

T U R I S M O

INOVAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

INOVAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS

AUTORES

LUIZ PINTO MACHADO

ANTÓNIO ALMEIDA

EDITOR

© SPI - SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO

CONSULTADORIA EMPRESARIAL E FOMENTO DA INOVAÇÃO

EDIFÍCIO «LES PALACES», RUA JÚLIO DINIS, N.º 242, 208

4050-318 PORTO

TEL: 226 076 400; FAX: 226 099 164

spiporto@spi.pt; www.spi.pt

PORTO • 2010

PROJECTO EDITORIAL E GRÁFICO

PRINCÍPIA EDITORA, LDA.

IMPRESSÃO

RAINHO & NEVES

ISBN 978-972-8589-83-7

DEPÓSITO LEGAL 318928/10

PRODUÇÃO APOIADA PELO PROGRAMA OPERACIONAL DE
VALORIZAÇÃO DO POTENCIAL HUMANO E COESÃO SOCIAL DA
RAM (RUMOS), CO-FINANCIADO PELO ESTADO PORTUGUÊS E
PELA UNIÃO EUROPEIA, ATRAVÉS DO FUNDO SOCIAL EUROPEU.

SECRETARIA REGIONAL DO PLANO E FINANÇAS
DO GOVERNO REGIONAL DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA (RAM)

T U R I S M O

INOVAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS

LUIZ PINTO MACHADO

ANTÓNIO ALMEIDA



Sociedade Portuguesa de Inovação

INTRODUÇÃO |

A revolução tecnológica centrada em torno das tecnologias de informação e comunicação (TIC) impõe um novo ritmo à sociedade, conduzindo a novos modos de produzir, comunicar e gerir. Com este paradigma tecnológico, as pessoas procurarão novos espaços de lazer e de ócio. Mas também as empresas do sector turístico utilizarão as TIC para introduzir no mercado os seus produtos e serviços. Actualmente, assiste-se ao crescente recurso de operadores e de consumidores às tecnologias de informação, assim como à Internet, para a distribuição, a comercialização e a aquisição de viagens e turismo.

As TIC afiguram-se uma das áreas mais críticas para o sucesso do turismo no futuro e para a forma como se irá promover os destinos turísticos. Constituem as áreas centrais do presente módulo a análise do potencial oferecido pelas TIC para o sector do turismo e a avaliação de quais as áreas que importa repensar em termos de evolução do sector nesta área. Mas também importa apresentar casos de sucesso no desenvolvimento de *Websites* e nas ferramentas de planeamento de estruturas tecnológicas para desenvolver o potencial da promoção dos produtos turísticos.

Entre os objectivos do tema, apresentam-se os que se seguem:

- ▶ Analisar o potencial oferecido pelas TIC para o sector do turismo;
- ▶ Apresentar casos de sucesso de portais e de *sites*;
- ▶ Explorar ferramentas que permitam a definição de estratégias de negócio electrónico aplicadas ao sector do turismo;
- ▶ Caracterizar os riscos, os custos e os benefícios associados à utilização das TIC.

OS DESAFIOS DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Ao analisar a História, vemos que o Homem sempre estabeleceu uma relação entre tecnologia e comunicação e o seu padrão de vida. Já nos nossos tempos, a chamada nova economia ou sociedade do conhecimento, cuja origem assenta na globalização, é responsável pelas mudanças que imprimem desenvolvimento nas sociedades. O modelo de desenvolvimento social baseia-se nas novas tecnologias de informação através das quais se comunica, se produz conhecimento e se gera riqueza, a vários níveis. A sociedade tende a ser menos exclusiva, mais participativa e mais competitiva. O desafio será até o de alcançar o progresso tecnológico, que supera em muito a criatividade humana.



AS ORIGENS DA MUDANÇA

A Peter Drucker, renomado consultor de empresas e autor de inúmeros livros sobre gestão e filosofias de gestão, cabe a honra de ser o primeiro autor a referir a existência de uma denominada *era da informação*. O sociólogo americano Daniel Bell procurou determinar o início deste período, identificando a década de 1950 como ponto de viragem, quando o número de «colarinhos brancos» ultrapassou o número de operários nos EUA. Ao constatar a mudança estrutural em curso, exclama: «Qual poder operário, qual nada! A sociedade caminha em direcção à predominância do sector dos serviços». Ou seja, o poder económico deslocava-se do mundo do capital e do trabalho para o conhecimento e para a afirmação do terciário, a expensas da agricultura e da indústria. No âmbito do sector terciário, o turismo afirma-se como um dos motores das economias actuais e um utilizador-líder das tecnologias de informação e comunicação (TIC), em especial da Internet, e portanto como um dos sectores paradigmáticos da era da informação. Apesar do carácter aparentemente ubíquo e corriqueiro das TIC e da Internet, esta última acessível em múltiplos espaços além da nossa residência, nas escolas e universidades e no emprego, existe uma necessidade de compreender e explorar as implicações das TIC na sociedade e na economia em geral e no sector do turismo em particular. As TIC têm vindo a ser implementadas no sector do turismo desde a adopção do Computer Reservations System (CRS) nos anos 60 e a posterior migração para o Global Distribution Systems (GDS) nos anos 80, com impactos visíveis ao nível da «interconectividade» e da «interoperabilidade» do sector (Ma *et al.*, 2003, p. 452). Uma descrição dos sistemas atrás referidos será disponibilizada mais à frente neste manual.

O impacto da Internet em particular será objecto de análise socioeconómica mais pormenorizada, devido à alteração das regras do jogo que a mesma originou em termos de distribuição do poder negocial entre compradores e vendedores, e da capacidade de interacção e contacto directo entre os operadores, os hotéis, as companhias aéreas e o consumidor final, independentemente do lugar onde estes operam. O contacto directo ameaçou um dos intermediários-chave do sistema, as agências de viagens, permitindo ganhos em termos de eficiência no sector e um maior leque de escolhas por parte dos consumidores. Antes de introduzirmos a análise dos impactos da revolução nas TIC ao nível dos consumidores e dos operadores e de compreender a transformação do sector, importa contextualizar a emergência das TIC num contexto social e tecnológico mais vasto.

Tal como referimos na «Introdução», a sociedade actual caracteriza-se pelo peso crescente de factores imateriais de natureza intelectual e tecnológica, tais como o «conhecimento científico», na produção dos bens e serviços actualmente produzidos, em detrimento dos factores clássicos de produção, tais como o trabalho e o capital. Referem Berkhout e Hertin (2004, p. 914) que o crescimento económico e a criação de valor resultam cada vez mais «da manipulação de ideias e menos da exploração de energia e matérias-primas». Refira-se a título de exemplo que a concepção e a produção de uma simples lata de sardinha exigiram uma sofisticação inconcebível há algumas décadas, do ponto de vista dos processos de engenharia, materiais compósitos e, portanto, conhecimento científico exigidos, sofisticação essa que permitiu reduzir a quantidade de matéria-prima necessária para a produção de cada lata e, em simultâneo, uma melhoria na qualidade do produto final. O processo de desmaterialização liga-se a uma migração estrutural das economias das actividades intensivas em termos de matérias-primas e energia para as actividades ambientalmente limpas e progressivamente «desmaterializadas». Um exemplo adicional talvez permita clarificar o conceito de «desmaterialização». Há cerca de 20 anos o levantamento de uma quantia em dinheiro destinada ao pagamento de uma conta no supermercado exigia a presença física na agência bancária e talvez uma espera numa fila, e num dia de semana. Agora, a rede de caixas Multibanco permite o levantamento da mesma quantia a qualquer hora do dia ou da noite.

A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES)

A importância do factor conhecimento nos sistemas económicos actuais relaciona-se também com o conceito de sociedade da informação, o qual diz respeito a um modelo de organização social, económica, cultural e política. No âmbito da sociedade da informação, a criação, a difusão, a adopção, a integração e a utilização de informação nos processos económicos e na organização das sociedades são determinantes do ponto de vista económico-social e, numa perspectiva de desenvolvimento económico e competitividade internacional, também numa vertente político-cultural. No entanto, o conceito de sociedade da informação compreende muito mais do que a sua vertente tecnológica (por exemplo, a multiplicidade de tecnologias dependentes da Internet) e económica (por exemplo, novos modelos de negócio *on-line*, baseados no comércio electrónico) para abarcar também uma dimensão política e geracional/cultural. Relativamente à dimensão política, considere-se como figurino a possibilidade do voto electrónico. Um exemplo

relativo à dimensão cultural/geracional da Internet respeita à preferência dos jovens pelo convívio *on-line* nas *chat rooms* e pela utilização dos SMS. Devido à prevalência das TIC na sociedade actual, a sua não-utilização coloca problemas de maior. Mesmo que um indivíduo tenha capacidades de investimento e seja capaz de suportar níveis de consumo elevados, se mas desconhecer o funcionamento dos sistemas informáticos mais básicos (por exemplo, o Multibanco), terá dificuldades em desfrutar da riqueza adquirida. Numa «versão moderna» da exclusão socioeconómica, tal é a quantidade de bens e serviços acessíveis via Internet que ele poderá ser considerado um excluído. Deve-se, no entanto, referir que, apesar de todos os avanços, uma fracção de indivíduos não adopta as TIC.

Como resultado dos impactos tremendos da revolução tecnológica em curso, que se tem vindo a conjugar com a globalização e a desindustrialização das sociedades ocidentais, vários termos foram cunhados pelos académicos para descrever as alterações em curso, para além dos atrás referidos (era da informação e sociedade da informação). Termos e expressões como nova economia, *e-cities*, casas inteligentes, sociedade pós-industrial, pós-fordismo, sociedade pós-moderna, sociedade em rede, capitalismo em rede, sociedade do conhecimento emergiram nos meios académicos e nos *media* para descrever as alterações actuais. Estes termos partilham a tentativa de descrever as transformações ocorridas nas sociedades ocidentais no seu processo de desindustrialização (acompanhada frequentemente da deslocalização da produção para as economias emergentes do Sudoeste Asiático), de terciarização, com predomínio dos serviços e a importância das funções de produção, gestão e integração do conhecimento, ciência e tecnologia na produção e, claro, os avanços tecnológicos no quadro das tecnologias de comunicação e informação.

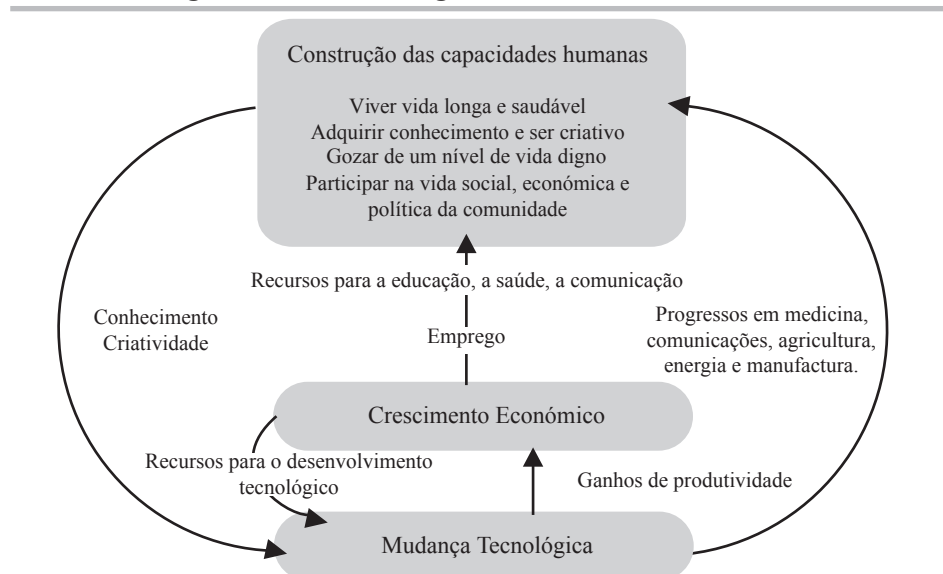
Apesar de a maioria dos autores concordar com a importância das transformações em curso, não existe um entendimento consensual relativamente à extensão do impacto da sociedade da informação, nem sobre a influência de facto de tecnologias como a Internet sobre a sociedade e a economia. A exemplo do sucedido com outras tecnologias revolucionárias no passado, as TIC não devem ser entendidas como exógenas (ou seja, exteriores à sociedade e à vontade dos indivíduos), determinísticas ou uma inevitabilidade. Embora se presuma que as taxas de adopção da Internet rondem os 100%, na verdade, uma franja significativa da população pode ser considerada «excluída» de forma involuntária ou voluntária da adopção de ferramentas básicas como o *e-mail*. Embora a sociedade da informação privilegie a questão da produção da informação, a vida pessoal, económica e social nas sociedades actuais ainda se baseia na produção industrial de bens e serviços com carácter de bem material. Repare-se que, descontando bens e serviços como livros digitais, músicas, serviços financeiros,

informação, a maioria dos bens que se utiliza no dia-a-dia não são digitais. Daí que se exija uma análise ponderada que supere os exageros, as expectativas superoptimistas sobre o impacto das TIC e a utilização de metáforas que caracterizaram a discussão em torno da difusão da Internet.

O Gráfico 1.1 (baseado no Relatório de Desenvolvimento Humano de 2001) ilustra na perfeição as expectativas relativas às TIC e à sociedade da informação.

Gráfico 1.1.

Ligações entre a tecnologia e o desenvolvimento humano



Fonte: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2001).

O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO DESDE OS ANOS 70

Constatadas as vantagens associadas à emergência da sociedade da informação, reveja-se de forma sumária a origem do processo, no que respeita ao *ex-libris* da sociedade da informação, considerando para o efeito de explicação do surgimento da Internet uma dimensão mais tecnológica e outra dimensão de cariz económico-societal. As origens da Internet, numa perspectiva mais tecnológica, remontam a projectos militares desenvolvidos pelo Governo dos EUA na década de 1950-1960, de forma a construir uma

rede de comunicações robusta, à prova de «falhas» (leia-se ataque nuclear) e alargada ao território norte-americano. O envolvimento posterior das universidades americanas, que abarcou depois entidades civis em todo o mundo, permitiu o desenvolvimento tecnológico da rede e a respectiva comercialização (em meados da década de 1990), no formato agora disponível e que conhecemos. O desenvolvimento da Internet constitui um bom exemplo do processo de desenvolvimento de novos produtos na actualidade, com a participação dos sectores público-privado (financiamento conjunto por parte do Estado, de universidades e de empresas privadas), hibridação de saberes (mistura de saberes e tecnologias de diferentes áreas, como a informática, a comunicação social, a psicologia, o *design*, etc.) e aplicações muito distantes do campo de origem (da esfera das telecomunicações ao negócio *on-line*).

