

# Modelo de referência para avaliação de portais turísticos com o suporte da gestão do conhecimento

## Reference model for assessment of tourism portals with the support of knowledge management



Alexandre Augusto Biz<sup>1</sup>  
José Leomar Todesco<sup>2</sup>  
Gregório Jean Varvakis Rados<sup>2</sup>

**Resumo:** As Organizações Públicas de Turismo exercem a função do Estado em fomentar atividade turística em seu destino turístico. Fomentar significa definir políticas públicas, como gestão de destinos turísticos por meio dos portais turísticos (*websites*) de gestão pública. O objetivo deste artigo é apresentar um modelo de referência para avaliação de portais turísticos com o suporte da gestão do conhecimento. Como método de pesquisa, utilizou-se o triangular a partir da construção de um modelo de referência (teórico) e na construção de instrumentos de coleta de dados quantitativo e qualitativo. Foram analisados vinte e nove portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo do Brasil. Como resultado, afirma-se que os portais turísticos analisados não foram arquitetados para dar suporte à gestão do conhecimento e que seu uso é subutilizado enquanto ferramenta estratégica de gestão de destinos turísticos. Em relação ao modelo proposto, mostrou-se válido, e os resultados obtidos permitiram uma reflexão por parte das Organizações Públicas de Turismo de todas as instâncias de governança e das organizações privadas da necessidade de reverem suas estratégias de gestão dos destinos turísticos em relação à promoção e comercialização de produtos e serviços turísticos.

**Palavras-chave:** Turismo. Gestão do conhecimento. Administração pública. Estratégia. Portais turísticos.

**Abstract:** *Tourism Public Organizations play the state role in fostering tourism in the tourist destination. Fostering means formulating public policies, for example, the management of tourism destinations through tourism portals (websites) of public administration. The aim of this paper is to present a reference model for assessment of tourism portals to support knowledge management. The research method used was the triangular approach, which was developed from the construction of a reference model (theoretical) and the design of instruments for collecting quantitative and qualitative data. Twenty-nine tourist portals managed by Brazilian Public Tourism Organizations were analyzed. It was found that the tourism portals analyzed were not architected to support knowledge management and that they are underused as a strategic tool for tourism destination management. As for the model proposed, it proved valid and the results obtained led Tourism Public Organizations in all instances of governance and private organizations to feel the need to review their tourist destinations management strategies concerning the promotion and marketing of tourism services and products.*

**Keywords:** *Tourism. Knowledge management. Public administration. Strategy. Tourism portals.*

## 1 Introdução

A informação se constitui em uma das principais estratégias para o processo de tomada de decisões das organizações de caráter público, privado e misto, estando alinhada à gestão de pessoas e das tecnologias da informação e da comunicação. No mercado turístico, a informação é a base principal para o desenvolvimento em razão da sua característica de intangibilidade. Possibilita ao consumidor imaginar,

pensar e sonhar com aquilo que adquiriu ou que ainda pretende adquirir. Werthner e Klein (1999) descrevem a informação como o meio de aproximar a lacuna da intangibilidade à tangibilidade. Quanto mais informações dispostas acerca de um destino turístico, mais fácil é a identificação por parte do consumidor (potencial ou real). Como consequência, a gestão do fluxo de informação e o uso de sistemas de

<sup>1</sup> Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – UFPR, Departamento de Turismo – UFPR, Rua Doutor Favre, 405, 3º andar, DETUR, CEP 80060-140, Curitiba, PR, Brasil, e-mail: biz@ufpr.br

<sup>2</sup> Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Campus Universitário, Acesso Trindade, Setor D, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil, e-mail: tite@egc.ufsc.br; grego@egc.ufsc.br

informação se tornaram indispensáveis para selecionar as informações úteis para as Organizações Públicas de Turismo (Organização Pública de Turismo de instância federal – Ministério do Turismo e EMBRATUR; de instância estadual – Secretaria de Estado de Turismo; de instância municipal – Secretaria Municipal de Turismo) de instância federal, estadual e municipal.

As Organizações Públicas de Turismo exercem a função do Estado em fomentar atividade turística em seu destino turístico. Fomentar significa definir políticas públicas, que, segundo a OMT – Organização Mundial de Turismo (2001), devem proporcionar aos cidadãos a melhora do bem-estar e nortear as atuações das organizações privadas. O controle da atividade turística por parte das Organizações Públicas está na utilização de medidas impositivas, como o imposto, ou na concessão de incentivos com o objetivo de promover o desenvolvimento de determinadas atividades. Podem ser apresentadas como iniciativas a promoção do destino turístico; o estímulo na abertura de novos prestadores de serviços turísticos e não turísticos; a inserção tecnológica; e o desenvolvimento de ações para o gerenciamento do conhecimento.

Enquanto a informação consiste em dados e fatos que são organizados para descrever uma particular situação, o conhecimento se distingue por adicionar crenças, julgamentos, perspectivas, saber-fazer, entre outros. Na teoria de informações econômicas, dá-se mais importância ao capital intelectual da organização, que possui mais valor no patrimônio intangível, como o saber-fazer, do que o capital físico (BIZ, 2009). Já a gestão dos conhecimentos (saber-fazer) individuais e coletivos (interorganizações) por parte das organizações torna-se indispensável, para a melhor compreensão dos efeitos da globalização (aumento da competitividade, custos, entre outros) e das mudanças dos comportamentos dos consumidores, favorecendo a tomada de decisões estratégicas.

Ma, Buhalis e Song (2003) destacam que as recentes aplicações de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação desenvolvidas podem ser utilizadas pelas Organizações Públicas de Turismo mediante aplicação da internet (portal turístico), da intranet e da extranet. Estas favorecem a integração para o gerenciamento, o planejamento e a promoção de um destino turístico, bem como disponibilizam aos consumidores informações para o planejamento da viagem (pré-viagem) e também durante a viagem, ajudando os micros e os pequenos prestadores de serviços locais a promoverem seus produtos e/ou serviços.

Ao disponibilizar para os consumidores um portal turístico, as Organizações Públicas de Turismo podem estar solucionando quatro preocupações e dúvidas que Chen (2006) identificou junto aos consumidores: 1ª) legitimidade e autenticidade do portal; 2ª) produto

de qualidade; 3ª) sistema de segurança e privacidade da informação; e 4ª) serviço de pós-compra.

