

## **E-Business e Plataformas de Colaboração: Uma estratégia para o trabalho em redes interorganizacionais nos destinos turísticos**

*E-Business and Collaboration Platforms: A strategy for working in interorganizational networks in tourism destinations*

Thais Oliveira Lima\*  
Belém Barbosa\*\*  
Carlos Costa\*\*\*

### **RESUMO**

A internet é reconhecida como o principal meio de comunicação e facilitação dos negócios no turismo. Entretanto, sua funcionalidade neste setor tem sido limitada ao e-commerce e focada no atendimento a demanda, sendo subutilizado o seu potencial enquanto uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da oferta, através das possibilidades criadas pelo e-business. Sendo o turismo uma atividade eminentemente relacional que se fortalece a partir da soma dos esforços conjuntos dos seus componentes, mas que se apresenta fragmentada e dispersa na maioria dos lugares, este artigo defende a adoção de plataformas de colaboração de redes interorganizacionais na web, que forneça estrutura para interações, cooperação e partilha de conhecimento entre os atores sociais dos destinos turísticos. A proposta é fundamentada na metodologia de análise do discurso entre a literatura da economia da internet e a teoria das redes sociais no turismo, exemplificando as vantagens e as dificuldades que poderão advir de tal estratégia. Reconhecendo que a literatura disponível sobre este tema é escassa, identificam-se, também, três questões que poderão ser trabalhadas em pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** economia da internet; e-business; redes interorganizacionais; plataformas de colaboração na web; gestão de destinos turísticos.

---

\* University of Aveiro, Portugal. E-Mail: thaislimajf@hotmail.com

\*\* ISCA-UA, GOVCOPP, University of Aveiro, Portugal. E-Mail: belem.barbosa@ua.pt

\*\*\* DEGEIT, GOVCOPP, University of Aveiro, Portugal. E-Mail: ccosta@ua.pt

## ABSTRACT

The internet is acknowledged as the main tourism communication medium and business facilitator. However, its functionality in this sector has been limited to e-commerce and focused on meeting the demand, thus underusing its potential as an essential tool for offer development, through the opportunities created by e-business. Since tourism is an eminently relational activity that strengthens itself from the sum of the joint efforts of its components, but often fragmented and dispersed, this article advocates the adoption of online interorganizational collaboration platforms, which provides an environment for interactions, cooperation, and knowledge sharing amongst the social actors of tourist destinations. The proposal is based on the methodology of discourse analysis of extant literature on the internet economy and social network theory in tourism, exemplifying the advantages and difficulties that may arise from such a strategy. Recognizing that the available literature on this subject is scarce, three questions are also identified that can be tackled by future research.

**Keywords:** Internet economy, e-business, interorganizational networks, online collaboration platforms, tourism destination management.

**Received on:** 2019.01.30

**Approved on:** 2019.04.09

Evaluated by a double blind review system

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da atividade turística tem andado junto com o progresso tecnológico desde os seus primórdios. Segundo Buhalis e Law (2008), a internet vem transformando a economia do setor de turismo a nível mundial, mudando as estratégias e práticas nesta indústria, com efeitos nas barreiras à entrada, nos canais de distribuição, na transparência de preços e até na eficiência da produção. Essas constantes mudanças estruturais e os avanços tecnológicos ampliam as possibilidades de inovação no turismo, trazem interações complexas entre atores privados, públicos e do terceiro setor,

resultando em novos modelos de negócios, onde as tecnologias de informação e comunicação dão suporte a inovação de produtos, processos e organizações, mudando a maneira como os fornecedores e clientes interagem (Stare & Križaj, 2018).

Para Law, Buhalis, e Cobanoglu (2014) a economia da internet em geral, e o *e-business* em particular, apresentam desafios e oportunidades sem precedentes para o turismo, revolucionam a gestão operacional e estratégica do setor, trazendo uma ampla reengenharia de processos e negócios para as empresas que atuam nessa área. Com um custo muito mais baixo, essas empresas são capazes de acessar um vasto público, fazendo da internet uma ferramenta multipromocional e um excelente canal de comunicação e distribuição (Di Fatta et al., 2017).

Dessa forma, as tecnologias de informação permitem às diferentes organizações do setor turístico vantagens diversas como monitorizar a envolvente externa dos destinos e, assim, responder mais eficazmente a alterações no mercado, reduzir custos, diferenciar produtos e serviços, aumentar a focalização em determinados segmentos de mercado, reduzir o tempo das transações, e ainda, contribuir para formas de turismo mais sustentáveis (Costa & Buhalis, 2014)

Diante desse panorama, o turismo tem aumentado seu protagonismo na economia global, encontrando-se no topo das atividades econômicas a nível mundial. Somando os efeitos diretos, indiretos e induzidos que gera cada setor econômico, a chamada indústria de viagens e turismo representa 10,2% do Produto Interno Bruto global, gera cerca de 292 milhões de empregos e estima-se um crescimento de 3 a 4% do número de chegadas de estrangeiros por ano em nível mundial (Agência EFE, 2018; World Travel Tourism Council, 2018).

Esse fato tem feito com que a atividade se torne a “menina dos olhos” de muitas cidades e regiões, gerando uma concorrência entre os destinos que precisam oferecer cada vez mais produtos turísticos únicos, desejáveis e satisfatórios, para atrair o turista e gerar benefícios econômicos e sociais (Costa & Albuquerque, 2017).