A dimensão económico-societal do fenómeno afirma-se com maior intensidade na segunda metade do século XX e reflecte-se no peso crescente da ciência, da tecnologia e do *marketing* na produção dos bens e serviços, que atingem graus de complexidade crescentes. Refira-se que, nos anos 70, em resultado da crise do petróleo e da emergência dos novos países industrializados (Japão, Coreia do Sul e Taiwan), que passaram a ter um peso crescente na produção de bens industriais banalizados (por exemplo: brinquedos, electrodomésticos, etc.), as sociedades ocidentais procuram encontrar novos mercados «protegidos» da concorrência acrescida e assim transpor os dilemas colocados pelos custos crescentes das matérias-primas. A aposta por parte das economias ocidentais incidiu na produção de conhecimento, na tecnologia e nos artefactos culturais e reflectiu-se na importância de factores que enfatizam processos intangíveis como a colaboração interempresarial, a aprendizagem, a governança partilhada dos territórios, etc.

Antes de avançarmos para a análise do impacto das TIC na mudança de comportamento dos consumidores, importa explicar mais detalhadamente o facto de uma fracção da população não ser ainda «adepta» das TIC. Embora este manual não deixe de explicar todas as vantagens que se oferecem aos consumidores e às empresas na utilização das TIC, o sucesso destas e em particular da Internet depende sempre de um factor de agência, isto é, das opções individuais. As TIC não podem ser encaradas como «um meteoro social e tecnológico vindo do espaço exterior que colidiu com a Terra», de forma a que todos os indivíduos o adoptam (Graham e Marvin, 1996, p. 410). Um comentário crítico deve ser feito à análise do impacto das TIC, dada a multiplicação de exageros, mitos, metáforas e hipóteses exageradamente optimistas que ofuscaram o potencial efectivamente revolucionário das mesmas. Refira-se, a título de exemplo, o papel das agências de viagens. O desaparecimento preconizado da intermediação não se concretizou, mas as TIC não deixaram de ter o seu impacto e de obrigar à reinvenção do papel das agências de viagens (Soete, 2000, p. 199). Embora a maioria da informação esteja disponível na Internet – por exemplo sobre

preços, destinos, promoções, companhias aéreas – os agentes de viagens podem aconselhar melhor um potencial turista sobre os destinos de férias que ele está a considerar.

Em jeito de conclusão, relativamente ao papel da sociedade da informação, importa referir que as TIC e a Internet em particular deixaram há muito os muros do mundo académico e das multinacionais, sendo hoje ubíquas, acessíveis à generalidade dos cidadãos e das empresas e a baixo custo. Por essa razão a simples adopção das TIC não oferece qualquer vantagem comparativa, pelo que a preocupação do profissional de turismo deve concentrar-se no desenvolvimento de estratégias competitivas e em factores inovadores, inteligentes e operacionais da tecnologia, em linha coincidente de interesses com as aspirações dos consumidores. A inovação e a criatividade são as ferramentas-chave para cativar os consumidores. E é essa a análise que passamos a oferecer de seguida.

O COMÉRCIO ELECTRÓNICO E A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES

A adopção das TIC constitui um dos acontecimentos mais marcantes da indústria turística, desde sempre atenta e pioneira na adopção de inovações tecnológicas, organizacionais e sociológicas, como se verificará nos capítulos seguintes. As TIC permitem que a generalidade das empresas, mesmo de pequenas dimensões, possa pensar numa operação global com custos de informação e transacção mais baixos. Numa perspectiva mais sectorial, a Internet permitiu a emergência de novos actores e/ou que os actores tradicionais no sector passassem a ser conhecidos a uma escala global, o que forçou a reorganização do sector através da desintermediação e reintermediação (Gretzel, 1999), dada a transferência de poder negocial para os consumidores e fornecedores, ambos no extremo da *cadeia de valor*. Mais, o surgimento da Internet implicou também maiores necessidades de formação e de investimento por parte dos agentes da indústria, devido à adesão dos consumidores. Os potenciais turistas, na sua maioria adeptos fervorosos das novas tecnologias, utilizam intensamente a Internet e, em consequência disso, as TIC têm forçado mudanças no sector. Calcula-se que cerca de metade das operações na Internet, em especial no que respeita ao comércio electrónico, se traduz em pesquisa, acesso a informação e compra de produtos turísticos.

Antes de avançarmos na análise mais pormenorizada do impacto ao nível dos consumidores, considere-se alguns termos básicos. O comércio electrónico pode ser entendido como a compra e venda de produtos e serviços via *on-line* (Internet, redes de computadores), ou com recurso à Internet em determinado ponto da transacção.

O comércio electrónico traduz-se em lojas virtuais, com recurso a catálogos e ordem de compra *on-line*, e sem apoio de instalações físicas direccionadas para albergar um interposto de vendas. Importa referir que, com a excepção dos produtos digitais (como, por exemplo, música e livros digitais), a maioria dos produtos transaccionados *on-line* ainda necessita de apoio de instalações físicas, quanto mais não seja em termos de distribuição via correios. O montante gerado pelo comércio electrónico tem crescido de forma exponencial nos últimos anos, em linha com a adopção e a difusão alargada da Internet a nível mundial. A evolução recente do comércio electrónico foi acelerada pela difusão de inovações suplementares, tais como a transferência electrónica de fundos, o sistema de gestão de inventário, as bases de dados *electronic data interchange* (EDI) e *supply chain management*. No comércio electrónico poder-se-á distinguir entre o *business-to-business* (B2B), relativo a transacções entre empresas, e o comércio electrónico empresa-cliente, o chamado *business-to-consumer* (B2C).

Tal como referimos acima, o comércio electrónico tem incrementado a capacidade dos consumidores, que dispõem agora de mais informação sobre as características dos produtos e fornecedores, podendo facilmente reunir informação que antes levaria horas a ser recolhida e exigiria muitas visitas a diferentes estabelecimentos, facilitando a comparação entre bens e serviços, em especial no que se refere aos preços e ampliando, portanto, as possibilidades de escolha.

Embora o comércio electrónico seja actualmente acessível e rotineiro, ainda se constata que os maiores utilizadores provêm dos segmentos mais jovens, com maior grau de escolarização e com rendimento médio/alto que seguem atitudes favoráveis à adopção de inovações. Para um segmento importante da população, o contacto face a face e o atendimento personalizado são ainda relevantes, pelo que acedem com raridade à Internet, ou não acedem de todo. Para estes últimos, «a forma mais eficiente de fazer as coisas», isto é, o comércio electrónico, pode não ser de todo desejável (Wheeler, 2003, p. 632).

A percentagem de não-adoptantes pode ser relativamente elevada e deverá ser tida em linha de conta ao calcular a dimensão do potencial mercado dos negócios assentes no comércio *on-line*. Inúmeros consumidores aplicam uma abordagem mista, com acesso à Internet para comparar preços e características dos produtos, e a compra *off-line* em cadeias de lojas físicas, onde têm a oportunidade de fazer uma última inspecção aos produtos que desejam adquirir. Tal como foi sugerido acima, o acesso à Internet reforça a importância do factor preço, devido à facilidade que o consumidor tem de saber os preços

praticados pelas diferentes empresas, o que leva a guerras de preços e diminui a margem de lucro empresarial.

Como já deve ter constatado, a compra de viagens e outros produtos turísticos é extremamente popular *on-line*. As viagens e os pacotes de férias predominam, dada a facilidade de comparar preços e obter promoções de última hora. Em suma, a compra *on-line* facilita o processo de decisão, sobretudo no que concerne às promoções de última hora, e permite aos consumidores rentabilizar as poupanças disponíveis.

Obviamente que todas as empresas procuram responder aos desafios. No entanto, a adopção de modelos *on-line* tem levado a erros básicos da parte das empresas. A ausência de um modelo de negócio sustentado *off-line* (no mundo real) e o descuidar de preocupações estratégicas essenciais afecta desde logo a viabilidade do negócio na Internet. Por outro lado, o modelo de negócio *on-line* deverá corresponder às expectativas dos consumidores (em termos da qualidade do produto e do serviço, da rapidez de execução da ordem de compra, da eficiência em termos de compra e, sobretudo, em termos de preço). Neste sentido, questões como a facilidade de navegação no *website*, a eficiência do processo de compra *on-line*, o interesse e o rigor da informação do *website* e o grau de confiança que o mesmo inspira devem ser consideradas de forma cuidadosa. No fundo, os consumidores esperam que os seus desejos e expectativas relativamente à compra *on-line* sejam satisfeitos, tanto quanto ao produto como à qualidade do *website* e à segurança da operação (por exemplo, na utilização do cartão de crédito), e portanto que as expectativas sejam cumpridas. Um modelo de negócio sustentável e apropriado às características do produto e do nicho de mercado, e às expectativas do cliente é fundamental.

O comércio electrónico facilita o desenvolvimento e um acesso geográfico alargado dos modelos de negócio que já demonstraram ter viabilidade no mundo *off-line*. Torna-se necessário um investimento considerável em tempo e meios financeiros para planear, desenhar, implementar, testar e manter um *website* competitivo e apelativo para os consumidores. Embora existam diferenças em função do sector de actividade e do produto/serviço oferecido, os *websites* de sucesso partilham um conjunto de características comuns, entre as quais se destacam a facilidade de navegação (a estética do *site*), a eficiência no processo de compra *on-line*, a resposta rápida aos *e-mails* endereçados pelos potenciais consumidores, a resolução rápida dos problemas na logística do envio dos produtos (por exemplo: extravio e/ou atrasos na entrega), o rigor nas informações prestadas no *site* e o esforço para deixar uma «boa impressão». A gestão de um *website* deve estar embebida dos mesmos valores que permitem o sucesso no mundo *off-line* (por exemplo: a boa relação qualidade/preço), mas não baseados nas mesmas soluções. Tendo em conta os requisitos para um *website* de sucesso, não é de admirar que as TIC e a Internet possam constituir tanto uma ameaça como uma oportunidade.

As vantagens associadas à utilização da Internet remetem-nos para a análise do impacto das tecnologias de informação.

O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Tal como foi referido nas secções anteriores, o impacto das tecnologias de informação abarca todas as esferas da vida pessoal, social, económica e institucional. Refira-se também que as aplicações da Internet, como os serviços móveis e as aplicações em telemóveis, permitem hoje em dia que as pessoas se relacionem com os seus familiares, amigos, colegas de trabalho e outros em qualquer ponto do mundo, desde que exista uma rede sem fios. Ao nível empresarial, a Internet constitui um mercado em expansão, dado o potencial subjacente em termos de *marketing* a baixo custo e de alcance mundial. Essa é também a melhor forma de alcançar o maior número possível de clientes e o mais diverso conjunto de perfis de consumidores da forma mais rápida possível. Por outro lado, o *marketing on-line* permite uma personalização das campanhas de promoção dirigidas a um indivíduo em particular ou a segmento de mercado, e a um baixo custo. O *marketing on-line* permite também às empresas superar o papel dos intermediários, fazendo promoções e vendendo directamente aos consumidores. No entanto, as expectativas mais optimistas relativamente à desintermediação no sector do turismo não se concretizaram, dado que os operadores se reorientaram para a prestação de serviços personalizados. Por outro lado, muitos consumidores preferem ainda um contacto pessoal com o agente de viagens numa agência de viagens tradicional.

Analise-se com mais pormenor o impacto das TIC na indústria turística. De acordo com Siguaw *et al.* (2000), a adopção das TIC resulta dos esforços de corresponder, em termos de serviço, aos desejos e preferências dos consumidores, melhorar a eficiência das operações, aumentar as vendas e o rendimento, minimizar custos, de forma a obter vantagens competitivas (quer em termos de liderança no preço, quer em termos de diferenciação do produto, ou ainda em termos de custos de produção mais baixos). Por outro lado, a adopção das TIC permite que as empresas fiquem a par de todos os avanços tecnológicos e correspondam às preferências dos consumidores.

Apesar das vantagens intrínsecas resultantes da utilização das TIC, abundantemente retratadas na literatura, a relação entre as TIC e as suas vantagens em termos

da gestão empresarial está ainda sujeita a debate e controvérsia. Apesar de todos os avanços tecnológicos e das vantagens associadas à utilização das TIC, nem todas as empresas nem todos os indivíduos estão aptos a utilizá-las. Camagni e Capello (2005) referem a existência de três filosofias de adopção das TIC, associando a obtenção de vantagens por parte das empresas ao avançarem na crescente complexidade das tecnologias utilizadas. A primeira filosofia remonta ao período pré-Internet, de 1970-1985, designada pelos autores como a fase de automação de operações e funções simples, nomeadamente ao nível administrativo, por exemplo no que respeita a operações na área da contabilidade. As empresas utilizavam as TIC para substituir operações de registo manual de dados. A segunda fase estende-se até meados dos anos 90, é designada por «integração» ou *networking* e refere-se à aplicação das TIC na integração das diferentes funções empresariais (produção, comercialização, administração), quer ao nível interno, quer ao nível externo via ligação com clientes e fornecedores. A terceira filosofia, mais recente, designada por «orientação estratégica» ou por «reorientação» em termos da inserção da empresa no mercado, salienta a exploração das oportunidades oferecidas pelas TIC e pelas redes para atingir novos mercados, diversificar a oferta de bens e serviços, «refazer inteiramente a cadeia de valor dos produtos tradicionais e propor novos». De acordo com os autores, «o objectivo da integração das TIC deixa de ser a minimização de custos, a maximização da eficiência da estrutura organizacional e a gestão dos negócios existentes, para passar a ser o alargamento dos horizontes geográficos em termos de mercado, a concretização do processo de decisão e o desenvolvimento de novos negócios», ou seja, «o desenvolvimento de capacidades de negócio radicalmente novas» (tradução livre) (Camagni e Capello, 2005). No entanto, a adopção da terceira filosofia é mais adequada para empresas de grande dimensão, com recursos financeiros para investir e trabalhadores preparados para utilizar novas técnicas e novos métodos de trabalho e «razão de ser» em termos de lucros, o que poderá não ser efectivamente verdade no caso das microempresas. As dificuldades na evolução para a terceira filosofia justificarão as notícias que referem um atraso na adopção das TIC no sector do turismo e em especial no que respeita às tecnologias mais complexas (Camagni e Capello, 2005, p. 33).