Este artigo tem como objetivo apresentar um modelo de referência para avaliação de portais turísticos com o suporte da gestão do conhecimento aplicado às Organizações Públicas de Turismo. Para o desenvolvimento da pesquisa, adotou-se a estratégia exploratória sequencial, que, segundo Creswell (2007), é a mais direta de todas as técnicas do método de triangulação. Realizada em distintas fases, a pesquisa partiu primeiramente da construção de uma estrutura teórica, seguido da coleta e da análise dos dados quantitativos por meio de um formulário estruturado e, por fim, da coleta e análise dos dados qualitativos na aplicação de um questionário para os gestores dos portais turísticos, para que ambos os métodos fossem integrados para a interpretação dos resultados de todas as análises.

Para validação desse modelo, foram analisados, entre os meses de novembro de 2008 e março de 2009, vinte e nove portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo do Brasil, sendo vinte e seis estaduais e o Distrito Federal e dois do Ministério do Turismo, sendo um destinado ao mercado brasileiro ([www.turismobrasileiro.gov.br](http://www.turismobrasileiro.gov.br)) e outro destinado ao mercado externo e de responsabilidade da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo ([www.braziltour.org](http://www.braziltour.org)).

## 2 Revisão da literatura

A construção da revisão da literatura teve como base a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudos de trabalhos correlatos. Primeiramente é importante diferenciar o que é informação e o que é conhecimento. Wiig (1993 apud BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006) menciona que informação consiste em dados e fatos que são organizados para descrever uma particular situação ou condição; já conhecimento se distingue da informação pelo fato de adicionar crenças, julgamentos, perspectivas, saber-fazer, entre outros. O conhecimento é uma informação que foi interpretada e incorporada nas crenças e valores de um indivíduo (TSKOUKAS; EFI, 2001 apud DAVY, 2006; HILDRETH; KIMBLE, 2002 apud DAVY, 2006). Entretanto, para Wilson (2002 apud DAVY, 2006), o conhecimento deve ser transformado primeiramente em informação antes de ser transferido, pois, caso um indivíduo (destinatário) escolha utilizá-la, estará gerando um novo conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam que existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento individualizado dividido em duas dimensões: técnica (saber fazer) e cognitiva (crenças, valores, modelos mentais, entre outros). O conhecimento explícito, ao contrário do tácito, é possível de ser expresso em números

e palavras e ser compartilhado por meio de dados, manuais, entre outros.

KMPG (1998 apud TAN et al. 2006) define a gestão do conhecimento como uma tentativa sistêmica e organizada de usar o conhecimento dentro de uma organização para transformar a sua capacidade de armazenar e usar esse conhecimento para melhorar sua *performance*. Zhu (2004) cita que gestão do conhecimento é definida amplamente como um jogo de ideias, de ferramentas e de práticas que convergem na criação, na comunicação e na utilização do conhecimento nas organizações. Para Yang e Wan (2004), a gestão do conhecimento, no contexto social, é visada na criação e obtenção do conhecimento, compartilhando-o e mobilizando-o entre uma rede de organizações.

Turban e Aronson (2001) mencionam que a gestão do conhecimento é um processo para identificar, selecionar, organizar, disseminar e transferir conhecimento de modo a permitir o compartilhamento, o uso e o reuso. Para a realização desse processo, se faz necessário uma representação de fluxo de informação, os domínios de integração (técnico, sistema, estratégico e organizacional) de sistemas de informação, uma visão do ciclo de vida do conhecimento organizacional e, uma arquitetura de gestão do conhecimento.

Nesse sentido, Beal (2004) apresenta um modelo de representação do fluxo de informação desde a obtenção, tratamento, distribuição, armazenamento e uso. No processo de obtenção, busca continuamente a alimentação do processo, desde a criação, a recepção e a captura da informação interna ou externa à organização de qualquer formato. A informação precisa passar pelo processo de tratamento, facilitando a sua localização e deixando-a mais acessível aos usuários (internos e externos). No processo de armazenamento, os dados e as informações são conservados favorecendo o processo de distribuição. A eficácia no processo de distribuição está relacionada à rede de comunicação interna e externa. E, por fim, o processo de uso da informação para as tomadas de decisões.

Em relação aos domínios de integração, Wainwright e Waring (2004) criaram um modelo de integração de sistemas de informação que permite aos diferentes *softwares* e/ou *hardwares* (protocolos, linguagens e tecnologias diferentes) a possibilidade de trabalharem conjuntamente. Os autores complementam que o processo de integração dos SI passa obrigatoriamente pela junção de três domínios: técnico e sistêmico, estratégico e organizacional. No domínio técnico e sistêmico, a complexidade na integração é determinada pelo campo da computação, usando sofisticadas técnicas de *design* de sistemas e no desenvolvimento de métodos, ferramentas e técnicas de dados, comunicação e automação. O domínio de sistemas, no qual se encontram os processos de fluxo de trabalho, processo de negócios e operações, pode ser descrito como um acesso ao entendimento dos sistemas de

comportamento técnico, estratégico e organizacional, que afirmam fornecer ótimas perspectivas holísticas ou sustentadas por uma filosofia da Teoria Geral de Sistemas.

Vizcaíno, Soto e Portillo (2007) apresentam um modelo de ciclo de vida do conhecimento que consideram a etapa de aquisição como a chave principal do KMS – *Knowledge Management Systems*, ao incluir a elicitación, a coleta e a análise da gestão do conhecimento. Nessa fase, é vital identificar onde existe o conhecimento na organização e como capturá-lo. O agente captador é responsável pela coleta de informação (dados, modelos, experiências) de diferentes fontes de conhecimento. Executa o processo de monitoramento para identificar a informação e experiências geradas durante a interação entre os usuários e ferramentas do sistema ou *groupware* (*e-mail*, consultas de portais, *chats*, entre outros), podendo usar diferentes técnicas para adquirir o conhecimento, como as ontologias.