Para tanto, a literatura científica indica que o desenvolvimento regional do turismo está relacionado à disposição dos atores locais para estabelecer relações entre eles, a fim de potencializar ações conjuntas e coordenadas para o avanço das condições da região e maior possibilidade de alcançar êxito nos objetivos de desenvolvimento propostos (Feger *et al.*, 2016). Contudo, apesar do turismo se configurar em uma atividade eminentemente relacional, resultante da soma dos esforços conjuntos de seus

componentes, a atividade se apresenta, muitas vezes, fragmentada e dispersa nos destinos turísticos (Scott, Baggio, & Cooper, 2008), mesmo com os avanços da tecnologia de comunicação e informação.

Essa realidade sugere a implementação de estratégias de intervenção no turismo que devem levar em conta ações conjuntas e participativas com um trabalho e um planejamento integrado entre os diversos atores sociais (Costa, 2004). Nessa linha, destaca-se a estratégia de desenvolvimento de redes de colaboração entre os atores sociais do turismo para que a atividade se fortaleça, entregue um produto competitivo e supere os problemas de fragmentação.

Segundo Scott *et al.* (2008) e Feger *et al.* (2016), o conceito de rede é baseado no conjunto de atores (organizações ou pessoas), seus vínculos relacionais e os fluxos de informações e recursos trocados entre eles. “As redes representam uma forma inovativa de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado” (Olave & Amato Neto, 2001, p. 289).

Diante disso, levando em consideração a importância das tecnologias de informação e comunicação no setor de turismo e a necessidade de um trabalho colaborativo para se desenvolver um destino, este estudo tem como objetivo explorar os benefícios que a internet pode oferecer para um trabalho em redes interorganizacionais colaborativas nos destinos turísticos. Para tanto, o presente artigo utiliza da metodologia de análise do discurso para relacionar a economia da internet com a teoria das redes no turismo, objetivando sugerir estratégias de utilização desta ferramenta para contribuir com o trabalho em redes interorganizacionais colaborativas nos destinos turísticos, a fim de torná-los mais inovadores e competitivos no mercado global.

## 2. METODOLOGIA

Este estudo adota o método de *discourse analysis* de acordo com o postulado por Gössling e Hall (2019). De facto, a colaboração é uma estratégia comumente mencionada, mas que necessita de uma análise detalhada para uma melhor compreensão do que representa enquanto modelo de gestão, estando os contributos da literatura bastante fragmentados e dispersos. Sendo assim, em primeira instância, foi realizada uma revisão de literatura sobre a economia da internet e e-business colaborativo, com o apoio das teorias de Chaffey e Smith (2013) e Di Fatta *et al.* (2017). Além disso,

baseado nos contributos de pesquisadores em redes sociais no turismo como Scott, Baggio e Cooper (2008) e Costa (1996), discute-se o papel das redes de colaboração interorganizacional nos destinos turísticos, para, por fim, fazer uma relação entre essas duas temáticas e sugerir estratégias de *e-business* por meio da aplicação de plataformas colaborativas de redes empresarias disponíveis no mundo digital. As conclusões deste trabalho oferecem pistas relevantes para profissionais e académicos com interesse na gestão e organização de destinos turísticos, incluindo sugestões para investigações futuras.

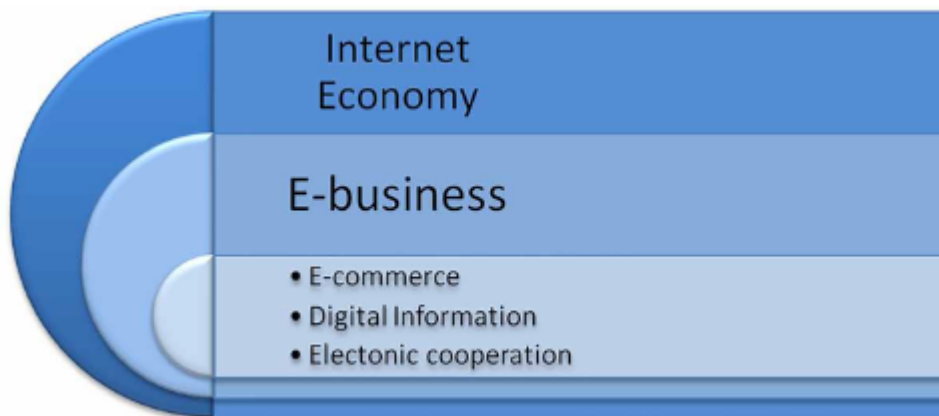
### **3. A ECONOMIA DA INTERNET E O E-BUSINESS: UM UNIVERSO COLABORATIVO**

Segundo Di Fatta *et al.* (2017), existem várias definições na literatura para economia da internet. Embasados no Centro de Pesquisa e Comércio Eletrônico da Universidade do Texas – CREC, os referidos autores incluem ao termo quatro segmentos: tecnologias de informação e comunicação, infraestrutura de negócios, intermediários e empresas comerciais. As definições do termo estão baseadas no comércio eletrônico de bens e serviços, referindo-se a realização de negócios através de mercados cuja a infraestrutura ocorre por meio da *World Wide Web*, um sistema complexo de ligações entre uma pluralidade de nós (sites e servidores).

Na economia da internet encontra-se o conceito de *e-business*, que são os processos de gestão integrados e ferramentas para criação e transferência de valor. Segundo Chaffey e Smith (2013, p. 476, *tradução nossa*): “*e-business* foi um dos termos usados inicialmente para descrever o uso da tecnologia digital para apoiar processos em toda a empresa”. Esses autores contam que o termo *e-business* foi inventado pela companhia IBM, em 1997, sendo um “toque de despertar” sobre a implicação de um mundo em rede, referente a capacidade da internet em desafiar modelos de negócios tradicionais e flexibilizar as formas de transações entre indivíduos e instituições.