A utilização eficaz da Internet, para além da automação de funções básicas, exige muito investimento, partilha de competências e conhecimento por parte dos trabalhadores das empresas, bem como uma colaboração intensiva e extensiva entre os operadores e a indústria. A gestão da informação baseada nas TIC exige mais do que a aquisição do «último grito» em termos de tecnologia. Exige-se uma melhoria em termos das estruturas organizacionais e da cultura de empresa que enfatize a adopção de novas estratégias comunicacionais assentes na partilha de informação, no desenvolvimento de comuni-

dades virtuais e na criação de *uma organização pronta a aprender* (Gretzel, 1999, p. 511). Gretzel (1999) refere que a propensão para, e o interesse na mudança dependem de condicionantes como a capacidade para sentir e responder aos riscos e desafios vindos do exterior, a capacidade de ultrapassar as dificuldades que se colocam à adopção de inovações no seio das empresas, e a capacidade de dar uma resposta antecipada aos desafios através da reestruturação da organização da empresa e da redefinição de um conjunto de comportamentos e processos. Um exemplo bem real ilustrativo das dificuldades constatadas na implementação de ferramentas relativamente básicas e da incapacidade de resposta ao potencial oferecido pelas novas tecnologias consiste nos atrasos na resposta a *e-mails* por parte dos hotéis. Embora seja possível responder quase de imediato aos pedidos de informação dos potenciais clientes, existem ainda hotéis que respondem com atrasos. Quais os hotéis com maior probabilidade de serem seleccionados pelos potenciais clientes? É de alertar o leitor para factores que, na selecção da filosofia de adopção de soluções tecnológicas, devem ser cuidadosamente definidos: questões como a estratégia empresarial, os usos e costumes em vigor no sector, a dimensão do hotel ou da empresa, a integração ou não numa cadeia nacional/internacional, o segmento de mercado para que se dirige, o montante do investimento necessário, a capacidade de gestão dos processos de reorganização, os impactos em termos de apoio ao cliente e na produtividade dos colaboradores da empresa e a geração de receitas e lucros. Atzeni e Carboni (2006, p. 140) alertam para os riscos de diminuição do rendimento dos trabalhadores, após a introdução de tecnologias sofisticadas, devido ao facto de eles necessitarem de formação sobre como utilizar as novas tecnologias, e para a possível incompatibilidade com os sistemas organizacionais e tecnológicos que a empresa vinha a utilizar. Embora a maioria dos autores defenda uma estratégia de investimento agressiva de forma a revolucionar os métodos de trabalho assentes nas novas tecnologias, o facto é que os trabalhadores necessitam de semanas, se não meses, de aprendizagem. Nesse sentido, Atzeni e Carboni (2006, p. 144) advogam investimentos na formação faseados e espaçados para permitir uma aprendizagem suave ao longo do tempo. Sugere-se também que os momentos de investimento não coincidam com períodos de crise económica. As observações de Atzeni e Carboni (2006) remetem-nos para a análise das boas práticas, para a necessidade do bom senso e ainda para a existência de uma sequência lógica na adopção das TIC.

Tal como foi referido anteriormente, deve ser adicionada uma crítica. As TIC revolucionaram a organização das vidas pessoais, da economia e da sociedade de forma substancial. Contudo, elas possibilitam apenas maior eficiência na realização das actividades tradicionais. Alguns autores duvidam de que as TIC sejam comparáveis às primeiras invenções, tais como o motor de combustão, a televisão ou o telefone. Contudo, o impacto em termos de descentralização, democratização, escolhas pessoais e expressão

pública de opiniões é indiscutível, como o será também o impacto relativo a um eventual maior controlo social e político.

Em suma, a relação entre as TIC e a sociedade e a economia será sempre complexa, incerta ou contingente quanto ao relacionamento futuro a estabelecer entre elas, os agentes económicos, as estratégias de negócio, as preferências dos consumidores e a criatividade humana (Grimes, 2005; Castels, 2001). No entanto, independentemente dos exageros e da sobre-avaliação das TIC, a revolução operada por elas é incontornável, pelo que o debate relativamente às suas implementação e reinvenção em face das necessidades das empresas e dos mercados deve ser prosseguido.

Os capítulos seguintes mostram como o sector do turismo tem vindo a obter vantagem das TIC em ordem a se afirmar como um sector-líder na adopção destas tecnologias.



PONTO DA SITUAÇÃO

A adopção das TIC constitui um dos acontecimentos mais marcantes na indústria turística, desde sempre atenta e pioneira na adopção de inovações tecnológicas, organizacionais e sociológicas, como se verificará nos capítulos seguintes. As TIC permitem que a generalidade das empresas, mesmo de pequenas dimensões, possa pensar numa operação global com custos de informação e transacção mais baixos. Numa perspectiva mais sectorial, a Internet permitiu a emergência de novos actores e/ou que os actores tradicionais no sector passassem a ser conhecidos a uma escala global, o que forçou a reorganização do sector, dada a transferência de poder negocial para os consumidores e fornecedores, ambos no extremo da cadeia de valor.

No âmbito do sector terciário, o turismo afirma-se como um dos motores das economias actuais e como um utilizador-líder das tecnologias de informação e comunicação (TIC), e em especial da Internet. Apesar do carácter aparentemente ubíquo e corriqueiro das TIC e da Internet, esta última acessível em múltiplos espaços para além da nossa residência, nas escolas e universidades e no emprego, existe uma necessidade de compreender e explorar as implicações das TIC na sociedade e na economia em geral, e no sector do Turismo em particular. As TIC têm vindo a ser implementadas no sector do turismo desde a adopção do CRS (Computer Reservations System) nos anos 60 e a posterior migração para o GDS (Global Distribution Services) nos anos 80.



OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA ACTIVIDADE TURÍSTICA

O turismo tem insistentemente constituído a mais elevada categoria de vendas *on-line*, continuando, por isso, a crescer de uma forma assinalável. Em 2003, só na Europa, os turistas gastaram 12,5 biliões de euros em serviços turísticos, recorrendo à Internet. Em 2006, essa quantia duplicou. E em 2009 voltou a duplicar. Do ponto de vista do operador, continua a existir um enorme potencial que aumenta diariamente. Todas as pessoas que tenham acesso aos novos meios de informação poderão ser futuros clientes que, ao comunicarem directamente com operadores e com outros consumidores, amplificam o nosso mercado. Os GDS, CRS e plataformas de informação passam a estabelecer novos canais de distribuição, diminuindo portanto a dependência dos operadores relativamente aos seus intermediários.



SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO EM TURISMO

A INTERMEDIACÃO (FACTO HISTÓRICO)

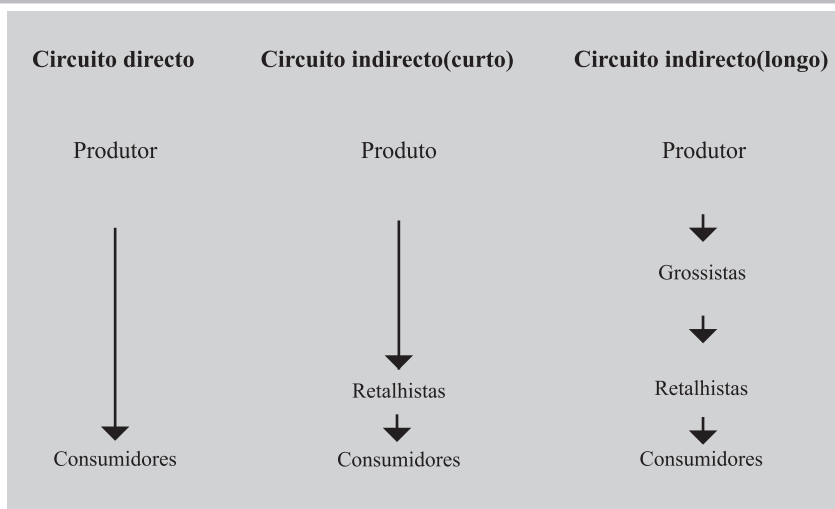
Qualquer profissional de turismo pretende dar a conhecer ao maior número possível de potenciais clientes o produto ou o serviço que oferece. Foram várias as técnicas de vendas utilizadas ao longo dos tempos: impressão e distribuição de material publicitário, correio directo e informação pública foram processos utilizados durante décadas. Desde cedo surgiram especialistas em turismo que, não sendo operadores directos, se aperceberam que, por estarem mais próximos do mercado da procura, poderiam, com a divulgação de serviços turísticos produzidos por outros, obter lucros.

A distribuição consiste no conjunto de medidas tomadas com o objectivo de levar ao conhecimento do consumidor o produto ou o serviço do produtor utilizando um ou variados agentes económicos que, para além do produtor, compõem o circuito de distribuição. Krippendorf (2001) define-a como o conjunto de empresas economicamente independentes através das quais o produto, ou o direito sobre ele, é levado ao consumidor. Assim, a intervenção de agentes económicos não produtores que operam como intermediários – e cujos proventos resultam da intermediação do negócio – representa o princípio de funcionamento do sistema de distribuição. Os mercados e as feiras terão representado o início da intermediação do comércio e dos sistemas de distribuição. As feiras surgiram em resposta a uma solicitação natural de um ambiente social em ordem a congregar todos os produtos disponíveis para a comunidade. As feiras explicam, na realidade, o princípio fundamental que define o mercado. E, numa abordagem económica, revelam ou estabelecem um ponto de encontro entre compradores e vendedores, que trocam os seus produtos, constituindo a base da definição de mercado (o local onde os agentes económicos procedem à troca de bens por uma unidade monetária ou por outros bens). Os mercados tendem a equilibrar-se pela lei da oferta e da procura, gerando economias de mercado.

Para aproximar a oferta da procura, são frequentemente necessários intermediários e agentes económicos independentes que se situem entre os produtores e os consumidores, comprando aos primeiros para vender aos segundos. Dependendo da dimensão e das características do mercado, podem existir vários intermediários entre o produtor

e o consumidor. Em ambos os casos, está-se perante um circuito de distribuição em que actua um conjunto de agentes económicos utilizados por uma empresa ou por um produtor a fim de distribuir os seus bens ou serviços junto dos consumidores. É comum distinguir dois tipos de circuitos de distribuição em função da sua extensão ou da quantidade de agentes económicos envolvidos (Figura 2.1): o primeiro, o circuito directo, reúne apenas produtor e consumidor; o segundo, o circuito indirecto, apresenta intermediários entre o produtor e o consumidor, constituindo um circuito curto se no seu percurso reunir o produtor e um ou mais retalhistas, ou criando um circuito longo, se incluir, pelo menos, um intermediário suplementar. O turismo não escapa a esta realidade. E, tratando-se de uma indústria que difere da maioria dos outros sectores, essencialmente de serviços não tangíveis que têm a particularidade de não poderem ser testados e são geralmente vendidos à distância, necessita inúmeras vezes de intermediários que ampliem a possibilidade de dar conhecer o «produto turístico» na maior área geográfica possível. Se bem que, em muitos casos, o turismo possa seguir o modelo do circuito directo (ver adiante o crescimento deste modelo com a introdução da Internet).

Figura 2.1.

Circuitos de distribuição (comércio tradicional)

A PRIMEIRA AGÊNCIA DE VIAGENS

A intuição do jovem Thomas Cook, o criador de um dos maiores operadores turísticos da actualidade, levou-o a convencer a companhia Midland Counties Railway Com-

pany a realizar o trajecto especial de Leicester a Loughborough, para a reunião de fiéis que iria celebrar-se a 5 de Julho desse ano, a preços reduzidos, já que era a forma de ele convencer os fiéis a afastarem-se do álcool. A viagem efectuou-se com um sucesso tal que a igreja lhe ofereceu um melhor salário após o acontecimento, augurando-lhe um futuro brilhante como missionário. Mas o jovem Cook tinha outros planos para a sua vida: abandonou a paróquia e abriu uma agência de viagens. Essa agência seria a primeira agência de viagens do mundo, que adoptou o nome «Thomas Cook».

Ao mesmo tempo, no próspero continente americano, o turismo dava também os primeiros passos. Outro factor importante determinou o seu sucesso: a American Express Company foi constituída em 1882 nos EUA e trabalhando com ordens de pagamento postal. Mais tarde, em 1891, introduziu os *traveler* cheques, revolucionando os meios de pagamento de serviços turísticos, pois substituíram o meio de pagamento à vista. Este é, nos dias de hoje, um aspecto fundamental, que se abordará em «A Gestão de Agências de Viagens e as Novas Tecnologias (*Back Office Systems*)».

OPERADORES TURÍSTICOS

Apesar de os operadores turísticos (OT) não terem constituído motivo para apresentação de muitos estudos, é inegável que ao longo dos últimos 50 anos eles tiveram primordial importância no crescimento do turismo no mundo, pois foram responsáveis pelo desenvolvimento de alguns destinos turísticos. Mais desenvolvidos na Europa do que nos outros continentes, os operadores turísticos contribuem anualmente para cerca de 25% do total de viagens no mundo (Organização Mundial de Turismo – OMT). Segundo Cavlek (1988), os OT europeus dominam cerca de 50% dos pacotes turísticos vendidos em todo o mundo e atingem valores muito superiores a isso quando se fala em noites ou períodos de estada. O exemplo que demos da Thomas Cook demonstra bem esta realidade, pois a importância e o domínio que passou a exercer no mercado turístico, bem como o seu impressionante crescimento (especialmente a partir dos anos 50) determinaram a abertura de 3400 filiais no mundo inteiro, permitindo-lhe atingir descontos em diárias de hotéis, navios e comboios através de um relacionamento privilegiado com todos os agentes económicos envolvidos no sector. De agência de viagens, passou a operador turístico, tendo, a partir da década de 1980, verticalizado o negócio com a aquisição de companhias de aviação, navios de cruzeiro e hotéis. Em 2009, movimentou 22,1 milhões de turistas e 9,3 biliões de libras de volume de negócios.

Em Portugal, a agência de viagens Abreu, com 800 empregados e um volume de negócios que a coloca nos primeiros lugares do *ranking* nacional, foi uma das pioneiras do sector, pois em 1840 já comercializava passagens de comboio entre Lisboa e o Porto.

Tal como a Thomas Cook, também se tornou operador turístico, distribuindo os seus produtos por 130 balcões de vendas, só em Portugal, e possuindo diversos pontos de venda em Espanha, em Angola e nos EUA.

O forte poder negocial dos operadores turísticos permite-lhes com frequência dominar o mercado quase numa situação de monopólio, sobretudo quando dominam uma grande parte da cadeia de valor e a distribuição, visto que, nesse caso, são eles que controlam a procura de pequenos destinos turísticos, obrigando-os a ficarem dependentes. Um exemplo disso é a Madeira.