Por fim, Sharma e Grupta (2003) citam que os efeitos da globalização, o aumento da competitividade, o acesso dos consumidores às informações e aos produtos/serviços pela internet faz com que as organizações desenvolvam habilidades inteligentes para a gestão do conhecimento acerca da sua própria organização, do mercado e dos seus consumidores. Os autores criaram uma arquitetura de gestão do conhecimento dividida em 5 camadas: sistemas de comunicação; fonte de dado empresarial; repositório de conhecimento; mapas de conhecimento; e aplicação ao usuário final.

Em relação aos trabalhos correlatos, analisaram-se três modelos. O modelo da OMT (ORGANIZAÇÃO..., 2001) definiu as Organizações Públicas de Turismo (gestores) como entidades intermediárias, justificando-as como elementos de agregação de valores para os consumidores em virtude de apresentar informações isentas de alta qualidade; aproximar os consumidores aos prestadores de serviços locais ou intermediadores como agências de viagens e operadoras turísticas externas; e apresentar confiabilidade. Desenvolveu uma metodologia para análise dos portais turísticos voltados ao consumidor. Inicialmente, identificaram mais de cem (100) portais turísticos de destinos conhecidos mundialmente e que tinham presença *online*; muitos foram identificados em revistas especializadas da área de turismo, guia *online*, buscadores (google, yahoo). A segunda etapa foi acrescentar critérios para uma seleção mais complexa, para tanto, definiram como critérios de eliminação a obrigatoriedade do portal turístico ter: *links* para organizações de turismo (gestor) regionais/locais; *links* para os prestadores de serviços turísticos locais; e mecanismo de planejamento de viagens interativo, possibilitando pesquisas por categoria. Quanto aos consumidores, Middleton (2002) descreve a importância em pesquisar o consumidor identificando

o processo de pré-compra, de compra, do pós-compra e do pós-consumo, o que permite acompanhar, avaliar e analisar todos os processos do comportamento do consumidor em turismo.

O modelo de análise desenvolvida por Cruz (2005) teve como objetivo avaliar a situação e o desempenho da promoção turística (*marketing*) de um destino via portal turístico de uma Organização Pública de Turismo. Para isso, o autor criou noventa e um indicadores divididos em quinze grupos de componentes, que foram concentrados por suas características e estruturas a partir dos princípios do *Balanced Scorecard*, (*Balanced Scorecard* (BSC) são ferramentas de gestão de desempenho, que, em realidade, mensura as estratégias utilizadas pelas empresas, criando, dessa forma, um referencial para descobrir e comunicar as estratégias de maneira coerente e eficaz (KAPLAN; NORTON, 2001 apud CRUZ, 2005, p. 155). Foram analisados os quinze destinos turísticos mais visitados no Brasil no ano de 2001, que representavam 28,3% do fluxo de turistas domésticos, segundo a EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo (2001 apud CRUZ, 2005), órgão vinculado ao Ministério do Turismo, resultando nos seguintes destinos turísticos: São Paulo (SP); Rio de Janeiro (RJ); Fortaleza (CE); Salvador (BA); Natal (RN); Belo Horizonte (MG); Porto Alegre (RS); Santos (SP); Recife (PE); Itanhaém (SP); Brasília (DF); Curitiba (PR); Porto Seguro (BA); Caldas Novas (GO); e Ubatuba (SP).

O modelo de análise proposto por Díaz (2005) visou identificar, por meio da observação, a utilização das diversas possibilidades de gestão que a internet oferecia às Organizações de Turismo (públicas, privadas e mistas) responsáveis pelo *marketing* de um destino turístico. Foi estruturado em quatro aspectos principais que buscaram identificar a presença dos conteúdos de informações dos diferentes portais turísticos; examinar a capacidade de comercialização; observar as características próprias de comunicação e interação que uma tecnologia como a internet pode oferecer por meio do portal turístico do destino; e verificar a existência de versões de cada portal turístico em diferentes idiomas. Os objetos de estudo foram os portais turísticos da Espanha, divididos em três grupos: portais turísticos de promoção turística das Comunidades Autônomas; portais turísticos de promoção turística das Províncias; e portais turísticos de promoção turística dos Municípios. Em relação aos trabalhos correlatos analisados, pode-se verificar que nenhum dos modelos tinha como objetivo analisar os processos internos de gestão dos portais turísticos.

### 3 Metodologia adotada para o desenvolvimento do modelo

Yauch e Steudel (2003) descrevem que o uso da triangulação não se refere apenas à compreensão de

um mesmo fenômeno desde uma múltipla perspectiva, mas também à melhora na compreensão, quando uma nova ou mais detalhada visão emerge. Jack e Raturi (2006) mencionam que vários estudos demonstram que o uso da triangulação remete à resolução das dificuldades em interpretar e construir teorias. Brewer e Hunter (2005) apontam que a principal vantagem no uso da triangulação não está na quantidade de dados de que o pesquisador dispõe, mas sim nos dados da diversidade e das possibilidades de comparações que essa diversidade confere, pois a triangulação é validada pela mensuração de indicadores e de teorias por meio de uma comparação cruzada e triangular.

Na construção do instrumento quantitativo, utilizou-se a técnica de levantamento. Segundo Creswell (2007), a estratégia de técnica de levantamento permite uma descrição quantitativa ou numérica de tendências (ocorrência de frequência), opiniões e atitudes de uma população e/ou uma amostra, e utiliza como principais técnicas de coleta de dados o questionário, a entrevista e o formulário. Gil (1996) ressalta que as vantagens em se utilizar essa estratégia estão no conhecimento direto da realidade da pesquisa, na economia e na rapidez na obtenção dos dados e/ou informações, e na possibilidade de quantificá-los, ou seja, permite classificar, ordenar e realizar correlações com outros procedimentos estatísticos.

O instrumento quantitativo foi desenvolvido a partir do estudo de três modelos de análises de portais turísticos, o da OMT, realizado em 2001; por Cruz, em 2005; e Díaz, em 2005. A partir da comparação dos modelos de análises e com base nos conceitos e nos modelos de gestão do conhecimento, foi construído um formulário estruturado para medir a frequência em cinco grupos de análise: 1) página inicial e informações sobre a Organização Pública de Turismo; 2) informações sobre o consumidor; 3) informações turísticas; 4) distribuição dos prestadores de serviços; e 5) audiência de idiomas. Ao todo, foram analisados 110 (cento e dez) itens distribuídos nos cinco grupos de análises, adotando uma pontuação máxima de cem pontos, compostos por diversos critérios aplicados em cada grupo.