Nesse sentido, o *e-business* inclui o *e-commerce*, a informação digital e a cooperação eletrônica. Utilizando o modelo de Bartelt e Lamerdorf (2001), Di Fatta *et al.*, (2017, p. 69) esquematizam a economia na internet conforme demonstrado na Figura 1:

**Figura 1.** Internet Economy vs E-Business



Fonte: Di Fatta et al. (2017, p. 96)

Di Fatta *et al.*, (2017) afirmam que a colaboração interorganizacional baseada no *e-business* tem um impacto positivo direto no desempenho organizacional e é um importante facilitador da inovação e gestão do conhecimento, principalmente para pequenas e médias empresas. Vale destacar, que no âmbito empresarial, a colaboração tem dois significados: um é a coordenação de recursos interiores da empresa que é a coordenação entre vários departamentos; o outro é a coordenação de recursos dentro e fora da empresa que é a coordenação das cadeias de suprimentos (Yang & Jiang, 2009). Diante disso, Chaffey e Smith (2013) defendem que *e-business* se configura em uma “oportunidade de ouro” para a reengenharia das organizações, que podem transformar procedimento de gestão em uma estratégia de rede de valor que inclui clientes, distribuidores e parceiros. “A rede de valor é um novo padrão de serviço; sua essência é criar o valor em conjunto para o cliente por meio de um mecanismo de transmissão de valor” (Yang & Jiang, 2009, p. 1, tradução nossa).

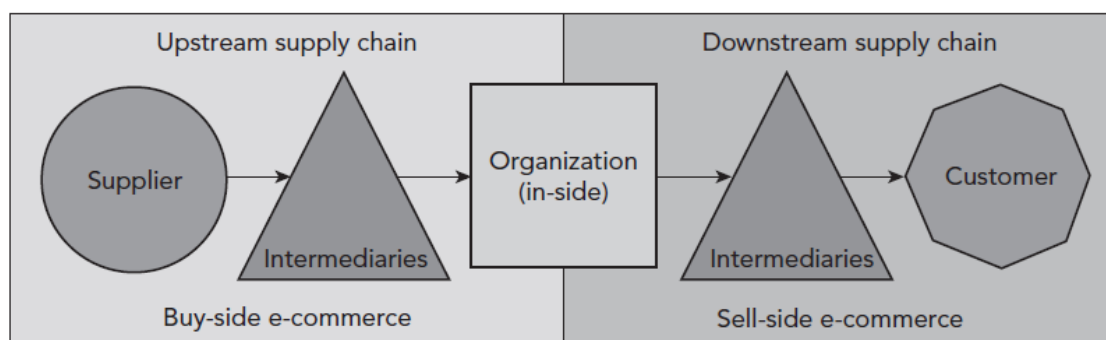
Esses autores argumentam que o e-business oferece, ainda, uma forma de analisar e melhorar todos os tipos de negócios empresariais, suas operações, processos e procedimentos, bem como a escolha e aproximação de parceiros estratégicos. Eles antecipam que, dentro de alguns anos, o e-business irá fazer parte de toda arquitetura de negócios empresariais.

Nesse sentido, apesar do e-business ser uma etapa fundamental do e-commerce, trata-se de procedimentos diferentes. Para Di Fatta *et al.* (2017), o e-business é um conjunto de

estratégias políticas e táticas que permitem as empresas explorarem de forma eficiente e eficaz as tecnologias digitais para a gestão. Enquanto o e-commerce pode ser definido como o conjunto de alavancas para a gestão do canal de distribuição digital.

Para melhor entendimento da relação entre esses procedimentos, Chaffey e Smith, (2013, p. 477) esquematizam o e-business em duas etapas (buy side / sell side), conforme Figura 2.

**Figura 2.** Quadro simples para E-business



Fonte: Chaffey e Smith (2013, p. 477)

Dessa forma, para os autores supracitados, o *e-business* inclui quatro perspectivas de negócios organizacionais: 1) comunicação: entrega de informações, produtos e serviços por meios eletrônicos; 2) Processos de negócios: aplicação da tecnologia para transações comerciais e fluxos de trabalho; 3) Serviços: permitindo troca de custos, ao mesmo que aumenta a capacidade e qualidade da prestação de serviços e; 4) transações: compra e venda de produtos e informação online.

No que se refere ao *buy-side*, o e-business inclui compra de matéria-prima e/ou serviços, aquisições, logísticas de entrada e armazenamento. Pode permitir negociação mais rápida e fácil entre fornecedores, fabricantes e distribuidores. Além de possibilitar uma colaboração interorganizacional, mudando o formato de independência para interdependência que possibilite compartilhar de dados para melhorar a eficiência operacional das organizações e, conseqüentemente, a satisfação do cliente (Chaffey & Smith, 2013).

Essa estratégia possibilita a necessidade de um menor capital de giro à medida que os sistemas eficientes permitem entregas “*just-in-time*”, onde fornecedores, distribuidores e parceiros, consigam trabalhar juntos e simultaneamente. Chaffey e Smith (2013)

destacam que pelo ponto de vista do marketing, o compartilhamento de recursos e melhor atendimento ao cliente por meio da internet, tem sido uma grande inovação. Novamente utilizando a IBM como exemplo, os referidos autores replicam que “*o mundo se encontra em um ponto transformador em relação a como os negócios são feitos. Nós acreditamos que é o amanhecer de uma nova era – a era do negócio social*” (IBM, Sem Data *apud* Chaffey & Smith, 2013, p. 481, *tradução nossa*).