O TURISMO COMO SISTEMA E OS MODELOS TRADICIONAIS DE DISTRIBUIÇÃO

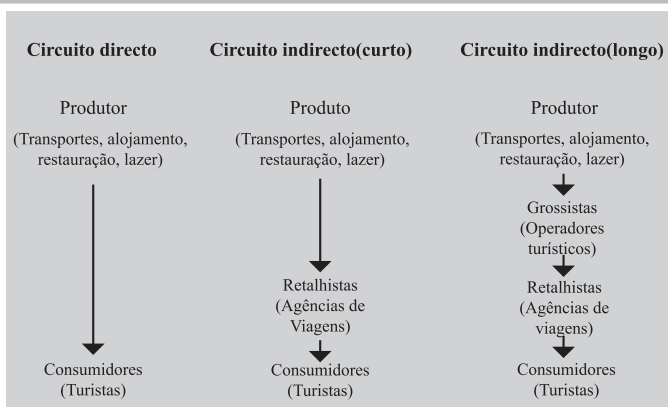
O turismo pode ser definido como um sistema composto por indivíduos, espaços geográficos e negócios ou organizações que, de alguma forma, se combinam para proporcionar uma experiência de viagem (Leiper, 1993). As vantagens do modelo de Leiper residem no facto de este perspectivar o turismo como um sistema integrado no qual interagem várias partes intimamente relacionadas entre si. A sua complexidade justifica-se pela actividade multidimensional e multifacetada que, na sua cadeia de valor, engloba uma imensa variedade de entidades e indivíduos, actuando em distintas áreas económicas. Dada essa complexidade, o turismo recorre, com frequência, à dinâmica do processo comunicacional. Este elemento-base da comunicação desenvolve-se como um modo de promover contactos entre a procura e a oferta, informando, influenciando e conduzindo o potencial turista ao «consumo» do produto enquanto actividade económica.

Se o fenómeno do consumo atinge o turismo e se este é uma actividade tão complexa, então torna-se necessária uma organização de todos os sectores envolvidos na prestação de serviços turísticos que contribua para uma industrialização da actividade. Neste âmbito, Holloway (1994) define a indústria do turismo principalmente como uma actividade assente na existência de uma cadeia constituída por um conjunto de sectores que se relacionam e se complementam, tornando assim possível a produção de serviços turísticos. O autor pretende, assim, chamar a atenção para a componente da oferta no turismo, a sua organização, a sua estrutura e os seus intervenientes. Consequentemente, é lícito referir que o turismo, tal como qualquer indústria, se apoia nas diversas formas dos circuitos de distribuição para mais facilmente conseguir conduzir o potencial turista ao «consumo» do produto. Para entender a estrutura de distribuição e a sua operacionalidade, pode então redesenhar-se o esquema anteriormente descrito e apresentá-lo com as adaptações necessárias ao sector do turismo (Figura 2.2). Ora, para que o acto de consumo

ocorra com sucesso, deverá existir uma deslocação do consumidor a um determinado destino turístico. Significa isto que o mercado da oferta vai ao encontro do produto e não o contrário, como amiúde sucede. Assim, a comunicação pode servir como uma importante ferramenta de apoio, dado ter a capacidade de moldar comportamentos e atrair o potencial turista até ao produto do destino turístico. Mais do que informar, a comunicação pretende, pois, persuadir, atrair e influenciar. Neste contexto, sugere-se que se compreenda, em primeiro lugar, a dinâmica do processo comunicacional. Ou seja, mais do que proceder a um levantamento dos elementos de comunicação e das funções de emissor e receptor, canal e mensagem, interessa perceber a relação e inter-relação que se estabelece entre esses elementos. Só desta maneira a comunicação poderá ser útil à actividade da indústria ou do fenómeno do turismo, uma vez que, de forma estratégica, poderão ser dadas orientações claras ao processo comunicacional que em *marketing* se designa por estratégia de comunicação. O processo é lógico. Tome-se como exemplo um hotel que pretende entrar no mercado turístico. Para conseguir atingir 1000 clientes por mês, provavelmente terá de realizar 1000 contactos, gastando para cada cliente k (capital) e t (tempo). Se, em vez disso, adoptar um circuito indirecto e conseguir convencer 10 agentes de viagens a incluir o hotel na respectiva programação, irá certamente reduzir k e t , pois cada uma deles apenas deverá conseguir, em média, 100 clientes para que o hotel possa ter os mesmos 1000 clientes.

Figura 2.2.

Circuitos tradicionais de distribuição em turismo



Mas se o circuito for mais abrangente, isto é, se se conseguir captar cinco operadores turísticos que incluam o hotel nas suas brochuras – ainda que isso possa ter um custo, sabendo-se que os grandes operadores têm uma rede de retalhistas (muitas vezes própria, como por exemplo a Tui) –, então estar-se-á a reduzir o nosso esforço em matéria

de custos e a ampliar a possibilidade de contactar clientes através dos intermediários que procedem a um número de contactos bastante inferior ao do circuito directo do hotel. Além disso, se a rede de retalhistas (agências de viagens de *outgoing*) se situa perto dos consumidores (turistas) nos seus mercados de origem, essa proximidade ajudará a colocar o produto turístico junto dos mercados-alvo, aumentando a exposição do produto e, conseqüentemente, a possibilidade de atrair mais clientes. Na óptica do turista, quando este contacta directamente um produtor, contacta apenas esse, tendo de realizar tantos contactos quantos os produtores de quem pretenda obter informações. Pelo contrário, se esse cliente se dirigir a uma agência de viagens, terá certamente uma variedade de produtos similares no mesmo destino, dado que à agência, como comissionista, interessa obter uma ampla rede de contactos que lhe permita apresentar produtos diferentes adequáveis a distintos tipos de clientes. Mas também do lado da procura existe interesse neste tipo de agentes económicos e circuitos de distribuição. Numa perspectiva de comunicação, o agente de viagens, situado no mercado de origem dos turistas, também terá mais facilidade em conhecer a clientela local e o que esta procura, seleccionando os produtos mais adequados e facilitando o processo de comunicação. Contudo, nada obriga a que o circuito não possa ser directo, ou seja, a que o consumidor não possa contactar directamente o produtor, ou um retalhista que contrate directamente o produtor e sirva de intermediário entre este e o consumidor. Aliás, com o advento da Internet, este é um facto que é cada vez mais evidente. Mais à frente, observar-se-á tanto que os processos de distribuição directos estão a ganhar cada vez mais clientes, como que a desintermediação é uma consequência da modernização dos canais de distribuição.

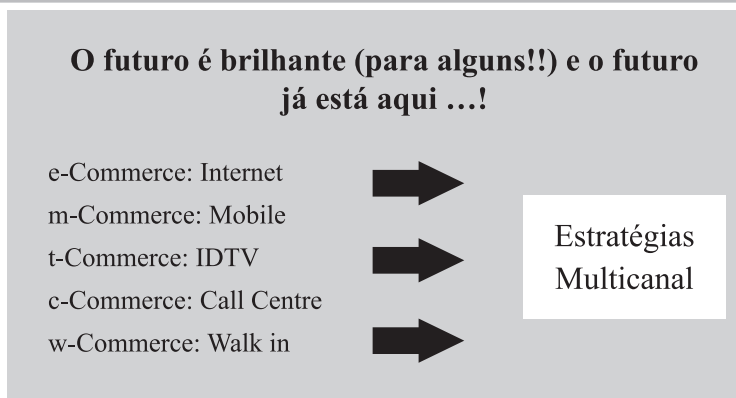
A DISTRIBUIÇÃO ELECTRÓNICA E A MUDANÇA DO COMPORTAMENTO DOS TURISTAS

REDES DE ALTA VELOCIDADE E CONSUMIDORES *ON-LINE*

As redes de alta velocidade tornaram-se parte das infra-estruturas básicas de qualquer país e uma das bases da economia do conhecimento. Para muitos países, elas

constituem uma oportunidade de conseguirem alguma competitividade e de crescerem economicamente acima de qualquer outro sector. São infra-estruturas básicas que oferecem uma condição única para o bom e eficaz estabelecimento de comunicações e infindáveis aplicações. No espaço global, o mercado turístico encerra um gigantesco emaranhado de compradores (intermediários e público) e de vendedores (transportes, alojamentos, alimentação, bebidas, lazer, etc.) que trabalham juntos para trocarem um número cada vez maior e mais complexo de serviços turísticos. Actualmente, o *e-tourism* oferece um enorme potencial para efectuar reservas *on-line*, servindo um número de consumidores cada vez maior e a um preço relativamente baixo. Permite ainda, ao sector do turismo, efectuar poupanças em larga escala na produção e na distribuição de material impresso. No entanto, os serviços turísticos diferem da maioria dos outros sectores, dada a particularidade de não poderem ser testados. Atrás das «prateleiras» onde os compradores procuram esses serviços, situam-se os *global distribution services* (GDS), o *computer reservation system* (CRS) e outros sistemas de distribuição via Internet. Estes sistemas redundaram em verdadeiros supermercados electrónicos, estabelecendo ligações entre compradores e vendedores e permitindo efectuar reservas de um modo simples e quase instantâneo.

Figura 2.3.

As redes digitais e o futuro/presente (Dimitrius-Buhalis, 2002)

Todavia, nenhuma discussão sobre a Internet como canal de distribuição de serviços turísticos deverá ser aprofundada sem antes se entender as estruturas de distribuição existentes há quase 50 anos, quando nos EUA as principais companhias aéreas começaram a facultar informaticamente os horários dos aviões, as disponibilidades e os preços. Enquanto nos EUA, em 1971, a United Airlines iniciava o primeiro

sistema Galileu sob o nome de Apollo Reservation System, na Europa formava-se a Travicom, que seria o primeiro sistema de reservas multiacesso do mundo, a qual acabaria por se associar à sua congénere americana criando em 1988 a Galileu UK. Na verdade, foram estas as pioneiras mundiais do *e-commerce*, facilitando o comércio *business-to-business* (B2B), ao mesmo tempo que outro sistema, o Sabre, detido pela American Airlines, e a pioneira United Airlines começaram a instalar o seu próprio sistema de reservas interno nas principais agências de viagens dos EUA. Deste modo, acreditavam que a produtividade e as vendas desses agentes poderiam ser muito superiores se utilizassem um sistema que estivesse automaticamente ligado aos escritórios de reservas das mesmas companhias, servindo como verdadeiras extensões das equipas de vendas das companhias aéreas. Esta concepção original dos GDS, na actualidade, a base dos sistemas electrónicos de distribuição de turismo. Ao sucesso das vendas de voos os GDS juntaram hotéis, *rent-a-car*, lazer e tudo o que possa ser consumido por um turista, permitindo que as companhias aéreas agrupadas em fortes alianças globais sejam verdadeiros oligopólios dominantes na distribuição do turismo – sobretudo as quatro maiores do mundo, as já referidos Galileu, Sabre, Amadeus e Worldspan, para além de outras mais pequenas, como a Axess, Infini e Abacus, entre outras. Para se ter uma ideia da dimensão dos GDS, a Travelport (Galileu) efectuou recentemente um acordo com a Thomas Cook para substituir o seu próprio sistema e passar a ser seu fornecedor, implicando a migração de todos os negócios da TC UK – e provavelmente outros – para o Galileu, tornando-se num operador britânico ainda mais poderoso e competitivo e reforçando também o sistema Galileu.

Tabela 2.1.

Principais GDS no mundo (dados de 2002)

Nome	Data da fundação	Iniciado por	N.º de afiliados	Produtos	Região
Amadeus	1987	AirFrance, Iberia, Lufthansa, SAS	57 000	10 500 pontos de vendas de viagens de avião 58 000 hotéis 50 <i>rent-a-car</i> 24 000 locais	Maioritariamente Europa. Médio Oriente, Norte de África, Ásia e Pacífico
Galileu	2003 como Travelport 1970 como Apolo	United Airlines	47 000	500 comp. aéreas 227 cadeias hoteleiras 33 comp. <i>rent-a-car</i> 338 <i>tour operators</i> 116 países	Presença global muito forte nos EUA e na Europa (países do Ocidente)

Nome	Data da fundação	Iniciado por	N.º de afiliados	Produtos	Região
Sabre (Travelocity)	1976	American Airlines	60 000	400 comp aéreas 55000 hotéis 52 comp. <i>rent-a-car</i> 9 comp. cruzeiros 229 <i>tour operators</i> 45 países	Presença Global Muito forte nos EUA e Ásia/ Pacífico
Worldspan	1990	Delta Airlines, TWA, North West Airlines	20 000	421 comp. aéreas 210 grupos hoteleiros 40 comp. <i>rent-a-car</i> 39 <i>tour operators</i> 90 países	Maiori-tariamente nos EUA e na Europa

Mas se os GDS estabelecem sobretudo ligações B2B (*business-to-business*), as centrais de reservas electrónicas – central reservation system (CRS) promovem relações *business-to-consumer* (B2C), constituindo, nos dias de hoje, autênticas agências de viagens virtuais com enorme variedade de escolhas para os consumidores, geralmente a preços mais acessíveis, sendo responsáveis pelo enorme fluxo de reservas para os produtores. Várias companhias *dot com*, como Expedia, Gta, Bookings, Lastminute, Hotelbeds, constituem exemplos do grande *boom* das reservas via Internet nos últimos anos. A publicidade de novas CRS e os pedidos de adesão chegam diariamente às caixas de correio dos responsáveis pelo *marketing* dos hotéis, hotéis que até há pouco tempo apenas utilizavam alguns *sites*, dado que o tempo de manutenção e introdução da informação não se justificava em todos pela baixa produtividade que alguns deles apresentavam. Mas as dificuldades em avaliar e manter *sites* aparentemente menos importantes não podem servir de pretexto para eles serem abandonados. Bem pelo contrário, eles são necessários!

A disparidade de preços é uma questão que está associada a um elevado número de intermediários, e que é deveras importante para o cliente. Não se pode correr o risco de perder a confiança do cliente. Para resolver o problema de ter de estar constantemente a enviar preços ou a introduzi-los através de plataformas de administração directas a distintos CRS e GDS, existe hoje *software* que permite *updates* automáticos a partir de um interface integrado nos *property management systems* (PMS).

Sempre que internamente se alterem preços, processa-se uma transferência automática para os diversos *sites* a que se está ligado. Deste modo, facilita-se a tarefa dos hoteleiros, que assim multiplicam a quantidade de agentes intermediários ampliando o potencial de vendas. Porém, estas acções implicam que exista uma constante monitorização dos *sites* utilizados, seja para analisar o mercado, seja para fazer comparações com a concorrência ou monitorizar novas oportunidades.

Que importância tem a distribuição como meio para gerar mais reservas? A Associação de Redes de Distribuição Electrónicas de Hotéis (HEDNA) relatou que, em 1999, os sistemas de distribuição globais produziram mais de 43 milhões de reservas, com um valor que excedeu os 12,5 biliões de dólares; e tiveram crescimentos médios de mais de 10% na última década.

Mas, se é verdade que os sistemas de distribuição electrónicos permitiram que as reservas de turismo crescessem de uma forma exponencial, também é certo dizer que muitas empresas apostaram na tecnologia de desenvolvimento de modelos de venda directa, desintermediando, baixando comissões e consequentemente conquistando o cliente, sobretudo pelo preço.