O modelo proposto por Biz (2009) buscou verificar, em relação à página inicial e às informações sobre as Organizações Públicas de Turismo, as características quanto ao conteúdo de multimídia, facilitador de buscas, idiomas, mapa do portal turístico, descrição do destino turístico, entre outros. O grupo de análise sobre o consumidor, baseado no modelo de comportamento do consumidor em turismo de Middleton (2002), visou verificar se no portal turístico havia identificação do consumidor como usuário final ou como intermediador (agência de viagens, operadoras turísticas). Essa diferenciação permite às Organizações Públicas de Turismo identificar certos resultados das ações e das



estratégias de divulgação. O grupo das informações turísticas permitiu analisar quais informações, de maneira geral, estavam disponíveis para o consumidor.

Em relação à distribuição dos prestadores de serviços, buscou-se identificar o nível da distribuição eletrônica dos prestadores de serviços observando disponibilidade, disponibilidade + reserva, e disponibilidade + reserva + pagamento, o provedor utilizado na distribuição: do próprio Portal Turístico, direto do prestador de serviço ou de um provedor independente, por exemplo, uma agência de viagens virtual. Possibilitou identificar os fluxos de informações entre consumidor, organizações de turismo e os prestadores de serviços e de quais maneiras ocorrem o comércio eletrônico dentro do portal turístico.

Por fim, o grupo de audiência de idiomas na identificação dos idiomas disponíveis no Portal Turístico e o seu nível de abrangência, ou seja, se somente na primeira página (25% da pontuação do idioma), até no segundo nível (50% da pontuação do idioma) e acima de dois níveis (100% da pontuação). Os idiomas selecionados para análise foram determinados em relação aos dez países considerados como maiores emissores de consumidores turísticos do mundo, segundo a Organização Mundial de Turismo (2007 apud BIZ, 2009).

Como instrumento qualitativo, foi utilizado o método de estudo multicaso, por meio da aplicação de um questionário estruturado aos gestores dos portais turísticos dos Estados do Mato Grosso, Tocantins, MTur e EMBRATUR, visando identificar a existência da gestão do conhecimento nos portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo, verificando quais os sistemas internos de gestão usados, qual o nível de integração intra e entre as Organizações Públicas de Turismo, consumidores e prestadores de serviços.

A construção do questionário foi norteadada pelo modelo de representação do fluxo de informação de Beal (2004) desde a obtenção, tratamento, distribuição, armazenamento e uso; nos domínios de integração

(técnico, sistema, estratégico e organizacional) dos sistemas de informação propostos por Wainwright e Waring (2004); no modelo de ciclo de vida do conhecimento de Vizcaíno, Soto e Portillo (2007); e na arquitetura da gestão do conhecimento de Sharma e Grupta (2003), dividida em 5 camadas: sistemas de comunicação; fonte de dado empresarial; repositório de conhecimento; mapas de conhecimento; e aplicação ao usuário final (Quadro 1).

Para validação desse instrumento aplicou-se a técnica de estudo de caso, que, segundo Yin (2001, p. 32),

[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso foi realizado na Comissão Europeia de Turismo.

#### 4 Modelo de suporte para a construção de instrumentos de avaliação de portais turísticos com o suporte da gestão do conhecimento

Partiu-se do esboço teórico de um portal turístico com a proposta de socialização do conhecimento tácito entre as unidades da Organização Pública de Turismo, por exemplo, os PITs – Postos de Informações Turísticas, e entre as demais organizações públicas não turísticas da mesma instância governamental, possibilitando exteriorizar, via seu portal turístico, o conhecimento tácito-explicito de forma a ser compreendido por todos.

O conhecimento é exteriorizado por meio de informações e conteúdos turísticos do destino turístico, das Organizações Públicas de Turismo e dos prestadores de serviços turísticos. A integração no portal turístico é caracterizada pelo processo que

Quadro 1. Modelo do indicador qualitativo.

Modelo da Gestão do Conhecimento				
Obtenção	Tratamento	Armazenamento	Distribuição	Uso
Intranet Extranet Comunidades Virtuais	ERP Mapas de modelos de conhecimento Interoperabilidade entre os sistemas (Semântica, Ontologia)	Gestão de documentos e Tecnologias de colaboração	Intra Organizacional e Extra Organizacional	Interno Estratégico Planejamento Novo conhecimento  ↓ GESTÃO DO CONHECIMENTO

Fonte: Biz (2009, p. 147).

permite aos prestadores de serviços turísticos (locais e não locais) e às Organizações Públicas de Turismo de outras instâncias governamentais municipais e federal (MTUR) exteriorizarem os conhecimentos (tácito-explicitos).

A integração requer das Organizações Públicas de Turismo gestoras do portal turístico a definição de um sistema de informação (SI), que procure melhorar o entendimento e a compreensão das informações para favorecer a integração entre as organizações quanto aos aspectos de comércio eletrônico, da gestão do conhecimento e dos efeitos políticos (GALLIERS, 1999). Moller (2005) propõe uma arquitetura de ERP - *Enterprise Resource Planning*, que é um SI dividida em camadas e componentes, como a camada analítica que integra os diferentes sistemas de gestão e a camada do portal que possibilita o comércio eletrônico e a integração dos aplicativos.

Na Figura 1, apresenta-se a disponibilização do portal turístico que permite ao consumidor a possibilidade de acesso às informações, aos conteúdos, ao comércio eletrônico de serviços e produtos turísticos de um destino turístico. Ao mesmo tempo, permite às Organizações Públicas de Turismo e aos prestadores de serviços turísticos o intercâmbio de informações sobre o destino e os consumidores. A partir do acesso, se inicia uma solicitação de informação, que, por sua vez, necessita de uma resposta (informação realizada) de um dos atores disponíveis no portal turístico.

Entretanto, o fato de apenas definir um ERP não garante a integração e a gestão das informações que ocorrem no portal turístico, é necessário verificar a semântica das informações e a interoperabilidade entre as TICs e os SI utilizados pelos prestadores de serviços turísticos e demais Organizações Públicas de Turismo.