Na era do negócio social, através do *e-business*, as organizações criam comunidades online (internas e externas), redes sociais e grupos colaborativos para envolver clientes, colaboradores e parceiros no desenvolvimento e distribuição de produtos. O “*crowdsourcing*” ou “*inovação aberta*” facilita o acesso a novas ideias de clientes, parceiros ou profissionais do setor, desenvolvendo novas soluções para problemas e oportunidades de negócios.

A *extranet*, por meio do “*crowdsourcing*”, se configura em uma ferramenta de criação de redes de valor entre fornecedores, distribuidores e demais partes interessadas no negócio, de forma eficiente e eficaz. Para Chesbrough (2011 *apud* Stare & Križaj, 2018), a inovação em serviços abertos é defendida como um meio de obter conhecimento de muitas empresas e clientes.

Esse modelo tem um enorme potencial para aumentar as eficiências operacionais e impulsionar os negócios e o trabalho em equipe, uma vez que “*não podemos fazer tudo sozinhos. Parcerias podem ajudar enormemente, mas elas exigem gestão*” (Chaffey & Smith, 2013, p. 97, *tradução nossa*).

Chaffey e Smith (2013), acreditam tanto no trabalho em redes interorganizacionais colaborativas, que propõe um novo “P” para o mix do marketing digital. Além dos “P”s tradicionais: produto, preço, praça e promoção; e os já novos “P”s inclusos ao modelo adaptado para a gestão de serviços que acrescenta: pessoas, processos e evidência física; os referidos autores sugerem o P de parceria para o marketing digital. Eles argumentam que a chave para se solucionar eventuais problemas de gestão está nos recursos, na integração, na interação, na criatividade e na globalização.

Construção de relacionamentos e qualidade de serviços são vitais para as tendências de consolidação e comoditização. Construir relacionamentos e aumentar a lealdade são necessários para aumentar a rentabilidade (Chaffey & Smith, 2013, p. 97, *tradução nossa*)



Numa indústria como o turismo, por exemplo, a superioridade do *e-business* colaborativo deve ser o jogo completo para se alcançar os objetivos almejados (Yang & Jiang, 2009). Vale destacar, que a gestão estratégica na economia da internet por meio de parcerias de valor agregado pode possibilitar um domínio maior no fluxo de comunicação na web e uma maior exploração em rede para obter benefícios organizacionais através das mídias digitais (Di Fatta *et al.*, 2017). Com um custo muito mais baixo é possível envolver empresas, instituições e até o governo para uma gestão estratégica formada por redes de colaboração interorganizacionais em prol do fortalecimento do trabalho dos atores sociais do turismo.

#### **4. AS REDES DE COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS NO TURISMO**

De acordo com Scott *et al.* (2008), o conceito de rede e as técnicas de análise de rede fornecem um meio de conceitualizar, visualizar e analisar os conjuntos complexos de relações dentro da cadeia do turismo, podendo ser um método útil para identificar as conjunturas críticas nessas redes e desenvolver uma colaboração efetiva em um destino turístico. Stare e Križaj (2018), afirmam que as redes ampliam as possibilidades para o fornecimento de conhecimento e habilidades para inovação em turismo, para além dos atores tradicionais, desenvolvendo uma estrutura para compartilhamento de conhecimento, interações e maior cooperação entre as partes.

Scott *et al.* (2008) afirmam que uma das principais razões para o interesse de colaboração em redes para a gestão de destinos turísticos são as possíveis vantagens competitivas no planejamento e marketing dos destinos, uma vez que reúnem o conhecimento, interesse e recursos dos seus agentes sociais. Segundo esses investigadores, os destinos que possuem organizações capazes de transferir o conhecimento efetivo de uma unidade organizacional para outra, são mais produtivos e competitivos, pois apresentam uma maior possibilidade de visualizar oportunidades e desenvolver uma melhor gestão do conhecimento.

As redes são uma resposta lógica para o contexto que o turismo proporciona, ajudando a compreender a natureza coletiva da ação organizacional, restrição e coordenação dentro do setor. É importante ressaltar que tal ação coletiva não requer necessariamente uma organização em rede, mas, numa situação com falta de recursos e onde as decisões

relacionadas com o turismo não são muitas vezes vistas no âmbito do mandato do governo, a resposta é muitas vezes uma rede de partes interessadas (Scott *et al.*, 2008).

Entende-se por rede um grau de indivíduos que, de forma agrupada ou individual, se relacionam uns com os outros, com um fim específico, caracterizando-se pela existência de fluxos de informação. As redes podem ter muitos ou poucos atores e uma ou mais categorias de relações entre pares de atores. Uma rede é composta por três elementos básicos: nós ou atores, vínculos ou relações e fluxos (Alejandro & Norman, 2005, p. 2).

Nessa perspectiva, a densidade e a força de uma rede é medida das conexões entre seus nós, podendo ser calculado pelo número real de conexões dividido pelo número possível de conexões. Por esse motivo, Burt, Kilduff, e Tasselli (2013) afirmam que os modelos de rede estudam como se distribuem a informação em um sistema de agentes sociais.

Então, e segundo Scott *et al.* (2008), no mundo dos negócios e da economia, a análise de redes representa um novo paradigma organizacional, com base nas teorias baseadas nas competências da empresa, onde se formam relacionamentos e verifica-se o desempenho organizacional. Conforme essa teoria, as organizações evoluem de acordo com as capacidades que elas podem aproveitar no ambiente externo, ou seja, o desempenho de uma empresa não é apenas dependente dos recursos da própria empresa, mas também sobre outras empresas e em particular da natureza das suas relações.