INTERMEDIÁRIOS E FUTURO DA DISTRIBUIÇÃO

A indústria de retalho sempre teve um importante posicionamento na indústria do turismo. Os agentes de viagens (AV) são como uma «ponte de comunicação» entre fornecedores e turistas. Trabalham em nome de operadores turísticos (OT), providenciando aos turistas pacotes de serviços, ou serviços isolados, tais como passagens aéreas, reservas de hotéis, *rent-a-car* e produtos complementares como seguros.

O risco financeiro dos AV é reduzido, dada a inexistência de *stocks* e a quase inexistência de compra directa de produtos/serviços aos produtores. Trabalham com base em comissões sobre as vendas que variam em função dos produtos/serviços em causa. Atendendo a que as pessoas viajam por diversos motivos, existem também dois tipos de AV – lazer e negócios – e, dentro destas, algumas especializadas em segmentos específicos (golfe, turismo activo, religioso, etc.). Existem AV especializados na exportação (*outgoing*) que se dedicam maioritariamente à venda de pacotes e produtos turísticos em geral e os que se dedicam à importação (*incoming*), cuja tarefa principal é a de representar os agentes e operadores exteriores no destino e prestar assistência em tudo o que esteja relacionado com a estada dos turistas, nomeadamente transferes, informação sobre o destino, venda de excursões locais, aluguer de automóveis e outros serviços que possam, simultaneamente, satisfazê-los e aumentar o rendimento dos OT e dos AV.

No coração dos sistemas de distribuição estão os *global distribution systems* (GDS), que detêm informação básica importante e providenciam o acesso a inventários e tarifas dos mais diversos fornecedores de serviços turísticos. Estes dados podem ser utilizados por todos os agentes de viagens, de qualquer parte do mundo, que subscrevam o serviço de cada GDS. Tradicionalmente, as centrais de reservas de algumas companhias, tais como *rent-a-car*, cadeias

de hotéis, cruzeiros ou companhias ferroviárias que mantinham contactos directos com os seus clientes criando interessantes bases de dados, esgotaram a sua capacidade para alcançarem bancos de dados com a dimensão dos GDS. Em ordem a resolver este problema, os providenciadores de serviços tiveram de se ligar aos GDS, beneficiando das suas alargadas redes de contactos e de agentes de viagens em todo o universo turístico. Algumas redes hoteleiras que aderiram a estes sistemas de distribuição dizem ter crescido entre 200% e 300% anualmente. Outras dizem que a maioria das suas reservas lhe chega através da *web*. Dado que o número de pessoas que utilizam a Internet se multiplica em milhões, o impacto dela será ainda maior no futuro. Accor, Marriot, Easy Jet, Jet Blue, Hertz são alguns dos casos de sucesso.

Todavia, devido a diferentes bases tecnológicas utilizadas pelos diferentes produtores, isso não foi tarefa fácil, sendo necessária a intervenção de *label providers* e *switch providers* que, através de interfaces, permitem a ligação dessas CRS – ou produtores isolados – aos GDS (por exemplo: THISCO e WIZCOM). Se esta foi a forma encontrada para permanecer acessível nas grandes plataformas de distribuição, surge uma contradição relacionada com os custos da distribuição. De facto, os produtores que pretendem estar disponíveis ao público que compra serviços por via AV ou CRS deparam-se com elevados custos de distribuição. Assim, algumas cadeias preferem investir em tecnologia e *marketing* directo do que em custos de distribuição (por exemplo: cadeias Marriot e Accor), até que, entre outros aspectos se verifiquem baixas nas taxas cobradas pelos intermediários. Repare-se a título de exemplo nos hotéis dos EUA em 2002, apresentados na Tabela 2.2.

Tabela 2.2.

Custo médio da distribuição electrónica dos hotéis nos EUA (2002)

Custo unitário	Valor USD
<i>GDS fee</i>	\$6
<i>Switch fee</i>	\$3
<i>Label provider fee</i>	\$6
Custo total da intermediação	\$15
Tarifa média diária (<i>net</i>)	\$84
Custo da intermediação	17%

Fonte: Infosys (2010).

Apesar do enorme crescimento das vendas directas, fruto dos diversos serviços *web* disponíveis, os agentes de viagens são tradicionalmente as chaves da intermediação na distribuição de serviços turísticos. Os que têm acesso a GDS têm conhecimento das alternativas e dos meios de contactar directamente produtores para fazerem reservas directas, sempre que isso seja rentável. Segundo um relatório da Tixtravel (2003), os agentes

de viagens reservam 80% de todas as viagens aéreas, 30% dos hotéis e 95% dos cruzeiros. Além disso, oferecem igualmente outros serviços, como seguros, noites extra, etc.

Com o quase desaparecimento das comissões, as receitas das agências de viagens caíram drasticamente, provocando uma enorme pressão em ordem a uma mudança dos seus modelos de gestão. O primeiro passo foi passar de um sistema de cobrança de comissões aos fornecedores para um sistema de cobrança de taxas aos consumidores finais (como, por exemplo, cobrança de taxa de emissão de bilhetes/despesas de *dossier*). Uma revisão do funcionamento permite avaliar a evolução do sector, como se descreve a seguir.

Evolução do Modelo de Comercialização dos *Players*

Tradicionalmente, os consumidores possuíam duas alternativas para reservas: directamente junto dos produtores ou usando os serviços de um agente de viagens. Atendendo a que os produtores e consumidores estão geralmente geograficamente separados, os consumidores preferem confiar nos serviços dos AV credenciados. No entanto, devido ao crescimento da *web* e à exposição cada vez maior dos produtores, visualizam-se as seguintes alterações no futuro:

- ▶ Desintermediação (temporária?);
- ▶ Conteúdos estandardizados;
- ▶ Mudança nos papéis dos GDS;
- ▶ Valor acrescentado nos provedores de serviços com mais fortes alianças;
- ▶ Surgimento de novos *players*, como consórcios regionais e *boards* regionais de turismo.

Como É Que os Serviços da *Web* Mudarão o Papel dos Actuais *Players*?

Produtores de Serviços:

- ▶ Os serviços *web* facilitarão o *cross selling* e a construção de pacotes de serviços propostos por diferentes entidades, tais como companhias aéreas, hotéis, *rent-a-car*, etc., facilitando a ideia de viajar;
- ▶ Os serviços *web* facilitarão ao utilizador frequente a utilização de pontos ganhos noutros serviços, ou seja, os passageiros frequentes de uma companhia aérea, por exemplo, poderão utilizar os pontos no aluguer de um automóvel;
- ▶ Os custos de distribuição dos produtores baixarão consideravelmente, em consequência do aumento dos distribuidores não-GDS, incluindo os portais

de venda directa ao consumidor, que são facilitados pela oferta de mais *web services*;

- ▶ Enriquecimento das opções de acesso aos consumidores que, para além dos *sites* dos agentes de viagens, passarão a incluir tecnologias móveis;
- ▶ Os serviços *web* prolongarão a vida dos *central reservation services* (CRS). E, por sua vez, um significativo *return on investment* (ROI) aos provedores de serviços, resultante de uma baixa nas comissões;
- ▶ Os produtores começarão a normalizar os serviços *web* com dados enviados em *extensible markup language* (XML) através de interfaces ligados *on-line* aos distribuidores. Esta será a chave para ligar facilmente múltiplos *players* da indústria e oferecer serviços combinados utilizando linguagens comuns;
- ▶ Os produtores poderão oferecer uma visão interna de 360 graus aos consumidores, mostrando-lhes uma panorâmica próxima da realidade;
- ▶ Ultrapassagem da anarquia de preços disponíveis através de vários canais.

Intermediários

Os *Global Distribution Services* – GDS

O já arcaico sistema GDS foi a primeira base de dados relacionada com os sistemas de reservas. Tendo em conta a forte pressão sobre os preços, os GDS necessitam de reinventar algo que não os faça perder clientes. A questão da desintermediação iniciada pela Internet irá aumentar devido à maior facilidade de acesso dos consumidores aos produtores, através de diversos serviços *web* cujo efeito sobre os GDS será o seguinte:

- ▶ O aumento da disponibilidade de serviços turísticos através de *Web services* aumentará a pressão sobre os GDS para que alterem o seu modelo de negócio de comissões sobre transacções, com o objectivo de converterem as suas bases de dados em novos canais de receitas;
- ▶ O modo de comunicação usado entre GDS e AV é baseado em linguagens comuns (formato TPF) não compatíveis com ferramentas modernas e que, por isso, necessitam de actualização que agilize os processos comunicacionais, tais como XML (alguns dos mais relevantes GDS já deram importantes passos neste sentido). Por sua vez, os seus fornecedores também deverão usar esta linguagem, facilitando a integração e a exportação para outras redes e GDS;
- ▶ Os GDS precisam de renovar e melhorar os seus dados através de uma arquitectura de serviços apropriados que disponibilizem alternativas aos sistemas

e dados mais antigos e que permitam aos próprios AV oferecer mais serviços e, eventualmente, revender e torná-los disponíveis a todos os utilizadores.

Agências de Viagens

- ▶ Devem estar aptos a oferecer diversos serviços integrados, fornecidos por diversas fontes, tanto produtores directos como companhias aéreas, hotéis, *rent-a-car*, para além dos habituais GDS;
- ▶ O crescimento da Internet e a sua importância no aparecimento de mais serviços disponíveis *on-line* ditarão uma necessária redução de comissões;
- ▶ Os serviços *web* reduzirão a dependência dos agentes de viagens dos GDS no que toca a pesquisas, devido à disponibilidade de vendas directas de serviços turísticos. Contudo, os grandes agentes de viagens vão aguentar os GDS, por uma questão de manutenção de acordos e de continuidade do negócio;
- ▶ Uma nova geração de agentes de viagens aptos a assimilar serviços heterogéneos para viagens experimentais vai ganhar espaço no *trade*. As novas AV *on-line* surgirão com modelos a preços inovadores;
- ▶ O acesso directo a bases de dados em bruto significa que os agentes de viagens estarão habilitados a dinamizar a pesquisa de alvos promissores e a obter informação relevante acerca de produtos e locais no processo de reserva. Neste sentido, ao aumentar o interesse do destino, aumenta também a oportunidade de executar outras vendas e fomentar o *upselling*.

Consumidores

Em geral, os serviços *web* propõem melhorar a experiência do consumidor na indústria turística, oferecendo-lhe mais por menos. As principais vantagens dos serviços *web* para os consumidores resumem-se no seguinte:

- ▶ Experiência consolidada de viagens;
- ▶ Possível redução das despesas gerais das viagens;
- ▶ Serviço *self service* facilitando aos consumidores o planeamento e a reserva das suas viagens a seu contento, sem necessidade de recorrer a intermediários;
- ▶ Disponibilização de alertas baseados em configurações especializadas. Por exemplo, é possível mudar um itinerário no caso de se verificar uma mudança de horário de uma companhia aérea e o cliente ser informado disso via SMS;

- Comentários de um consumidor isolado conduzem a uma mais correcta imagem para outros eventuais consumidores;
- Modelos inovadores de viagem melhoram as experiências oferecidas aos turistas;
- A fidelização a um produto pode ser compartilhada por diversos produtores;
- A reconfiguração dinâmica de um itinerário será possível, graças ao serviço *web*. Deverá ser possível alterar um voo, uma estada ou um *rent-a-car* de uma forma simples.

Os Players e a Distribuição

Tabela 2.3.

Os players e a distribuição

Há 5 anos	* As companhias aéreas vendiam voos. * As cadeias hoteleiras vendiam reservas de hotel. * Os operadores turísticos vendiam férias em <i>packages</i> via AV. * As agências de viagens vendiam maioritariamente serviços/produtos de brochuras publicadas por operadores. * Apareceram as primeiras megacentrais de reservas de hotéis. * Os jornais e revistas publicavam reportagens sobre destinos e produtos locais e conseguiam como contrapartida fortes receitas em publicidade. * Os poucos <i>sites</i> sobre turismo reviam textos e republicavam reportagens melhoradas colhendo receitas de publicidade.
Actualmente	* As companhias aéreas vendem voos, alojamentos, <i>rent-a-car</i>, lazer, seguros, F&B, <i>free shop</i>. * As cadeias hoteleiras vendem quartos e serviços diversos e sugerem <i>links</i> para compra de voos, <i>rent-a-car</i>, etc. * Os operadores turísticos vendem directamente pacotes, voos, hotéis, <i>rent-a-car</i>, etc. * Os jornais e revistas fazem recessões das notícias e vendem voos, hotéis e <i>rent-a-car</i>. Há muito poucas receitas da publicidade, devido à quebra nos subscritores. * Os <i>sites</i> de turismo revêem notícias, vendem aviões, hotéis, etc.
A curto prazo	* Os <i>websites</i> de turismo serão difíceis de diferenciar. Produtos e conteúdos idênticos. <i>Tour operators</i> passarão a inserir conteúdo para dar valor aos <i>sites</i>. * Será difícil identificar o produto original que o <i>site</i> vendia. <i>Sites</i> de companhias aéreas, de cadeias de hotéis, <i>rent-a-car</i> não vendem tudo! * Encerramento dos <i>sites</i> menos competitivos e menos rentáveis. * Os jornais e revistas electrónicos terão de reduzir os investimentos e não aguentarão a concorrência dos operadores e CRS. Encerrarão ou voltarão à sua origem. * Nada de novo para os clientes, que voltarão a procurar o serviço dos AV. * Desenvolvimento de <i>websites</i> dos próprios destinos com conteúdos dinâmicos e interessantes, os quais, através de <i>links</i> ou pelos próprios meios, começarão a sugerir e a vender os produtos locais por vezes integrados em grandes GDS/CRS que patrocinarão os <i>sites</i> oficiais. * Necessário reforço do <i>customer service</i>. Manutenção de contactos e respostas imediatas. * Revisão de conteúdos e dinamização dos <i>sites</i>/mão-de-obra especializada.

A longo prazo	* Alterações tecnológicas implicam grandes investimentos. Fim das páginas em HTML. Pleno uso de novas linguagens de programação e XML, integração de filmes, música, motores de busca nos próprios <i>sites</i>, televisão, etc. * O <i>hardware</i> não aceitará as novas ferramentas. Necessidade de actualização
A longo prazo	* A falta de investimento implicará falta de competitividade e consequente perda de clientes/encerramento. A alternativa será a subcontratação de especialistas. * Viajar será sinónimo de experiências, implicando uma criatividade constante e mão-de-obra especializada. Agentes <i>incoming</i> e pequenos operadores serão importantes na descoberta de novas atracções e serão especialistas no destino/segmento, tendo um contacto mais próximo com o produtor do que o GDS, que é igual a tantos outros. * Só os grandes <i>sites</i> e operadores sobreviverão. Google, Amazon, MSN passarão a concorrer com os GDS e CRS. As enormes bases de dados e a tecnologia de ponta trazem-lhes vantagens. * As companhias aéreas voltarão ao seu <i>core</i> com os voos. Mas a sua principal fonte de receitas serão os extras, não os voos!