Com o avanço no desenvolvimento de novas ferramentas em diferentes arquiteturas de TIC e o aumento no número de informações e dos conteúdos na internet, há a necessidade da aplicação da semântica das informações (*web semântica*), para sua melhor compreensão, e de ontologias para reduzir ou eliminar as confusões de conceitos e terminologias. A ontologia pode facilitar a **compreensão** (entendimento), pois permite a percepção dos significados dos conceitos e seus relacionamentos, a **comunicação**, sustentando a clareza na definição dos termos, a **cooperação**, permitindo a colaboração das pessoas em ambos os níveis – interno, externo – e o intercâmbio de informação (grifo nosso) (FERNÁNDEZ; GARCÍA, 2006; WERTHNER et al., 2003).

Por fim, a Figura 2 constitui a formação do modelo de portal turístico com suporte à gestão do conhecimento com o propósito de identificar o fluxo de informação entre consumidores, Organizações Públicas de Turismo e prestadores de serviços turísticos.

Esse processo está dividido em: obtenção (intranet, extranet, comunidades virtuais); tratamento (SI usado, mapas de conhecimento, interoperabilidade de sistemas); distribuição (gestão da informação e tecnologias de colaboração); armazenamento (intra e extraorganizacional); e uso (interno, estratégico, planejamento) da informação. Como resultado da gestão do fluxo da informação, surge a criação de um novo conhecimento (ciclo do conhecimento), que, conseqüentemente, é utilizado para alimentar o portal turístico com informações, conteúdos e novos produtos e serviços turísticos (BEAL, 2004; WAINWRIGHT; WARING, 2004; VIZCAÍNO; SOTO; PORTILLO, 2007; SHARMA; GRUPTA, 2003).

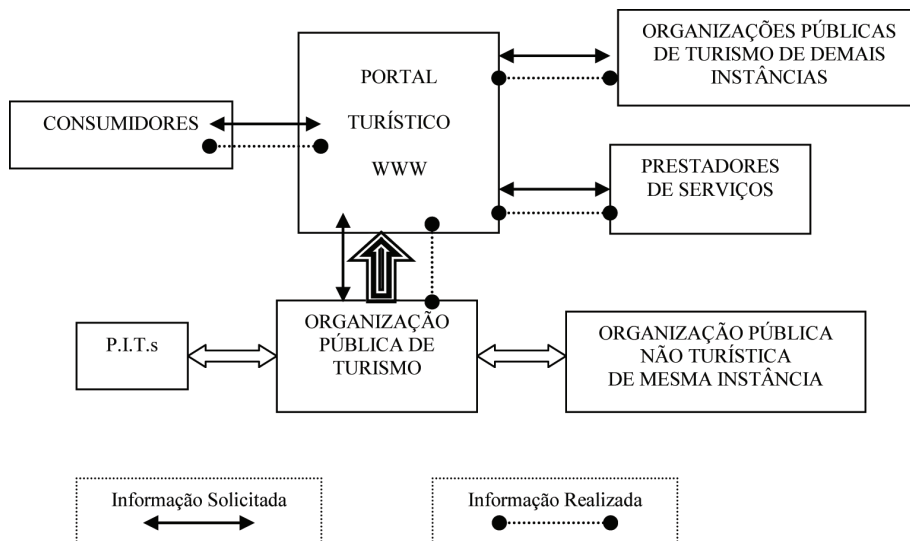
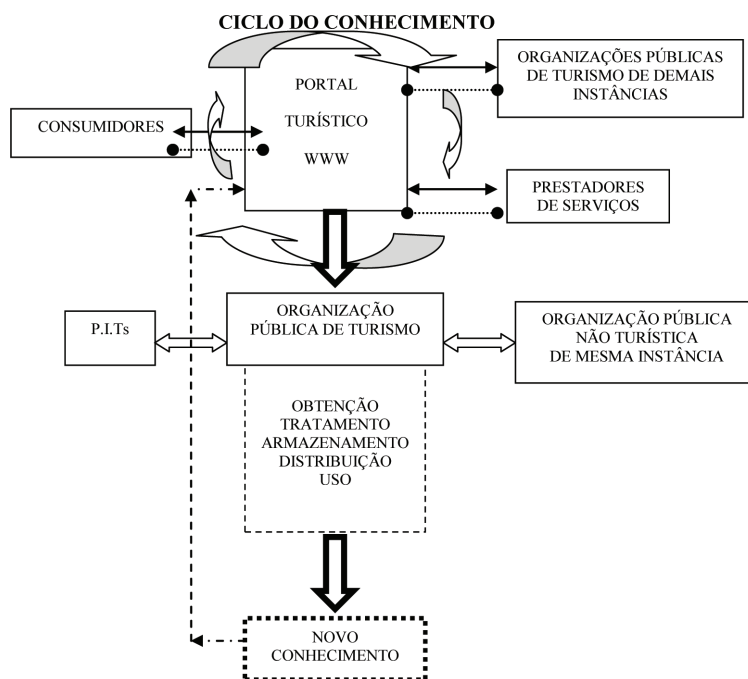


Figura 1. A Implementação do portal turístico. Fonte: Biz (2009, p. 133).



**Figura 2.** Modelo de suporte de construção de instrumentos de avaliação de portais turísticos quanto à gestão do conhecimento. Fonte: Biz (2009, p. 134).

## 5 Validação do modelo de referência para avaliação de portais turísticos com suporte à gestão do conhecimento

A aplicação do instrumento quantitativo foi mediante análise dos portais turísticos das Organizações Públicas Estaduais de Turismo, entre os meses de novembro de 2008 e março de 2009: vinte e nove portais turísticos gerenciados por Organizações Públicas de Turismo do Brasil, sendo vinte e seis estaduais e o Distrito Federal e dois do Ministério do Turismo, sendo um destinado ao mercado brasileiro ([www.turismobrasileiro.gov.br](http://www.turismobrasileiro.gov.br)) e outro destinado ao mercado externo e de responsabilidade da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo ([www.braziltour.org](http://www.braziltour.org)).