Segundo Costa (1996), um dos modelos mais amplamente sugeridos pela literatura organizacional para o turismo inclui esquemas de parcerias, organizações mais abertas, desenvolvimento de corporações e arranjos formais e informais que envolvam, simultaneamente, operações do setor privado, instituições públicas, agências sem fins lucrativos e outros grupos independentes. Este autor defende que as organizações turísticas não podem crescer com visões e caminhos isolados, e que o seu sucesso está ligado ao crescimento do ambiente circundante, pois ele influencia, direta ou indiretamente, a produção, a eficiência, a efetividade e os fluxos no mercado.

Partindo de uma abordagem estratégica, alcançar e manter vantagens competitivas no mercado atual pode ser o argumento central para a organização em rede. Aureli e Forlani (2016) afirmam que hotéis, agentes de viagens e operadores turísticos, bem como restaurantes, vinícolas e outros operadores de turismo, muitas vezes ativam relações formais e informais para alcançar objetivos compartilhados e criar experiências

positivas de turismo. Vale destacar, que a experiência global dos turistas em um destino depende do pacote de serviços e produtos consumidos durante sua estada em uma área geográfica delimitada. Assim, surge a necessidade de cooperação entre as empresas localizadas no destino, uma vez que seus objetivos comuns é alcançar uma melhor experiência geral para os visitantes (Martínez-Pérez, Elche, & García-Villaverde, 2019). Convém ressaltar que a teoria da cooperação é baseada na “teoria dos jogos” ou “dilema do prisioneiro”, muito utilizada nas ciências administrativa e econômica. Essa teoria argumenta que os jogos envolvem perdedores e ganhadores, o que é chamado de “soma zero”, quando só é possível determinar o resultado após o jogo ou por estudos de probabilidade. Entretanto, se houver cooperação entre os jogadores, abre-se a possibilidade de ganhos mútuos (Olave & Amato Neto, 2001). Então, no mundo econômico, se as empresas optarem por unir suas heterogeneidades por meio de parcerias estratégicas, denominada rede de negócios ou de valor, elas podem potencializar recursos e ações comuns para obterem vantagens competitivas no mercado. Segundo Oliveira, Souza, & Castro (2014), entre os benefícios, estão a troca de experiências, acesso à tecnologia, compartilhamento de canais e fornecedores, maior acesso a informação e abertura de mercado.

(...) o objetivo das redes interorganizacionais é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, por meio de uma estrutura dinâmica que utilize ações uniformizadas, descentralizadas e que evitem que as empresas envolvidas percam sua flexibilidade e mantenha sua competitividade no mercado. (OLIVEIRA *et. al.* 2014, p. 133).

Com efeito, as redes interorganizacionais supõem características de interdependência, reciprocidade, interesse mútuo, confiança, representatividade e liderança, sendo indutoras da coopetição. A coopetição é uma forma de gerenciamento de rede que equilibra os riscos da competição com os benefícios da cooperação. “Na competição, o foco é sobre as estratégias de apropriação de valor, enquanto na cooperação, o foco é numa estratégia coletiva para criação de valor” (Chim-miki, Medina-brito, Batista-canino, & Chim-miki, 2019, *tradução nossa*).

Sendo assim, é possível observar que a estratégia de “cooperar para competir” tem sido utilizada não só para o desenvolvimento de produtos e serviços das organizações, como para o desenvolvimento de toda cadeia produtiva de um destino turístico. Para Scott *et*

*al.* (2008), a abordagem em rede é necessária para ajudar a compensar a natureza fragmentada de uma indústria como o turismo e para sua sustentabilidade, uma vez que o setor é formado, em sua maioria, por um número grande de pequenas empresas que com poucos recursos não podem buscar o desenvolvimento sustentável de forma isolada.

## **5. E-BUSINESS E REDES INTERORNIZACIONAIS NO TURISMO**

Diante disso, levando em consideração que o *e-business* é um conjunto de estratégias e táticas que permitem as empresas explorarem de forma eficiente e eficaz as tecnologias digitais (Chaffey & Smith, 2013; Di Fatta *et al.*, 2017), e no seguimento do exposto nas páginas anteriores sobre a importância e benefícios das parcerias enquanto tática de marketing, objetiva-se, nesta etapa do artigo, sugerir uma estratégia de *e-business* baseada em redes interorganizacionais colaborativas nos destinos turísticos, a fim de torná-los mais sustentáveis, inovadores e competitivos no mercado global (Costa & Buhalis, 2014; Law *et al.*, 2014; Yang & Jiang, 2009).

Para tanto, fundamentado nas vantagens advindas da coopetição (Chim-miki *et al.*, 2019), sugere-se a utilização de plataformas de redes interorganizacionais colaborativas na internet entre os agentes do setor privado, instituições públicas, agências sem fins lucrativos e outros grupos independentes dos destinos turísticos, estruturadas nas competências dessas organizações, para fortalecer os relacionamentos e fomentar um melhor desempenho na gestão dos destinos (Costa, 1996; Scott *et al.*, 2008).

Nessa linha, justificando a abordagem de um trabalho em redes interorganizacionais nos destinos turísticos, vale destacar que o turista necessita de uma série de serviços para sua experiência no local, como transporte, hospedagem, alimentação e atrativos, por exemplo; e que, por esse motivo, os agentes do turismo devem pensar de forma interdependente a fim de se compartilhar dados e informações que possam melhorar as eficiências organizacionais e, conseqüentemente, a satisfação do visitante (Chaffey & Smith, 2013; Martínez-Pérez *et al.*, 2019; Milheiro, Costa, & Santos, 2010).