Fonte: Luiz Pinto Machado, 2010.

PLANEAR OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Planear os canais de distribuição implica conhecer o grau de importância das estruturas que os compõem, ou seja, quais são os seus objectivos. Implica também conhecer a procura e a forma como esta reage a cada um desses canais de distribuição. É uma questão que implica perder algum tempo de pesquisa e eventualmente um bom conhecimento do mercado.

Existe uma racionalidade económica na presença dos canais de distribuição, facultada pelas seguintes premissas:

- ▶ Facilitam o processo de busca, tornando os produtos mais disponíveis;
- ▶ Reduzem os custos da informação;
- ▶ Alocação de grandes lotes e agregação de produtos diferentes para venda;
- ▶ As agências de *marketing* trabalham em conjunto com os canais para que ocorra a rotina das transacções, promovendo a redução do custo de distribuição.

O modelo de negócio deverá ser definido em função do tipo de estabelecimento, do mercado-alvo, do posicionamento no mercado e da localização. Significa que os diferentes canais de distribuição poderão alavancar as vendas ou, pelo contrário, causar redução, dado que as comissões cobradas pelos intermediários são por vezes elevadas inflacionando os preços de venda ao público. A estratégia de *marketing* estabelecida por cada um poderá

ajudar a definir a mais eficaz e inteligente estratégia de distribuição.

Ao longo dos anos, a comercialização turística baseava-se essencialmente em contratos celebrados entre produtores de serviços e operadores turísticos ou agentes de viagens, geralmente negociados com muita antecedência, permitindo aos produtores gerir os seus recursos e planear o futuro com alguma garantia de ocupação. O modelo funcionava bem e implicava o comissionamento atrás referido. No entanto, o excesso de contratação (*overcontracting*) constituiu, nos últimos anos, um problema para muitos produtores. A entrada de novos *players* no mercado, como as CRS e os AV *on-line*, agravaram mais a questão. Para os produtores, gerir inventários com excesso de contratação é um risco que geralmente acarreta problemas, muitas vezes irreversíveis, começando pelos inevitáveis *overbookings*. Por outro lado, a disparidade de preços e a necessidade de os controlar implicam uma grande quantidade de recursos, aliás sazonais. Significa isto que quanto maior é a quantidade de canais de distribuição, maior é a afectação de recursos e maior será a probabilidade de enfrentar problemas.

Todavia, esta foi a estratégia seguida por muitos hoteleiros para tentar contornar a crise dos últimos anos e conseguir mais clientes. Todos os dias aparecem novos agentes *on-line* com promessas de grande volume de reservas. Não querendo perder essa oportunidade, os produtores cedem e aderem a tudo, transformando o seu sistema de distribuição numa emaranhada rede de intermediários, gerando uma confusão de preços difíceis de gerir e aumentando os custos do hotel amiúde sem resultados positivos no incremento das vendas.

Neste sentido, torna-se necessário seguir uma estratégia que assente numa constante monitorização das vendas e numa análise da produção de cada canal. Interessa saber quanto vai custar cada reserva e cada cliente, que comissões e custos estão envolvidos. E há que ter a certeza de que essa venda oferece mais rendimento do que se for feita directamente ou através de um canal alternativo, não esquecendo o preço, que deve ser sempre o melhor para o cliente. É, em suma, indispensável analisar a produção de cada intermediário e os custos necessários para o manter no sistema.

Em determinados mercados em que o posicionamento do produtor lhe permite vender directamente, será desaconselhável optar por outros canais de distribuição, pois tal medida pode significar uma baixa do preço médio, já que os intermediários irão concorrer com o próprio fornecedor baixando os preços. Aliás, a venda através de canal directo (produtor/consumidor) é claramente a melhor estratégia para rentabilizar as vendas. Porém, torna-se necessário estudar bem o mercado antes de tomar decisões. Impor aos distribuidores algumas regras pode constituir uma solução que, à partida, os selecciona, mas também pode ser o fim.

Por esta razão, é indispensável cautela e diplomacia. Incentivar a competição entre operadores pode, também, redundar numa alternativa para baixar os preços junto do con-

sumidor final e aumentar o fluxo de reservas. Esta é, pois, uma matéria que o produtor deve dominar e na qual se deve concentrar. Constitui uma das razões que levam a maioria dos hotéis modernos a contratar *revenue/yeld managers*. Estes garantem, no dia-a-dia, o melhor fluxo de reservas e a mais apurada gestão de vendas. Estudos recentes concluem que, nos próximos anos, continuará a processar-se um crescimento contínuo das vendas através de canais directos, justificando-se o reforço de *staff* nesta área de negócio, sob pena de se perder para a concorrência que «acorde» mais cedo.

DESAFIOS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO TURISMO

SOCIAL NETWORKING E SOCIAL BOOKMARKING (TWITTER, FACEBOOK, YOUTUBE...)

O uso das redes sociais tem tido um crescimento explosivo nos últimos anos, guiado pelo que parece ser um insaciável desejo de estar ligado ao mundo. O número global de utilizadores de Facebook, Myspace e Twitter ultrapassa os 200 milhões. Seis biliões de *updates* no Twitter são «twittados» anualmente, numa altura em que as redes sociais alcançam uma penetração de 75% na Europa. Todavia, como podem estas novas formas de *media* influenciar o consumidor na sua escolha, quando ele está a analisar e a comprar serviços turísticos? De acordo com pesquisas recentes da U.S. Travel Association, que analisou um grupo de 2200 adultos americanos, seis em dez (59%) viajantes activos entraram em redes sociais. As suas actividades mais populares incluem *uploading* de fotografias e vídeos (49%) e cotação (classificação) de serviços (46%). Quase um quarto dos indivíduos visitou um blogue e colocou nele conteúdos, enquanto quase metade (46%) visitou os novos *postings* nos *sites* a que estão ligados pelo menos uma vez por dia. Segundo uma pesquisa efectuada em 2009 pela PhoCusWright, 60% dos consumidores que adquirem serviços turísticos *on-line* usam plataformas de redes sociais e 27% colocam comentários.

Roy Andrada, responsável de *marketing* do www.infohub.com, emitiu recentemente um comunicado através do seu *site* que ilustra bem a necessidade de estabelecer contactos com os clientes e de perder algum tempo com eles. Relata o seguinte:

«Os vários contactos que fiz com diversos fornecedores presentes no nosso *site* permitem concluir que quase 50% das vendas em 2009 resultaram da conversação com clientes, o que me leva a concluir que os *websites* não vendem produtos, as revistas não vendem produtos e a rádio e a TV também não vendem produtos. As pessoas vendem produtos a outras pessoas e, se não falamos com elas, a possibilidade de elas comprarem algo pode ser negligenciada. Além disso, eu sei pela minha experiência que alguém que inicialmente pedia informações sobre meio dia de pesca num barco, só porque eu falo com ele, estará mais disposto a passar dois ou três dias numa das nossas cabanas/bangalós, a pescar durante dois ou três dias. Nessa altura eu conseguirei alterar uma venda de 200 para 2000 USD, simplesmente porque perdi algum tempo a falar com o cliente e o tranquilizei relativamente aos seus receios, fornecendo-lhe informações que ele teve dificuldade em encontrar, ou seja, a conversa com ele redundou em mais custos, mas para bem dele!»

Abordando o tema redes sociais, o Facebook engloba a mais alta incidência de visitas dos *social media*. Quase metade dos turistas o visitaram e quase um terço colocou nele uma página pessoal, enquanto aproximadamente um quarto dos turistas activos visitaram o MySpace. Ambas as percentagens subiram significativamente no último ano.

E, quando se procura *sites* sociais pelo seu conteúdo, a incidência das visitas ao YouTube ou ao TripAdvisor superam os outros por uma larga margem.

Até que ponto é que os conteúdos seleccionados influenciam a escolha do consumidor, quando se trata de análise e selecção de fornecedores de serviços turísticos? Até agora, não muito, porque a visita de *sites* para planear férias se mantém fraca. A propósito, só um em cada dez utilizadores do Facebook procura conselhos acerca dos seus destinos turísticos ou dos fornecedores de serviços. E só um em 20 se junta a comunidades de utilizadores que partilham interesses turísticos comuns nos seguintes aspectos:

- ▶ 11% pedem conselhos sobre o destino turístico;
- ▶ 8% pedem conselhos sobre fornecedores de serviços;
- ▶ 6% informam-se sobre boas oportunidades de viagens;
- ▶ 5% fazem *updates* sobre destinos e fornecedores;
- ▶ 5% aderiram a comunidades sociais com interesses por viagens.

E é isto o que hoje sucede. Quanto tempo levará isto a mudar?

O *social media marketing* e o *social commerce* serão parte integrante do *marketing mix* do comércio *on-line* e as empresas continuarão a mudar as despesas dos meios tradicionais para o comércio *on-line*. Facebook, Flickr, YouTube e Twitter serão, certamente, as redes mais atractivas para o turismo nos próximos anos. Atendendo a uma notória taxa de

crescimento e de penetração no mercado em tão pouco tempo, talvez a mudança demore menos do que se possa imaginar, apesar de os consumidores continuarem a procurar e a responder à informação sobre produtos turísticos e fornecedores, mais por intermédio dos media *off-line* do que dos *media on-line*.

As redes sociais estão a mudar radicalmente a forma de comunicar com os clientes, sendo por isso importante entender como as empresas estão a capitalizar as iniciativas ligadas a essas redes. Com efeito, as redes sociais abriram uma série de oportunidades ao negócio do turismo, recorrendo ao poder de uma ligação imediata com os consumidores e à troca de informação.

Recentemente, a Bookt LLC (www.bookt.com), uma empresa de *marketing* e tecnologia *on-line*, lançou um jogo gratuito na Internet para que os gestores de turismo avaliem a sua actual *performance* na exploração do *marketing* das redes sociais. Robert Kall, o seu presidente, refere que a necessidade de os gestores e os seus *sites* se ligarem e envolverem com os consumidores, numa relação de um para um, nunca foi tão grande, dado que ainda que um gestor não esteja ligado aos potenciais compradores de férias, os seus concorrentes estarão. Acrescenta ele que os consumidores têm muitas escolhas e que, por isso, quanto mais rápido e mais profundo for o envolvimento com o público-alvo, melhor.

O *site* vai mais longe e apresenta um conjunto de sete dicas para o sucesso:

Dica 1 – Comece devagar, mas comece já. Familiarize-se e entenda o que é o social media. Porque é importante? Ou você está ligado on-line aos seus clientes ou os seus concorrentes estarão!

Dica 2 – Aprenda a vender em soft sell. Continue com contactos ligeiros e concentre-se na personalização. Perceberá que este modo de interacção mais subtil é excelente para criar credibilidade e confiança entre os seus contactos da rede social e pode ser mais eficaz do que as mais sofisticadas formas de vendas.

Dica 3 – Pense em iniciar um blogue. O blogging é uma excelente forma de participar na conversação on-line, mas é também uma maneira de contactar com os consumidores que procuram férias perfeitas e querem conteúdos novos, frescos, relevantes e actualizados. Como fazê-lo? Blogue sobre o que sabe, o seu sweet spot; blogue sobre o que sabe que terá relevância sobre o seu público-alvo; blogue sobre informações oportunas e/ou eventos. E não esqueça: blogue sobre histórias de sucesso dos seus clientes, novos serviços e características particulares da sua empresa, acontecimentos e eventos locais.

Dica 4 – Seja transparente quanto aos comentários dos utilizadores. Porque é que os comentários são populares? As pessoas são seres humanos e são muitas vezes influenciadas pelas acções e opiniões dos outros. Nós também queremos influenciar potenciais turistas e é por isso que devemos perder algum tempo a escrever comentários sobre uma experiência de uma viagem ou de um determinado hotel. Alguns turistas querem tornar pública uma má

experiência, enquanto outros querem dar a conhecer uma boa experiência. Hoje os comparadores de férias são profundamente influenciados por comentários não tendenciosos. As pessoas querem saber simplesmente como correram as férias de outra família e como é que ela foi tratada. Um bom indicador é o TripAdvisor e, se o puder integrar no seu site, faça-o desde já! Contudo, esteja ciente de que ser transparente pode implicar uma desvantagem se o comentário for mau. O que tem de fazer é corrigir imediatamente o problema e comentar a sua reacção no blogue. A forma como se reage aos problemas é que diferencia o blogue... e a sua empresa.

Dica 5 – Seja o especialista. Afirmar o seu hotel ou empresa como um especialista na sua área irá ajudá-lo a criar um grupo de pessoas que acreditam em si e o seguem. Faça seu o objecto da visita do cliente ao seu destino, seja o golfe, a gastronomia, os desportos ou todos estes aspectos em conjunto. Daí serem necessárias respostas imediatas que façam o cliente confiar em si e tê-lo como um especialista.

Dica 6 – Consiga que outros se envolvam na sua organização. Não há razão para ser único no social media, a não ser que a sua empresa seja constituída só por si. Partilhar uma história contada por um cliente, colocar fotos e recolher comentários dos colegas da empresa pode reforçar o comentário inicial. Explorar o social media funciona melhor quando envolvemos toda a equipa. E se cada um for especialista em algo poderá ajudar, com ideias novas, a construir conteúdos mais interessantes, em especial os colaboradores que têm contacto directo com o público, permitindo mais criatividade e motivação do próprio staff envolvido.

Dica 7 – Arranje algo novo todos os meses. Já tem um blogue? Está presente nas redes sociais? Tem criado ofertas especiais para os seus leitores? Está a adaptar conteúdos?

O social media relata sobretudo experiências e qual o caminho que se está a seguir ou se deve seguir. Esteja pronto para começar a lançar novas ofertas e ideias todos os meses. É mais fácil do que pensa. Envolve-se com pessoas que tenham a mesma opinião, tanto das comunidades locais como on-line.

Philip Kotler, no livro *Marketing para o Século XXI*, defende a importância da comunicação, salientando que, na era da informação, o que as empresas pretendem é sair vencedoras. Para tanto, terão de seguir quatro princípios:

► Construir e gerir activamente bases de dados de clientes

Uma boa base de dados de clientes pode trazer grandes vantagens às empresas sobre a concorrência. Muitos *softwares* de empresas turísticas há anos que guardam bases de dados dos clientes, apenas porque os dados são de registo obrigatório. No entanto, não utilizam esses dados senão para agrupar os clientes em segmentos e poucas vezes procedem a ofertas desses segmentos.