O Quadro 2 apresenta uma visão geral dos resultados da análise realizada nos portais turísticos, apresentando a média dos pontos referentes aos cinco grupos de análise, o desvio padrão e o coeficiente de variação. Ao medir o desvio padrão, usando o método não polarizado (n-1), buscou-se identificar o grau de dispersão dos valores em relação à média dos portais turísticos, medidos pela fórmula:

$$\sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

N – número de amostra  
X – média da amostra

Já o coeficiente de variação (CV) é a razão entre o desvio padrão e a média (em termos percentuais)

e é vantajoso para a comparação de distribuições cujas unidades podem ser diferentes. Quanto maior a porcentagem, maior é a dispersão, portanto, sugere-se como baixa dispersão quando  $CV < 15\%$ ; média dispersão quando CV é de 15% a 30%; e grande dispersão quando  $CV > 30\%$ .

$$CV = \frac{S}{\bar{x}} * 100$$

S – desvio padrão  
x – média da amostra

Destaca-se, a partir do Quadro 2, a ausência de um padrão entre os portais turísticos referente aos resultados dos cinco grupos analisados em virtude do grau de dispersão entre si, considerado alto – coerência de variação acima de 30%. Os grupos PI e IT foram os que obtiveram maior frequência de ocorrência e com uma dispersão média de 27,06% e 21,72%, respectivamente. Entretanto ambos ficaram abaixo do ideal quando analisadas as suas médias de 40,48 pontos e 62,86 pontos, respectivamente. O resultado do grupo DPS mostra que não há nos portais turísticos brasileiros a distribuição eletrônica de produtos e serviços turísticos.

O grupo de AI registrou uma média de 35,86, em destaque os dois portais turísticos do Ministério do Turismo, um para o mercado interno e outro para o mercado externo de responsabilidade da EMBRATUR, e o Estado do Rio Grande do Norte. Entretanto, quinze portais turísticos analisados, 51,70%, não apresentam um único idioma estrangeiro. E, por fim, o grupo de IC obteve a média de 13,79 pontos, a mais baixa

**Quadro 2.** Resultado geral da análise quantitativa por ordem de máxima pontuação.

Portais	PI	IC	IT	DPS	AI	Média	DPE	CVE (%)
PR	56	60	73		35	44,8	15,7662	35,20
MTur Nac	55	15	75	1	71	43,4	33,538	77,28
RN	61	20	69	5	56	42,2	28,0125	66,38
MTur Inter	53	5	69	6	71	40,8	32,9727	80,82
RS	54	45	75	3		35,4	30,2366	85,41
PA	38	10	67	3	57	35	28,1336	80,38
AL	51	5	77	6	35	34,8	30,6627	88,11
SC	50	30	83	1		32,8	34,477	105,11
BA	45	10	74	7	20	31,2	28,2082	90,41
CE	33	25	63		35	31,2	16,5731	53,12
MA	44	15	65	8	20	30,4	23,6072	77,66
MG	45	15	75	2		27,4	32,5922	118,95
MT	49,5	10	72	5		27,3	32,1517	117,77
MS	38,5	10	65	2	20	27,1	25,1952	92,97
SE	35	15	67		15	26,4	24,5493	92,99
DF	40	5	78	5		25,6	34,8234	136,03
AP	35	15	62		12	24,8	23,0507	92,95
PE	49	15	52			23,2	20,5508	88,58
ES	42	10	61			22,6	25,7747	114,05
PI	40	5	61	1		21,4	28,7793	134,48
AM	33	5	42	3	20	20,6	17,0675	82,85
GO	28	5	68			20,2	31,88	157,82
PB	29	10	59	3		20,2	25,0383	123,95
RJ	38	5	18	4	35	20	16,0779	80,39
RR	29	5	59	4		19,4	25,8892	133,45
RO	38	5	52			19	24,1316	127,01
SP	18	15	50			16,6	19,3993	116,86
TO	28	5	50			16,6	22,5019	135,55
AC	19	5	42			13,2	18,6815	141,53

PI – Página Inicial; AI – Audiência de Idiomas; DPE – desvio Padrão por Estado; IC – Informações dos Consumidores; IT – Informações Turísticas; CVE – Coerência de Variação por Estado. Fonte: Biz (2009, p. 195).

de todos os cinco grupos analisados, e com uma dispersão de 91,73%, considerada altíssima. Isto significa que a maior parte dos portais turísticos não busca identificar e pesquisar o perfil do consumidor (final ou intermediário).

Como resultado, percebeu-se durante a análise a ausência de integração (via internet e extranet) entre os portais turísticos do Ministério do Turismo (Turismo brasileiro e Braziltour) e os demais portais turísticos estaduais e das cidades, e vice-versa, para a transferência e a busca de informações e conteúdos, bem como dos prestadores de serviços, e a relação com os perfis dos consumidores. Os portais turísticos não apresentavam uma arquitetura direcionada à gestão da informação e, principalmente, à gestão do conhecimento, não sendo ainda percebida como uma ferramenta estratégica para auxiliar na tomada de decisões no planejamento e desenvolvimento do destino turístico.

Na aplicação do instrumento qualitativo (questionário), foram contatados todos os gestores responsáveis pelos portais turísticos, entretanto apenas os gestores dos Estados do Mato Grosso e do Tocantins, além do Ministério do Turismo e a EMBRATUR, retornaram resposta. Adotou-se como método o estudo multicaso no período de 20 de novembro a 5 de dezembro de 2008.

A maioria dos gestores do portal turístico estava alocada nos departamentos de *marketing* e de relações públicas/comunicação. Durante o período de análise, foram contatados os gestores dos estados que não haviam respondido o questionário, para sanarem, de maneira informal, algumas dúvidas, visto que foi possível identificar, durante a análise quantitativa dos portais turísticos, a ausência de várias etapas no processo de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição e uso das informações e conhecimento, a ser exposto na sequência.



Em relação ao processo de obtenção da informação, não havia aplicação de agentes inteligentes para a obtenção de informações sobre os consumidores, imagem do destino, entre outros, tampouco houve ocorrência de integração intra e entre organizações. No processo de tratamento, não havia aplicação de sistemas de gestão (ERP) e tampouco interoperabilidade entre os sistemas. O MTur estava iniciando a sistematização dos processos departamentais com ferramentas de BI, CRM e até mesmo ERP.