Dessa forma, segundo Chaffey e Smith (2013), pelo ponto de vista do marketing, o compartilhamento de recursos e melhor atendimento ao cliente por meio da Internet, tem sido uma grande inovação. Chaffey e Smith (2013), Costa (1996), Di Fatta *et al.*, (2017) e Scott *et al.* (2008), corroboram que as organizações não podem trabalhar sozinhas, com visões e caminhos isolados, elas dependem do ambiente circundante e se desenvolvem a partir das suas capacidades em aproveitar o ambiente externo, pois ele

influencia, direta ou indiretamente, a produção, a eficiência, a efetividade e os fluxos no mercado. Nesse sentido, o “P” de parcerias proposto por Chaffey e Smith (2013) para o marketing digital, pode ajudar enormemente mas, como argumentam os próprios autores, elas necessitam de gestão.

Assim, conforme afirmação destes autores de que a chave para se solucionar eventuais problemas de gestão está nos recursos, na integração, na interação, na criatividade e na globalização, baseada na era do negócio social e no “*crowdsourcing*”, este artigo sugere que as organizações dos destinos turísticos (públicas, privadas e institucionais), responsáveis pela oferta local, se relacionem através de plataformas web desenvolvidas para fomentar redes sociais empresariais.

## **6. PLATAFORMAS WEB: UMA ESTRATÉGIA PARA O TRABALHO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS NOS DESTINOS TURÍSTICOS**

As plataformas são um modelo de negócios que utiliza a tecnologia com o intuito de conectar pessoas e promover a interação, possuem infraestrutura adequada, na maior parte das vezes com *cloud computing* e utilizando recursos de *Big Data* para permitir que essas informações sejam possíveis e, sobretudo, relevantes. São estratégias que funcionam de maneira multilateral, permitindo interação e troca entre as partes a fim de aumentar a geração de valor e tendo como grande capital a informação (Saltarelli, 2018).

Plataformas abertas de inovação permitem a busca de parceiros ausentes e conhecimento no processo de inovação. Elas incentivam a criatividade na resolução de desafios, promovem o networking e o compartilhamento de conhecimento, facilitando o acesso a especialistas e clientes (Stare & Križaj, 2018, p. 441, *tradução nossa*)

Segundo Stare e Križaj (2018), as redes desenvolvidas em plataformas web aumentam significativamente o potencial da inovação aberta em serviços, alavancam canais de marketing e trazem novos atores para o processo de inovação. É um meio de fomentar um ecossistema no qual a criatividade, a colaboração e o trabalho em rede entre os atores do turismo são encorajados para a co-criação de novos serviços.

Dentre as vantagens a serem trabalhadas em uma plataforma interorganizacional colaborativa em um destino turístico, destacam-se: inovação de produtos e serviços, inovação de processos, inovação gerencial, de marketing e institucional. E no que tange

a motivação dos atores a participarem, sobressaem as possíveis recompensas financeiras e/ou relacionadas ao poder e reputação da sua organização (Stare & Križaj, 2018).

Atualmente, existem diversas plataformas de redes empresariais disponíveis no mundo digital com o objetivo de fomentar a colaboração interna das organizações. Dentre elas, destacam-se: *SAP Stream Work*, *Cisco Jabber*, *SocialCast*, *JiveSoftware*, *Chatter*, *Pulse* e *Yammer*.

Diante desse cenário, a fim de oferecer uma direção prática ao presente estudo, exemplifica-se os benefícios deste tipo de ferramenta, através da plataforma de redes sociais empresariais do pacote Microsoft Office (2018), denominada Yammer, que se propõe melhorar a comunicação e interação em uma organização, que neste caso, será entendida como um destino turístico.

Segundo o site oficial desta plataforma, a Yammer é um espaço aberto para colaborar e envolver toda uma organização. Dentre as suas ferramentas, é possível melhorar toda a comunicação e manter os participantes unidos, informados e alinhados; possibilita aproveitar os conhecimentos e perspectivas dos integrantes para compartilhar e reunir abertamente ideias para um novo produto (Microsoft Office, 2018). Adaptando os contributos dessa ferramenta a realidade dos destinos turísticos, através das informações do site desta plataforma<sup>1</sup>, esse tipo de rede social colaborativa pode:

- a) Envolver todos os agentes sociais do destino: mantendo-os atualizados através da troca de anúncios e transmissões com vídeo, dando oportunidade as pessoas, de todos os tipos de organizações, de oferecer *feedback*, partilhar informações e fazer perguntas.
- b) Melhorar processos e promover a inovação: com ferramentas de partilhamento de dados, proporcionando uma melhor transparência para otimizar processos multifuncionais, tomar decisões mais rapidamente e inovar na gestão do destino.
- c) Aceder os conhecimentos coletivos dos agentes sociais: agrupando as organizações em torno de áreas de interesse e práticas comuns, através de comunidades dentro da plataforma que reúnam ideias, partilham as melhores práticas e estimulam novas iniciativas. Proporcionando a estes grupos, uma biblioteca de documentos para que as comunidades tenham as ferramentas certas para trabalharem de forma eficiente.

---

<sup>1</sup> <https://products.office.com/pt-pt/business/teamwork/enterprise-social-network?rtc>. Acesso em 22 nov. 2018.

Vale ressaltar, que Chaffey e Smith (2013, p. 55) argumentam que uma ferramenta de rede social empresarial como o Yammer ajuda as organizações a se conectarem, compartilharem e discutirem novas ideias, além de criar uma cultura onde a colaboração é mais natural ao permitir pessoas a interagirem online de forma aberta, informal e transparente. Os autores resumem os benefícios de tal ferramenta como um:

Maior fluxo de conhecimento informal em toda a organização, através de *microblogging*; supera barreiras à colaboração, fornecendo conexão instantânea para pessoas, equipes, redes informais, comunidades de prática e outros grupos de interesse; melhora o alinhamento entre executivos e funcionários pelo uso de mensagem de difusão para comunicar rapidamente em formato de *crowdsourcing* para obter ideias, sugestões e respostas as perguntas; ajuda a estimular maior compartilhamento e discussão entre grupos com papéis comuns (Chaffey & Smith, 2013, p. 487, *tradução nossa*).