A análise da base de dados e dos clientes também poderá ajudar a perceber o mercado e a definir objectivos.

- ▶ Definir claramente a forma de tirar partido das vantagens oferecidas pela Internet
A Internet pode garantir várias vantagens, que é preciso aproveitar. Estudos de mercado, fornecimento de informações, promoção de fóruns de discussão, formação e *learning*, vendas e compras *on-line* e fornecimento de *bits* aos clientes. No entanto, para fazer uso destas funções, há que ter uma página constantemente actualizada ao nível de conteúdos e de ferramentas, utilizando as mais modernas técnicas de *web design*, vídeo e som. Já não basta criar apenas uma página na *web* – é necessário ser criativo, criar interesse e desenvolver uma estratégia de desejo.
- ▶ Colocar nas páginas da *web* relacionadas a marca/o logo da empresa
A Internet é uma gigantesca teia de interligações que funcionam através de *links* ou referências. Não basta ter a nossa página – é necessário obter o maior número possível de presenças, sobretudo nas páginas que são visitadas pelos potenciais clientes e nas páginas relacionadas, mesmo que isso implique algum custo.
- ▶ Estar acessível e ser rápido na resposta às chamadas dos clientes
A Internet amplia a possibilidade de se angariar mais clientes, mas também aumenta a sua exigência. Informação clara, respostas rápidas e assistência a reclamações são aspectos fundamentais que os clientes procuram. Apesar disso, muitas empresas não são claras na apresentação dos seus produtos, demoram a responder às questões colocadas e algumas nem respondem a reclamações, situação que eventualmente pode implicar grandes prejuízos para as empresas.

As empresas de turismo, independentemente da sua dimensão, precisam de «abraçar» o *social media* ou arriscam-se a perder credibilidade e quota de mercado. Porém, torna-se necessário algum cuidado, pois um mau planeamento trará mais dissabores do que sucessos, podendo ainda causar irreversíveis prejuízos na marca.

É necessário seguir e avaliar cada uma das iniciativas das redes e adoptar aquelas que mais se relacionam com o negócio.



PONTO DA SITUAÇÃO

O enorme poder negocial dos operadores turísticos permite-lhes dominar o mercado, com frequência quase numa situação de monopólio em que são eles a controlar a procura de pequenos destinos turísticos.

Mais desenvolvidos na Europa do que nos outros continentes, os operadores turísticos contribuem anualmente para cerca de 25% do total de viagens no mundo. Os OT europeus dominam cerca de 50% dos pacotes turísticos vendidos em todo o planeta. O exemplo da Thomas

Cook demonstra bem este aspecto, pois a importância e o domínio que passou a exercer no mercado turístico e o seu impressionante crescimento (especialmente a partir dos anos 50), determinaram a abertura de 3400 filiais no mundo inteiro, permitindo-lhe atingir descontos em diárias de hotéis, navios e comboios através de um relacionamento privilegiado com todos os agentes económicos envolvidos no sector.



WEBMARKETING – COMUNICAÇÃO E CONQUISTA DE CLIENTES

O universo dos motores de busca e o referenciamento de *sites* nos seus conteúdos não param de evoluir. Conseguir um bom posicionamento nos melhores motores de busca, como o Google ou o Yahoo, é um dos objectivos de qualquer empresa que pretenda dar a conhecer o seu *site* e conseguir audiência. Conhecer o funcionamento, as ferramentas, as técnicas e as palavras-chave faz aumentar o tráfego e o nível de audiência de um *site*. Optimizar os códigos *hyper text markup language* (HTML) para que estes sejam naturalmente melhorados e respondam aos critérios de afixação prioritários é um aspecto que nos propomos desenvolver de seguida.



O CONSUMIDOR DO SÉCULO XXI

Não restam dúvidas de que as TIC transformaram a sociedade e o mundo nas últimas duas décadas. O *boom* da Internet foi claramente o principal elemento da mudança no comportamento do consumidor, não só pela facilidade com que se apresenta aos seus utilizadores, mas também pela multiplicação das hipóteses de escolha e por uma significativa melhoria da informação disponível.

Tabela 3.1.

O uso da Internet no mundo

Regiões do mundo	População (2009 Est.)	Utilizadores Internet Dez. 2000	Utilizadores Internet (últimos dados)	Penetração (% População)	Crescimento 2000-2009	% Do total
África	991 002 342	4 514 400	86 217 900	8,7 %	1 809,8 %	4,8 %
Ásia	3 808 070 503	114 304 000	764 435 900	20,1 %	568,8 %	42,4 %
Europa	803 850 858	105 96 093	425 773 571	53,0 %	305,1 %	23,6 %
Médio Oriente	202 687 005	3 284 800	58 309 546	28,8 %	1 675,1 %	3,2 %
América do Norte	340 831 831	108 096 800	259 561 000	76,2 %	140,1 %	14,4 %
América Latina/Caraíbas	586 662 468	18 068 919	186 922 050	31,9 %	934,5 %	10,4 %
Oceania/Austrália	34 700 201	7 620 480	21 110 490	60,8 %	177,0 %	1,2 %
TOTAL Mundo	6 767 805 208	360 985 492	1 802 330 457	26,6 %	399,3 %	100,0 %

Fonte : www.internetworldstats.com 2010.

A título de exemplo, a China atingiu recentemente o número de 30 milhões de turistas que efectuaram reservas através da *web*, que cresceu 77,9% relativamente a 2009, havendo, no final de 2009, 384 milhões de utilizadores (China Internet Network Information – CNNIC). O Google tinha cerca de 39 biliões de *page views* por mês no início de 2010. Como consequência, a indústria turística *on-line* tem crescido a uma média superior a 10% ao ano, enquanto a *off-line* tem decrescido 6%, o que faz prever que, a partir de 2012, as vendas *on-line*, pelo menos no Reino Unido, ultrapassem as *off-line*.

Neste sentido, é preciso saber como vender *on-line* e através dos múltiplos canais de distribuição, incluindo o próprio *website*, os canais de alto tráfego não turísticos e as redes móveis e redes sociais. Isto implica conhecer em primeiro lugar o consumidor, o seu comportamento, as suas tendências e a forma como toma decisões.

Um estudo recente da PhoCusWright concluiu que a maioria dos clientes que compram produtos turísticos *on-line* está satisfeita com as suas experiências de compras por este meio. No entanto, há factores que influenciam o abandono das consultas, tais como o preço. Assim, 43% dos *on-line travel shoppers* abandonaram a intenção de reserva porque o preço era mais elevado do que a verba que tinham disponível. Por outro lado, a rapidez é outra exigência. O mesmo estudo concluiu que 57% dos clientes esperam no máximo três segundos até que o *site* esteja «carregado» com toda a informação, abandonando-o após esse período. Se são jovens, o tempo de espera baixa para dois segundos, enquanto que, no caso dos clientes fidelizados, a tolerância pode ser maior, mas não dura sempre. O consumidor deixa de consultar um *site* se este apresenta problemas, conclui o estudo.

A forma como as empresas encontram o equilíbrio correcto entre maximizar o seu objectivo e minimizar os custos das vendas será o grande enfoque dos próximos anos.

O uso da Internet tem vindo a crescer nos últimos anos em todo o mundo e Portugal não é excepção, tendo passado de uma taxa de 29% em 2003 para a de 38,9% em 2009. Segundo o estudo da Obercom, a Internet veio aumentar os contactos sociais dos utilizadores: 58,9 % dos internautas consideram que, com o seu uso, aumentaram os contactos com os amigos, e 41,3% com a família.

Na verdade, a Internet é muito usada para a troca de *e-mails*, para conversas em serviços de mensagens electrónicas (MSN ou Sapo Messenger) e só depois, em terceiro lugar, surge o seu uso para procurar notícias. De acordo com o estudo, o serviço de correio electrónico mais popular em Portugal é o Hotmail, seguido do Gmail. Além do correio electrónico, novas formas de comunicar *on-line* têm vindo a afirmar-se nos últimos anos, nomeadamente os serviços de mensagens instantâneas e os *sites* de redes sociais, visitados por 52% do universo dos utilizadores. Ao nível das redes sociais, o estudo revela que 52% dos internautas utilizam este serviço e, desses, 47,8% têm um perfil criado no HI5, uma rede essencialmente usada por adolescentes e jovens universitários. Já no que respeita ao Facebook, o estudo indica tratar-se de uma rede vocacionada para os adultos e jovens adultos, totalizando 56,7% de utilizadores com idades entre os 19 e os 34 anos. A rede de origem brasileira Orkut também tem uma expressão considerável em Portugal (10,9%).

Em termos de procura de informação, a busca de notícias *on-line* é a actividade mais difundida no âmbito das práticas de Internet dos Portugueses, sendo que quase um terço realiza esta actividade diariamente. O recurso à Wikipédia como fonte de informação é

também considerado notável, uma vez que perto de um quarto dos internautas usa esta ferramenta pelo menos uma vez por semana. O estudo indica ainda que o portal Google surge como o mais popular, tendo sido visitado desde o início de 2009 por 87,4% dos utilizadores da Internet, seguido do Sapo, visitado por cerca de dois terços dos utilizadores da *web*.

Em comparação com os restantes *media* e fontes de informação, a Internet surge como meio privilegiado para a procura de informação em geral, sendo considerada «importante» ou «muito importante» por 79,2% dos internautas, seguida das fontes interpessoais e da televisão. Em oposição, 24% dos inquiridos considera os blogues pouco ou nada importantes como fontes de informação e 28,7% considera o mesmo em relação aos *sites* do Governo. Mais de metade dos utilizadores acede à rede através de dispositivos móveis.

O MARKETING MIX E A ERA DIGITAL

Há muitos anos que se sabe da existência de várias actividades empresariais que podem influenciar o comprador. Neil Borden (1964) foi um dos primeiros a identificar esta evidência, começando por argumentar que cada empresa deveria ter capacidade para elaborar a sua própria lista de influências. Jerome McCarthy (1964) foi mais longe e propôs um modelo de *marketing mix* baseado em quatro actividades fundamentais que acabaria por ficar conhecido pela teoria dos quatro «pês»: produto, preço, ponto de venda e promoção, que por sua vez, englobavam a maior parte das actividades necessárias para a avaliação do mercado.

Na verdade, volvidos quase 50 anos, o modelo continua actual, se bem que alguns autores venham a defender, há alguns anos, a inclusão de outros «pês» no modelo, embora mantendo sempre como primordiais os quatro originais. Philip Kotler, no livro *Megamarketing* (1986), argumenta que a era global implica o reconhecimento de, pelo menos, mais dois «pês»: o da política, pela influência que têm a legislação e o ambiente gerado por diferentes Governos; e o do público, dado que a opinião pública é influenciada por modas e atitudes que podem determinar o interesse das pessoas por determinados produtos ou serviços. Robert Lautenborn (1990) acrescenta algo mais referindo que o modelo dos quatro «pês» é elaborado na perspectiva do vendedor e não do comprador (Tabela 3.2.), contrariando a ideia do *marketing* moderno que, segundo Kotler, deve orientar-se pela óptica do consumidor e não pela do produto.

De facto, Kotler (1999) também reforça a ideia de Lauterbon e refere que, enquanto os comerciantes se veem como vendedores de um produto, os clientes reconhecem-se como compradores de um valor ou da solução para um problema. Então, também há que pensar no consumidor, para além do preço, a quem interessam outras questões: características, durabilidade, assistência, garantia, custos indirectos e destino a dar ao produto no final da sua vida útil. Os clientes pretendem que o produto, ou serviço, esteja disponível nos lugares onde lhe sejam mais convenientes. Finalmente, os clientes não pretendem promoção; preferem comunicação nos dois sentidos. O autor adianta ainda que os especialistas de *marketing* deveriam olhar primeiro para os «cês» e só depois para os «pês».

Tabela 3.2.

O uso da Internet no mundo

4 «pês»	4 «cês»
Produto ----->	Cabimento para o comprador
Preço ----->	Custo da satisfação
Ponto de Venda----->	Conveniência em comprar
Promoção----->	Comunicação

Lauterbon e Kotler não podiam estar mais certos quando, há mais de uma década, avançaram com estas ideias. E a verdade é que hoje, mais do que nunca, o cliente é quem fornece as indicações, através das redes sociais, dos blogues e dos testemunhos sobre como se deve encaminhar o negócio. Só depois de se entender o que o consumidor está realmente interessado em comprar se deverá passar à fase da produção. No âmbito de uma análise ao essencial da teoria dos «pês» aplicada ao turismo actual, já se referiu no capítulo anterior a especificidade dos serviços turísticos relativamente a qualquer outro produto ou serviço.

A análise da dicotomia *produto/serviço*, o primeiro «p», implica considerar a sua intangibilidade, a venda a distância, a venda desfasada do acto de consumo e a difícil normalização quanto ao custo ou quanto ao produto em si como algumas das características pertinentes. Acresce ainda o facto de, quando se compra um produto turístico, há geralmente um conjunto de serviços acessórios que podem valorizar a base do serviço e justificar a decisão de compra. Esses são complementos que tanto podem incrementar o volume de vendas como compensar a baixa de preços nos serviços básicos. Assim, os serviços devem ser classificados como primários e secundários, representando os primeiros, geralmente, a principal razão da compra e sendo os segundos complementos que também podem influenciar a escolha dos primeiros. Por exemplo, um hotel que se situa

num destino turístico onde existem vários estabelecimentos da sua categoria pode ver aumentar o seu número de clientes ao disponibilizar Internet gratuita nos quartos.

Actualmente, a segmentação dos mercados é tal que os produtores turísticos têm de saber adaptar a sua oferta quase reserva a reserva, sendo por isso necessário ajustar constantemente o produto à enorme gama de nichos e segmentos de mercado existentes. As ferramentas informáticas ajudam a explorar exaustivamente o produto turístico, pois proporcionam uma utilização de espaço quase sem restrições, mostrando todas as características dos produtos, através de filmes, personalização do espaço, possíveis configurações e decorações, diferentes refeições, lazer, pacotes. E mais ainda permitindo que seja até o próprio cliente a «desenhar» o produto à medida das suas necessidades, seleccionando num menu com todas as possibilidades aquelas que mais se adequam ao seu perfil. Atendendo a que um *site* pode constituir a «embalagem» do produto turístico, a sua apresentação é muitas vezes responsável pela decisão da compra, pelo que se deverá inovar constantemente os conteúdos e tornar o *site* no que o cliente realmente procura, de forma a converter, aos primeiros cliques, uma consulta numa venda efectiva.

