1,02     | 1,01          |      |
|            | 3.5       | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4  | 5  | 4  | 2  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 5  | 2  | 4  | 3  | 3  | 1  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2    | 3,21  | 1,14     | 1,07          |      |
| Hipótese 4 | 4.1       | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5  | 5  | 4  | 3  | 2  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3    | 3,76  | 0,73     | 0,85          |      |
|            | 4.2       | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  | 1  | 5  | 5  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4    | 3,71  | 1,06     | 1,03          |      |
|            | 4.3       | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4    | 4     | 3,79     | 0,77          | 0,88 |
|            | 4.4       | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2  | 3  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 4  | 3  | 5  | 1  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3    | 3,41  | 1,28     | 1,13          |      |
|            | 4.5       | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 2  | 3  | 2  | 4  | 2  | 5  | 3  | 5  | 3  | 5  | 1  | 2  | 5  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3    | 3,56  | 1,53     | 1,24          |      |
| Hipótese 5 | 5.1       | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 2  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3    | 3     | 3,68     | 1,07          | 1,04 |
|            | 5.2       | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5    | 4,09  | 0,81     | 0,90          |      |
|            | 5.3       | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5    | 4,26  | 0,44     | 0,67          |      |
|            | 5.4       | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 2  | 4  | 2  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 1  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3    | 3,85  | 0,92     | 0,96          |      |
|            | 5.5       | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 1  | 4  | 1  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3    | 3,71  | 1,12     | 1,06          |      |
| Hipótese 6 | 6.1       | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5    | 4,53  | 0,62     | 0,79          |      |
|            | 6.2       | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 1  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4    | 4,41  | 0,67     | 0,82          |      |
|            | 6.3       | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4    | 2     | 4,35     | 0,66          | 0,81 |
|            | 6.4       | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3    | 4,26  | 0,62     | 0,79          |      |
|            | 6.5       | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4    | 4     | 1        | 4,15          | 0,86 |

## **APÊNDICE 11**

### **Método Delphi. Mapa de resultados da segunda ronda**

|            | Inquérito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | Média | Variação | Desvio Padrão |      |      |      |
|------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|----------|---------------|------|------|------|
| Hipótese 1 | 1.1       | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  |    |    | 4,28  | 0,47     | 0,68          |      |      |      |
|            | 1.2       | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  |    |    | 3,78  | 0,56     | 0,75          |      |      |      |
|            | 1.3       | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  |    |    | 3,59  | 0,38     | 0,61          |      |      |      |
|            | 1.4       | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4  | 3  | 5  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  |    |       | 3,91     | 0,67          | 0,82 |      |      |
|            | 1.5       | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  |    |    | 4,22  | 0,50     | 0,71          |      |      |      |
|            | 1.6       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 2  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  |    |       | 4,00     | 0,65          | 0,80 |      |      |
|            | 1.7       | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 2  | 5  | 4  | 3  |    |       | 3,78     | 0,76          | 0,87 |      |      |
|            | 1.8       | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 2  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  |    |       | 4,38     | 0,63          | 0,79 |      |      |
|            | 1.9       | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  |    |       | 3,97     | 0,81          | 0,90 |      |      |
|            | 1.10      | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3  |    |       | 3,88     | 0,69          | 0,83 |      |      |
|            | 1.11      | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  |    |       | 4,22     | 0,50          | 0,71 |      |      |
|            | 1.12      | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 1  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  |    |       | 3,59     | 1,02          | 1,01 |      |      |
| Hipótese 2 | 2.1       | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 5  |    |       | 3,78     | 0,56          | 0,75 |      |      |
|            | 2.2       | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  |    |    | 3,97  | 0,55     | 0,74          |      |      |      |
|            | 2.3       | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  |       |          | 3,72          | 0,72 | 0,85 |      |
|            | 2.4       | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 2  | 5  | 5  | 3  | 4  |       |          | 4,16          | 0,52 | 0,72 |      |
|            | 2.5       | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 2  | 2  | 5  | 3  | 3  |       |          | 3,13          | 0,76 | 0,87 |      |
| Hipótese 3 | 3.1       | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3  | 5  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 4  |       |          | 3,72          | 0,60 | 0,77 |      |
|            | 3.2       | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 3  | 5  | 3  | 3  | 5  | 3  | 5  | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 2  | 4  |       |          | 3,75          | 1,10 | 1,05 |      |
|            | 3.3       | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2  | 5  | 4  | 2  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  |    |       | 4,19     | 0,80          | 0,90 |      |      |
|            | 3.4       | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 3  | 5  | 4  | 2  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 2  | 5  | 5  | 3  | 4  |       |          | 4,13          | 0,95 | 0,98 |      |
|            | 3.5       | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 2  | 5  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 5  | 4  | 2  | 4  |       |          | 3,16          | 1,04 | 1,02 |      |
| Hipótese 4 | 4.1       | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  |    |       | 3,81     | 0,67          | 0,82 |      |      |
|            | 4.2       | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 1  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  |       |          | 3,78          | 0,95 | 0,97 |      |
|            | 4.3       | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2  | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 4  |       |          | 3,88          | 0,76 | 0,87 |      |
|            | 4.4       | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 1  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 3  |    |       | 3,34     | 1,27          | 1,12 |      |      |
|            | 4.5       | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3  | 3  | 4  | 5  | 2  | 5  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 1  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  |       |          | 3,50          | 1,42 | 1,19 |      |
| Hipótese 5 | 5.1       | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 5  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  |    |       | 3,66     | 0,94          | 0,97 |      |      |
|            | 5.2       | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 2  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 3  | 5  | 3  | 4  |    |       | 4,13     | 0,89          | 0,94 |      |      |
|            | 5.3       | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  |    |       | 4,31     | 0,48          | 0,69 |      |      |
|            | 5.4       | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 1  | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 4     |          |               | 3,97 | 0,74 | 0,86 |
|            | 5.5       | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4  | 2  | 5  | 4  | 4  | 3  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  | 4  |    |       | 3,78     | 0,89          | 0,94 |      |      |
| Hipótese 6 | 6.1       | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 2  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  |       |          | 4,53          | 0,52 | 0,72 |      |
|            | 6.2       | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 1  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  |       |          | 4,47          | 0,64 | 0,80 |      |
|            | 6.3       | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 2  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 4  |       |          | 4,41          | 0,57 | 0,76 |      |
|            | 6.4       | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 3  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4     |          |               | 4,28 | 0,60 | 0,77 |
|            | 6.5       | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  | 4  |       |          | 4,22          | 0,56 | 0,75 |      |