Dentro de uma perspectiva de redes interorganizacionais no turismo, podemos sugerir como contribuição o aumento da qualidade, produtividade e diminuição de custos na organizações, devido a possibilidade de otimização da troca de informações e conhecimento; aumento do engajamento dos agentes sociais; estímulo a colaboração nas tarefas propostas; armazenamento de informações e documentos do destino em único local; diminuição do tempo gasto em reuniões; aumento da transparência e; disseminação de melhores práticas entre os diversos agentes sociais do turismo, potencializando a retenção do conhecimento tácito no destino. Possibilitando, assim, o fortalecimento das características de interdependência, reciprocidade, interesse mútuo, confiança, representatividade e liderança, indutoras da cooperação (Chim-miki *et al.*, 2019).

Além disso, possibilitaria monitorizar a envolvente externa dos destinos e, assim, responder mais eficazmente a alterações no mercado, reduzir custos, diferenciar produtos e serviços, aumentar a focalização em determinados segmentos de mercado, reduzir o tempo das transações, e ainda, contribuir para formas de turismo mais sustentáveis (Costa & Buhalis, 2014)

Sugere-se, ainda, desenvolver dentro da plataforma, a criação de metas por grupos, apresentação de resultados e colaboração de todos os envolvidos, por meio de avaliação



entre os próprios componentes, que podem dar notas uns aos outros, sobre o trabalho desenvolvido por cada organização inserida neste sistema.

Dessa forma, através da coopetição baseada no *e-business*, na informação e na cooperação eletrônica, as organizações do setor de turismo podem explorar a internet para obter benefícios individuais e coletivos, através da gestão de informações e do conhecimento (Di Fatta *et al.*, 2017), diminuindo a fragmentação do setor de turismo e fortalecendo os relacionamentos, a colaboração e o planejamento integrado para uma gestão da oferta dos destinos turísticos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo defende a adoção de um trabalho em redes interorganizacionais colaborativas nos destinos turísticos, fundamentado no gerenciamento da coopetição, por meio da utilização de plataformas web que forneçam estrutura para interações, cooperação e partilha de conhecimento entre os atores sociais dos destinos turísticos.

Assim, através de uma análise do discurso realizada pela revisão da literatura de economia da Internet e da teoria das redes no turismo, apresenta-se as vantagens da adoção de modelos de plataforma de redes corporativas disponíveis no mundo digital. Essa ferramenta possibilita envolver agentes do setor privado, instituições públicas, agências sem fins lucrativos e outros grupos independentes dos destinos para fomentar um trabalho integrado entre as organizações do setor do turismo.

Entre os benefícios da implantação de uma plataforma web de colaboração para o trabalho em redes interorganizacionais, destaca-se a possibilidade da inclusão de um número maior de agentes sociais nas decisões e propostas em prol do turismo local. Além disso, é possível melhorar os processos e promover a inovação; aceder os conhecimentos coletivos das organizações participantes, ajudando-as a se conectarem, compartilharem e cooperarem para o desenvolvimento dos produtos e, conseqüentemente, para a maior inovação e competitividade do destino.

Não menos importante, tal estratégia de parceria permitirá um desenvolvimento mais consistente da marca do destino e uma comunicação mais integrada possibilitará ganhos de eficiência no trabalho realizado entre as organizações. Como consequência, aumentará a qualidade dos serviços e o grau de satisfação dos visitantes.

Contudo, apesar das inúmeras vantagens e benefícios oferecidos pela internet a gestão da oferta turística, notou-se durante esta pesquisa que o foco nas investigações que



relacionam esta ferramenta ao turismo está voltado, essencialmente, no atendimento a demanda, na presença digital e nas potencialidades do *e-commerce*. Diante disso, entendemos que existe uma lacuna nos estudos relacionados a economia da internet objetivando a melhoria do *business-to-business* nos destinos turísticos.

Portanto, sendo ainda muito escassa a literatura sobre o tema abordado no presente artigo, antevê-se que este venha a merecer particular atenção de investigação futura. Neste âmbito, destacam-se três questões de pesquisa que podem refinar e colaborar para os contributos desta estratégia sugerida para a gestão da oferta turística:

1) Como envolver todos os agentes do destino e fazê-los colaborar de forma mais eficiente em uma plataforma web? Segundo Kotler (1993 *apud* Scott *et al.* 2008) uma das principais hipóteses para o interesse em colaboração em redes no desenvolvimento do turismo é a ideia de que os destinos turísticos podem ganhar vantagens competitivas, reunindo conhecimento, perícia e outros recursos de suas partes interessadas. Todavia, Scott *et al.* (2008) argumentam que os atores tendem a criar relações estáveis apenas com parceiros que possuem verdadeira confiança.

2) Como avaliar se de fato o uso da plataforma de redes empresarias estão melhorando os processos e promovendo a inovação no destino turístico? Pike e Page (2014) ressaltam que para um destino assumir uma posição de liderança no mercado é necessária a medição e o acompanhamento de desempenho das ferramentas de comunicação e marketing. Diante disso, sugere-se a aplicação da técnica de análise sociométrica, ou seja, uma medição da rede social por um conjunto de técnicas para investigar, medir, estudar relações, contatos e processos vinculares que se manifestam nos diversos grupos sociais (Freeman, 2004).