No processo de tratamento da informação, o repositório de conhecimento do MTur estava estruturado nos portais (Internet e Intranet) do próprio MTur, nos quais todo tipo de informação e documentos era compartilhado com todos os atores que interagem com o MTur. Com o uso da ferramenta *OPENCMS*, era possível indexar e catalogar todos os documentos. Nos Estados do TO e MT, os arquivos com as informações turísticas tabuladas e atualizadas ficavam disponibilizados no próprio portal turístico (acesso livre), procedimento também identificado nos demais portais que socializavam as informações de forma geral. Entretanto, identificou-se, no portal turístico do Estado do PR, uma diferenciação na disponibilização dessas informações, divididas para turistas e para o mercado profissional. Quanto ao processo de distribuição, não se identificou em nenhum portal turístico a integração e a socialização das informações, bem como o acompanhamento na distribuição (intra e entre Organizações Públicas de Turismo, prestadores de serviços, consumidores). E, por fim, no processo de uso.

A gestão do conhecimento ainda não é trabalhada de forma estratégica em nenhuma Organização Pública de Turismo analisada, o próprio Ministério do Turismo está avaliando o uso de ferramentas do tipo BSC (*Balanced Scorecard*) para a medição dos resultados alcançados pela prática da gestão do conhecimento que deve potencializar os objetivos de médio e longo prazo, permitindo aferir resultados diretos e indiretos, tangíveis e intangíveis. No Estado do TO, realizou-se um teste com um sistema de intranet para o conhecimento dos departamentos internos da Agência de Desenvolvimento Turístico. Também se desenvolveu uma ação para aquisição de *software* para a gestão do conhecimento externa por meio de *extranet* e internet.

Com os resultados da análise quantitativa e qualitativa, pôde-se perceber que a construção dos portais turísticos pesquisados **não** foi estruturada para possibilitar a integração entre os atores que participam ativamente das atividades turísticas, ao contrário, apenas disponibilizam informações sem interação entre si (grifo nosso). As informações disponibilizadas pelas Organizações Públicas de Turismo nos seus respectivos portais turísticos não passam por um processo de gestão, portanto,

não são, segundo Szczerbicki (2003), lapidadas para o uso operacional, tático e estratégico. Com a ausência da integração nos portais turísticos entre os atores envolvidos na atividade turística, perde-se a oportunidade de gerenciar as informações tanto internas como externas às Organizações Públicas de Turismo e, principalmente, a possibilidade da criação de novos conhecimentos. Para Cornellà (1994 apud TORRES; MARCH, 2003), as informações geradas externamente às Organizações Públicas de Turismo provenientes dos prestadores de serviços locais, operadoras turísticas, agências de viagens e consumidores, e alinhadas às informações internas produzidas pelo intercâmbio entre as Organizações Públicas de Turismo e os demais setores públicos podem ser utilizadas nas suas decisões operacionais, táticas e estratégicas.

O processo de obtenção de informação ficou restrito às pesquisas realizadas pelas Organizações Públicas de Turismo ou por terceiros, sendo que o tratamento era realizado sem a utilização de ferramentas de gestão, como as ERP refletindo na ausência de mapas e modelos de conhecimento. No processo de armazenamento, também não eram utilizados sistemas que permitiam a gestão dos documentos e tampouco os repositórios. Em muitos casos, os conhecimentos ficavam restritos aos departamentos das Organizações Públicas de Turismo sem a ocorrência da socialização seja intra ou entre organização. A ausência de ferramentas de tecnologia impossibilita a eficácia do acompanhamento na distribuição e uso dos conhecimentos. Em suma, os portais turísticos das Organizações Públicas de Turismo não apresentavam uma estrutura que desse suporte à gestão do conhecimento.

## 6 Considerações finais

Para a implantação do modelo de referência de portal turístico com o suporte da gestão do conhecimento, o turismo deve ser definido como uma estratégia de governança em todas as instâncias. A justificativa está no papel que o Estado de instância de governança municipal, estadual e federal exerce no fomento de políticas públicas para atividade turística e o seu controle na utilização de medidas impositivas, como os impostos ou na concessão de incentivos. O Estado também é determinante para a integração social entre os envolvidos no processo (*networks*), estimulando a abertura de novos prestadores de serviços turísticos e não turísticos e na inserção tecnológica dos micros e pequenos prestadores de serviços, permitindo, além da sua promoção, a realização de comércio eletrônico.

O desenvolvimento da atividade turística não é apenas de responsabilidade das Organizações Públicas de Turismo, pelo contrário, pela característica transversal o turismo permeia outras organizações

públicas, da mesma ou de diferente instância governamental, requerendo, portanto, que as relações burocráticas sejam substituídas, passando de processos manuais para processos informatizados. No entanto, a inserção dos prestadores de serviços locais e não locais deve ocorrer entre todos os níveis de maneira ágil, rápida, eficaz e eficiente favorecendo a geração de emprego e renda no destino turístico. Por fim, a integração e a interação com os consumidores favorecem a identificação dos perfis, dos tipos de tecnologias utilizadas, para que as utilizam (o que buscam de informações, de conteúdos e de comércio), quando as utilizam (pré-consumo, durante o consumo e pós-consumo), dos hábitos, entre outros. Desta forma, permitem à Organização Pública de Turismo identificar, atender e satisfazer às necessidades mediante a criação de novos produtos turísticos, a inserção de novos prestadores de serviços ou a melhoria da prestação dos serviços públicos.

Pode-se perceber também durante o processo de investigação que um dos principais problemas das organizações não era somente quanto ao acesso às informações, mas sim à habilidade em trabalhá-las para o seu uso operacional e estratégico. Igualmente às informações, as culturas dos consumidores e dos prestadores de serviços também refletem nos hábitos, nos valores, nos diferentes costumes e, conseqüentemente, afetam a forma com que as informações são tratadas, transmitidas e principalmente compartilhadas. Além disso, nem todas as informações foram encontradas estruturadas, ao contrário, em relacionamentos informais e em práticas de comunicação. Portanto, a partir das indagações teóricas, esboçou-se um modelo de referência (teórico) de portal turístico, baseado nos conceitos e modelos de gestão do conhecimento que abordam a necessidade de integração entre todos os envolvidos no processo, a fim de permitir que as informações e os conhecimentos sejam capturados, tratados, armazenados, distribuídos e usados na geração de novos conhecimentos na tomada de decisões estratégicas.