3) Qual agente social do destino seria o ideal para implantar, gerir e avaliar os resultados da aplicação desta ferramenta? Uma vez que, segundo Chaffey e Smith (2013), “*parcerias podem ajudar enormemente, mas elas exigem gestão*” (p. 97, *tradução nossa*). Coloca-se, assim, a questão da liderança, que podem ser relacionadas com fatores como a legitimidade, o poder sobre os parceiros, a confiança, e também a equidade na divisão quer de investimento, quer dos ganhos que advém da parceria.

Além da continuidade desta investigação através de questões como as sugeridas acima, fica como sugestão a investigação e o desenvolvimento de novos modelos digitais de cooperação entre a oferta do turismo, através da criação de plataformas especializadas que possam colaborar não só para o *e-business*, como também para o *e-commerce* e o *e-*

marketing baseada na estruturação em redes em uma destinação.

## REFERÊNCIAS

- Agencia EFE. (2018). Turismo mundial cresceu 6% em 2017, segundo a OMT. Retrieved November 17, 2018, from <https://www.efe.com/efe/portugal/economia/turismo-mundial-cresceu-6-em-2017-segundo-a-omt/50000443-3487927>
- Alejandro, V. Á. O., & Norman, A. G. (2005). *Manual introdutório à análise de redes sociais: Medidas de centralidade*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. Retrieved from [http://www2.unicentro.br/lmqqa/files/2016/05/Manualintrodutorio\\_ex\\_ucinet.pdf](http://www2.unicentro.br/lmqqa/files/2016/05/Manualintrodutorio_ex_ucinet.pdf)
- Aureli, S., & Forlani, F. (2016). The importance of brand architecture in business networks: The case of tourist network contracts in Italy. *Qualitative Market Research*, 19(2), 133–155. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0007>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet — The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Burt, R. S., Kilduff, M., & Tasselli, S. (2013). Social network analysis: Foundations and frontiers on advantage. *Annual Review of Psychology*, 64, 527–547. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143828>
- Chaffey, D., & Smith, P. (2013). *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing* (4th ed.). Oxon: Routledge.
- Chim-Miki, A. F., Medina-Brito, P., & Batista-Canino, R. M. F. (2019). Integrated management in tourism: The role of coepetition. *Tourism Planning & Development, forthcoming*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1574888>
- Costa, C. (2004). Turismo e poder local: Relatório sectorial. In *XIV Congresso da ANMP*. Funchal, Portugal.
- Costa, C., & Albuquerque, H. (2017). Um novo modelo conceptual para o turismo urbano. In F. Silva & J. Umbelino (Eds.), *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (1ª). Lisboa: Lidel.
- Costa, C., & Buhalis, D. (2014). Estratégias de eTourism. In C. Costa, F. Brandão, R. A. Costa, & B. Zélia (Eds.), *Produtos e Competitividade do Turismo na Lusofonia* (II). Lisboa: Escolar Editora.
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organisations and networks. The case of Portugal*. University of Surrey.
- Di Fatta, D., Musotto, R., D'Aleo, V., Vesperi, W., Morabito, G., & Bue, S. L. (2017). Weak ties and value of a network in the new internet economy. In S. Hai-Jew (Ed.), *Social Media Data Extraction and Content Analysis* (pp. 66–84). Hershey: IGI-Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0648-5>
- Feger, J. E., Abrahão, C. M. de S., Gândara, J. M. G., Oliveira, R. A., & Melo, J. (2016). A rede relacional formada por atores sociais no contexto da regionalização do turismo: O caso da região turística litoral do Paraná (Brasil). In *XIX Congresso AECIT: Tiempos de Cambio en el Turismo*. Tenerife, Espanha.
- Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), pp.727-750. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., & García-Villaverde, P. M. (2019). From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of

- knowledge exploration. *Journal of Destination Marketing and Management*, 11(December 2018), 80–88. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.12.002>
- Microsoft Office. (2018). Enterprise Social Network. Retrieved from <https://products.office.com/pt-pt/business/teamwork/enterprise-social-network?rtc>
- Milheiro, E., Costa, C., & Santos, B. (2010). A informação turística e as tecnologias da informação e da comunicação: O caso Português. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 13/14, 871–881.
- Olave, M. E. L., & Neto, J. A. (2001). Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, 8(3), 289–303.
- Oliveira, N., Souza, D. L., & Castro, C. C. (2014). Análise sociométrica da rede de relacionamento das bibliotecas que constituem o Consórcio das Universidades Federais do Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19(1), 130–148. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362014000100009>
- Saltarelli, B. (2018). Plataformas digitais: O que é e como as grandes empresas do mundo utilizam? Retrieved January 28, 2019, from <https://inteligencia.rockcontent.com/plataformas-digitais/>
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Clevedon, England: Channel View Publications.
- Stare, M., & Križaj, D. (2018). Evolution of an innovation network in tourism: Towards sectoral innovation eco-system. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 438–453. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/48/438>
- World Travel Tourism Council - WTTC. (2018). World Travel & Tourism Council. Retrieved November 23, 2018, from <https://www.wttc.org/>
- Yang, J., & Jiang, G. (2009). Collaborative e-business platform construction of tourism industry based on value network. In *2009 International Conference on E-Business and Information System Security* (pp. 1–3). Wuhan: IEEE. <https://doi.org/10.1109/EBISS.2009.5137952>

#### **How to cite this article:**

Lima, T. O.; Barbosa, B. & Costa, C. (2019). E-Business e Plataformas de Colaboração: Uma estratégia para o trabalho em redes interorganizacionais nos destinos turísticos. *International Journal of Marketing, Communication and New Media. Special Issue 5 – Tourism Marketing*, 76-94.