As deficiências administrativas foram identificadas na ausência de integração entre às Organizações Públicas de Turismo de diversas instâncias de governança, prestadores de serviços e consumidores, na subutilização de tecnologias de multimídia para a promoção do destino turístico, no conteúdo das informações turísticas (informações básicas) disponibilizadas, na ausência de estudo do comportamento do consumidor que utiliza o portal turístico, na inexistência de comércio eletrônico de produtos e serviços turísticos e por informações fragmentadas em outros idiomas, ou seja, poucos portais turísticos estavam disponibilizados em outro idioma.

Percebeu-se que a ausência de integração entre os envolvidos no processo e do uso de ferramentas de

tecnologia e de gestão inibem o processo de obtenção do conhecimento individual (orientação pessoal) e organizacional (orientação às tecnologias) e, desta forma, prejudica o mapeamento do conhecimento (individual e organizacional), bem como a construção de um repositório de conhecimento (memória organizacional). Identificou-se ainda que a socialização e o uso do conhecimento ficavam restritos ao setor/departamento, não ocorrendo, portanto, a socialização ampliada do conhecimento que possibilitasse às Organizações Públicas de Turismo seu uso para tomada de decisões estratégicas.

A partir da triangulação entre o modelo de referência proposto, afirma-se que os portais turísticos analisados não foram arquitetados para dar suporte à gestão do conhecimento e são subutilizados enquanto ferramenta estratégica de gestão de destinos turísticos. Em relação à metodologia desenvolvida, mostrou-se ser válida, e os resultados obtidos permitem uma reflexão por parte das Organizações Públicas de Turismo de todas as instâncias de governança e das organizações privadas da necessidade de se rever as estratégias de promoção e comercialização de produtos e serviços turísticos no Brasil.

## Referências

- BASKERVILLE, R.; DULIPOVICI, A. The theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, p. 83-105, 2006. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500090>
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BIZ, A. A. **Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento**. 2009. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- BREWER, J. D.; HUNTER, A. **Foundations of Multimethod Research: Synthesizing Styles**. London: Sage Publication, 2005.
- CHEN, C. Identifying significant factors influencing consumer trust in an online travel site. **Information Technology & Tourism**, v. 8, p. 197-214, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CRUZ, G. **Promoción de destinos turísticos de la web: estrategias e indicadores para los destinos turísticos brasileños**. 2005. 201 f. Tese (Doctorado en Turismo y Sustentabilidad)-Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, 2005.
- DAVY, C. Recipients: the key to information transfer. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, p. 17-25, 2006. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500081>
- DÍAZ, P. L. **Metodología para la presencia de las zonas turísticas españolas en internet**. 2005. 175 f.

- Tese (Doctorado en Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible)-Universidad de Málaga, Málaga, 2005.
- FERNÁNDEZ, L. S.; GARCÍA, N. F. La web semántica: fundamentos y breve "estado da arte". **Revista Novática**, n. 178, noviembre-diciembre, p. 6-11, 2006.
- GALLIERS, B. Editorial: Towards the integration of e-business, knowledge management and policy considerations within an information systems strategy framework. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 8, p. 229-234, 1999. [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00023-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00023-8)
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- JACK, E. P.; RATUR, A. S. Lessons learned from methodological triangulation in management research. **Management Research News**, v. 29, n. 6, p. 345-357, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170610683833>
- MA, J.; BUHALIS, D.; SONG, H. The adoption of ICTs & internet in China and impact to tourism industry structure. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 6, p. 451-467, 2003.
- MIDDLETON, V. T. C. **Marketing de Turismo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.
- MOLLER, C. ERP II: a conceptual framework for next-generation enterprise systems?. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 18, n. 4, p. 483-497, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390510609626>
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. São Paulo: Campus, 1997.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO - OMT. **E-business para turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SHARMA, S. K.; GRUPTA, J. N. D. Managing Business-Consumer Interactions in the e-world. In: GUNASEKARAN, A.; KHALILI, O.; SYED, M. R. **Knowledge and Information Technology Management: Human and Social Perspectives**. New York: Idea Group, 2003.
- SZCZERBICKI, E. Information-based integration for complex systems. In: GUNASEKARAN, A.; KHALILI, O.; SYED, M. R. **Knowledge and Information Technology Management: Human and Social Perspectives**. New York: Idea Group, 2003.
- TAN, H. C. et al. Live capture and reuse of project knowledge in construction organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, p. 149-161, 2006. PMCid:PMC2430670.
- TORRES, A. P.; MARCH, I. C. Information System and Business Strategy: a concurrent planning model. In: GUNASEKARAN, A.; KHALILI, O.; SYED, M. R. **Knowledge and Information Technology Management: Human and Social Perspectives**. New York: Idea Group, 2003.
- TURBAN, E.; ARONSON, J. E. **Decision support systems and intelligent systems**. 6. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2001.
- VIZCAÍNO, A.; SOTO, J. P.; PORTILLO, M. P. A Multi-agent Model to Develop Knowledge Management Systems. In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 40., 2007, Hawaii. **Proceedings...** Hawaii, 2007. <http://dx.doi.org/10.1109/HICSS.2007.23>
- WAINWRIGHT, D.; WARING, T. Three domains for implementing integrated information systems: redressing the balance between technology, strategic and organizational analysis. **International Journal of Information Management**, v. 24, p. 329-346, 2004. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2004.04.001>
- WERTHNER, H. et al. Harmonise - Towards Interoperability in the Tourism Domain. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN TRAVEL & TOURISM, 10., 2003. **Proceedings...** 2003. Disponível em: <[http://ectrl.itc.it:8080/home/publications/2003/enter\\_paper\\_v7\\_revised1.pdf](http://ectrl.itc.it:8080/home/publications/2003/enter_paper_v7_revised1.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2004.
- WERTHNER, H.; KLEIN, S. **Information technology and tourism - A challenging relationship**. Wien: Springer-Verlag, 1999. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7091-6363-4>
- YANG, J. T.; WAN, C. Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. **Tourism Management**, v. 25, p. 593-601, 2004. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.002>
- YAUCH, C. A.; STEUDEL, H. J. Complementary used of qualitative and quantitative cultural assessment methods. **Organizational Research Methods**, v. 6, n. 4, p. 465-481, 2003. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428103257362>
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZHU, Z. Knowledge management: towards a universal concept or crosscultural contexts?. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 2, p. 67-79, 2004.