O *preço*, a segunda variável, continua a ser um aspecto fundamental no *mix* do produto. É primordial conhecer o custo unitário dos produtos vendidos, sendo esta geralmente a base de cálculo para chegar ao preço de venda (podendo também ser detectado o preço de valor, que é o preço máximo que se julga que o cliente está disponível a pagar pelo produto). No entanto, na indústria turística, é difícil quantificar apenas um serviço (uma reserva, um quarto, uma excursão ou um voo), até porque em regra não se conhece antecipadamente o número de unidades que vão ser vendidas. Por isso, mais do que em qualquer outra actividade, há que encontrar o custo total estimado e dividir esse valor pelo total da produção. O estabelecimento de um ponto crítico pode ajudar a definir resultados para vários níveis de ocupação, permitindo encontrar um valor médio aceitável. Evidentemente que a análise do mercado é obrigatória, quer no que respeita à percepção que o cliente tem do preço relativamente à qualidade que espera encontrar, quer no que toca à concorrência, que pode eventualmente apresentar vantagens, relativamente ao posicionamento e ao preço.

Necessário será ainda considerar a época e os vários serviços que apresenta, sobretudo os múltiplos preços para um mesmo produto, dado que este pode ser vendido directamente ou através de intermediários, a preços que podem variar em função do número de serviços contratados. Mais: tratando-se de uma rede hoteleira com serviços similares vendidos na mesma data, pode oferecer preços diferentes no caso de uma unidade localizada no centro de uma cidade ou nos arredores, ou ainda no interior do país ou no litoral. A forma e o meio de pagamento também podem influenciar a definição do preço. É necessário estabelecer uma política de pagamentos para os clientes em geral e um rigoroso controlo de tesouraria.

Já atrás se atentou na importância do *ponto de venda (distribuição)* e da relação que este tem com a facilidade de o consumidor encontrar o que pretende. Independentemente de se adoptar canais directos, indirectos ou ambos, há que pensar que em turismo é indispensável «mostrar» o produto ao consumidor e que este, por vezes, está nos antípodas, comprando-o à distância e sem o poder testar! Não basta deter realmente o melhor produto, obter um preço competitivo e produzir o melhor *site*. É preciso garantir que este esteja no local certo e no momento ideal, a parte mais difícil. Implica estudar cuidadosamente os mercados que interessa conquistar e desenvolver estratégias que garantam esse posicionamento. Estudar os mercados passa, também, por estudar os canais de distribuição geralmente utilizados nos mercados de origem. Onde quer que esteja o mercado emissor, certamente que a Internet é um dos canais utilizados. E isso constitui uma oportunidade a aproveitar, embora seja necessário estudar como.

Se, para isso, for preciso utilizar canais de distribuição indirectos, que seja essa a decisão a tomar. Depende também do posicionamento geográfico da oferta e da imagem que ela detém. A ilha da Madeira, por exemplo, por mais conhecida que seja, não consegue operar sem intermediários, por uma razão simples: os operadores turísticos detêm o controlo da maioria dos aviões que aí operam, muitos deles pertencentes aos próprios operadores (casos da TUI e da Thomas Cook), pelo que, logicamente, lhes interessa vender «pacotes» que incluam voos e alojamento. Se os hoteleiros pretendem ter elevadas taxas de ocupação, não têm outra alternativa que não seja a de colocarem as suas unidades nestes circuitos. O inverso sucede em algumas cidades europeias que, beneficiando do aumento das frequências *low cost*, de eventos culturais e desportivos, têm beneficiado de um aumento da procura de clientes directos, reduzindo assim a intermediação nas vendas.

A *promoção*, último e quarto «p», reúne todas as acções capazes de transmitir uma mensagem ao público-alvo, como sejam a publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas, a força de vendas e o *marketing* directo. Estas estratégias são necessárias para se combinarem em cada uma dessas acções numa campanha coordenada e se conseguir realmente dar a conhecer o pretendido. Entre as várias ferramentas disponíveis, a publicidade continua a ser um importante meio para promover uma ideia. Mas o facto de estar constantemente a competir com outras ideias implica a utilização de materiais sofisticados e dispendiosos, por vezes só acessíveis a alguns.

A definição clara do alvo, da mensagem, dos meios financeiros disponíveis e dos *media* a utilizar abarca aspectos que permitem diminuir o desperdício nos gastos com publicidade. E como os orçamentos no turismo têm limites, em geral apertados, tem de se considerar que, sendo o mercado turístico vasto e heterogéneo, é mais fácil atingir os vários nichos investindo em publicidade especializada num segmento, tal como um

.....

site, uma revista ou um programa televisivo da especialidade, numa situação que até ao aparecimento da *web* não era fácil, mas que passou a sê-lo a partir do momento em que as comunicações *on-line* ganharam importância. As pesquisas que um utilizador efectua, os *sites* em que navega, o tempo que consome em cada um deles e a frequência das consultas permitem uma identificação do seu comportamento, associando-o a outros indivíduos com comportamentos comuns e permitindo, pouco a pouco, a construção de bases de dados de grande valor. A necessidade de aumentar as vendas é tal que na actualidade é raro encontrar empresas turísticas que não utilizem a promoção de vendas. Promoções, ofertas especiais e descontos nas pré-reservas são de tal forma importantes que estão a mudar os hábitos dos consumidores; estes começam a habituar-se a essas ofertas, para adquirirem aquilo que desejam por um preço mais baixo; esta é também uma técnica utilizada para fidelizar clientes.

Em contrapartida, as acções de relações públicas e comunicação, destinadas a criar e a promover uma imagem positiva junto do mercado, atingem ora mais importância, dos pontos de vista quer interno (em especial nas empresas turísticas essencialmente de mão-de-obra intensiva), quer externo, dada a importância cada vez maior do estabelecimento de canais abertos de comunicação com os clientes. A equipa de vendas é outro aspecto fundamental numa empresa turística – não só a equipa de comerciais que se dedica às vendas propriamente ditas e que estabelece contactos diários com clientes directos, empresas, agentes de viagens, operadores turísticos e outros intermediários, mas sobretudo o pessoal operacional que reforça as acções de relações públicas.

Então, se tanto os comerciais como os operacionais constituem a equipa de vendas, estamos perante uma rede complexa de pessoas que se inter-relaciona no dia-a-dia, situação que implica uma clara definição dos objectivos da empresa, o estabelecimento das funções de cada elemento, a formação contínua e a avaliação do desempenho, competindo a cada director, chefe de departamento ou de secção motivar a sua equipa para alcançar os objectivos e compensá-la por isso.

O *marketing* directo tem vindo a ganhar espaço sobretudo por via do enorme crescimento da comunicação digital, mas também, como já foi referido, pela saturação que os *media* tradicionais estão a sentir. É um sistema interactivo que usa os *media* para obter uma resposta mensurável e/ou uma transacção em qualquer localização (*marketing* de serviços – conceitos e estratégias, Marcos Cobra/Flávio Zwarg, 1986). Hoje a fragmentação do mercado em pequenos mercados com características comuns permite a especialização por segmentos, facilitando a comunicação das acções de *marketing* que actuam sobre os alvos com maior potencial.

A divulgação da marca junto de um público-alvo definido, a diminuição da dispersão das verbas publicitárias, a obtenção de resultados mensuráveis e a maximização dos lucros são alguns dos objectivos do *marketing* directo, o qual envia a mensagem di-

rectamente ao segmento para produzir uma resposta mensurável e criar um relacionamento constante, permitindo ao consumidor um amplo acesso directo a produtos e serviços sem ter necessidade de ir ao ponto de venda e gerando transacções lucrativas.

É importante referir também a comunicação integrada de *marketing* (IMC), pois muitas empresas faziam, até há pouco tempo, uma má integração das suas informações de *marketing*. No entanto, o uso dos sistemas digitais tem vindo a cimentar a inter-relação entre as diversas ferramentas promocionais e o benefício extraído dos restantes *media*. Todavia, os quatro «pês» devem ser integrados e combinados na proporção certa, pois complementam-se uns aos outros. Não se pode vender um hotel de cinco estrelas por um preço elevado se depois o serviço prestado é o de um hotel de três. Além disso, as estratégias promocionais devem ser ajustadas quando um produto se move dos estádios iniciais de vida para os outros, permitindo recuperar de algum desvio. As decisões estratégicas também devem ser tomadas em relação a cada método individual de promoção e o *marketing* digital é, sem dúvida, uma ferramenta útil e indispensável ao alcance de todas as empresas que a queiram utilizar. O sucesso do *marketing on-line* é progressivamente mais estimulante, dado existirem hoje mais de 190 milhões de *sites* que competem entre si em ordem a captar a atenção. Para que se seja divulgado, o *site* tem de aparecer nas primeiras páginas dos motores de busca, e para aumentar as vendas da empresa deve apresentar bons *design* e conteúdo, de forma a satisfazer todos os consumidores.

PLATAFORMAS, FERRAMENTAS E OPTIMIZAÇÃO DE *SITES*

Ao longo dos últimos anos, a Internet tem constituído uma ferramenta incontestável para a indústria turística, tanto para os turistas como para as empresas que a servem. Um *site* constitui, muitas vezes, a primeira imagem que o potencial cliente regista de uma empresa. É por isso que se torna importante ter a certeza de que tal *site* será facilmente encontrado e que conterá informação recente, relevante e, sobretudo, convincente. Torna-se, pois, necessário criar mais tráfego, aumentar a satisfação do cliente e muscular as receitas *on-line*. Isto implica começar por definir a estratégia e o plano de *marketing*, identificar todas as motivações que conduzam os turistas a viajar para a área estudada, enquanto se vai criando uma estratégia de distribuição – GDS, CRS, *marketing* directo, etc. O objectivo será então o de criar conteúdo que ofereça aos clientes a informação que eles procuram,

incorporando palavras-chave que estejam relacionadas com as que foram introduzidas pela busca do cliente. As pessoas que procuram uma informação, ou um produto, através dos motores de busca, sabem previamente o que querem. Então, quando chegam ao *site* que pretendem, já estão motivados.

Segundo pesquisas efectuadas pela WebCeo.com no primeiro trimestre de 2010, as pessoas que «entram» através de motores de busca compram entre três e seis vezes mais do que as que «entram» directamente nos *sites*. E compram duas vezes mais do que as que «entram» através de hiperligações. Por outro lado, as pessoas utilizam a Internet para pesquisa, compras, relações sociais e entretenimento. Quando não deparam com o que querem, abandonam. Sessenta e oito por cento dos utilizadores dos motores de busca não passam da primeira página de resultados e 91% não clicam para além da página três; por isso, o *ranking* influencia a reputação. Daí ser necessário reagir a estas questões, que são frequentemente complexas.

A optimização de um *site* encerra um misto de arte e ciência. Passa por entender a diferença existente entre a forma como as pessoas e os motores de busca observam o *site*. Enquanto as pessoas olham para o *design* e lêem o texto, um motor de busca procura a informação que ajuda a determinar a relevância da página. O primeiro objectivo da optimização da busca é o de colocar o *site* entre os principais, fazendo, assim, com que seja mais fácil encontrá-lo rapidamente. Daí ser necessário colocar-se do lado do cliente e dos vários critérios seguidos pelos motores de busca, compreender o que é mais relevante e experimentar opções variadas até se alcançar o topo do *ranking*.

Em alternativa, e uma vez mais, poderá optar-se por *software* específico que, automaticamente, analise os *sites* com melhor posicionamento, verifique dados e processe as informações obtidas e as compare. Por fim, ele apresentará sugestões para tornar o *site*-alvo mais relevante e interessante para os clientes.

As tecnologias modernas executam *sites* que chegam a impressionar. Desenhar menus lógicos e convenientes constitui um aspecto importante, mas que perde importância quando os clientes procuram informação. Para estes casos, o interesse dos clientes e dos motores de busca são similares, dado que os últimos valorizam a informação e a relevância com que ela é apresentada relativamente a todo o conteúdo do *site*. Aliás, como não avaliam as artes gráficas e o *web design*, os gráficos ou as fotografias, os motores de busca não os reconhecem como relevantes, e daí não listarem esses *sites* no *ranking*. Por consequência, torna-se importante trabalhar a informação, que é o que realmente interessa, incluindo as palavras-chave e a frequência com que são utilizadas, bem como os aspectos que mais se relacionam com o que o cliente insere nos motores de busca.

A pesquisa paga oferece, igualmente, uma fantástica oportunidade, desde que tenha um alvo definido e seja monitorizada. Antes de ser iniciada, devem definir-se

parâmetros para a sua monitorização, ou seja, alvos nos diferentes canais, incluindo rede móvel, conteúdo, pesquisa, local, etc.

As palavras-chave para campanhas pagas devem ser muito bem definidas. Há que testar diferentes canais e verificar qual deles maximiza a receita do investimento.

A análise em tempo real sobre o que os clientes pesquisam e pretendem também pode provocar decisões dos clientes num dado período de busca. Os motores de pesquisa e as ferramentas disponíveis no mercado fornecem igualmente resultados em tempo real. O que se torna necessário é interligar os dois aspectos e agir de imediato. Frequentemente, as experiências também são relatadas, em tempo real, através das redes sociais. De resto, é o aumento da utilização de motores de pesquisa e de *sites* de comparação que permite indexar as respostas e opiniões do momento e transformá-las em informação actualizada. É crucial para os hoteleiros apostarem na sua reputação *on-line* e saberem o que as pessoas dizem deles. Gerir os comentários encorajando os clientes a deixar registada a sua impressão e responder prontamente aos comentários negativos também ajuda a conquistar clientes. Importante é que nunca se deixe de responder a um cliente que pretende uma resposta, sobretudo quando ele apresenta uma reclamação. Este é, aliás, um dos problemas de inúmeras companhias que vendem extraordinariamente bem *on-line*, mas que falham na parte aparentemente mais fácil: o *customer service* e o serviço pós-venda.

Existe um crescimento acentuado dos consumidores que, em primeiro lugar, procuram onde aplicar o seu dinheiro. Quando se procura na *web*, não se consegue deixar de reparar os resultados apresentados no topo da página com imagens e mapas de localização. Com poucos cliques, encontrar-se-ão observações de clientes, tarifas, mapas detalhados, direcção, contactos e outras informações acerca de qualquer negócio. Essas exposições em destaque podem conduzir a um alto e qualificado tráfego para os pequenos negócios, a um custo relativamente baixo. Hoteleiros e produtores turísticos devem, por isso, dar especial atenção a este aspecto. O Google Maps é, com frequência, a primeira ferramenta de pesquisa que os consumidores utilizam para comparar hotéis. É possível fazê-lo facilmente, introduzindo as datas em que se planeia viajar, tal como acontece com uma central de reservas. Com uma rapidez assinalável, aparecerão os diversos hotéis disponíveis, apresentando os respectivos preços, naturalmente relacionados com os termos indicados para a busca (por exemplo, hotéis em Lisboa). Os *sites* patrocinados, isto é, aqueles que pagam para estar presentes nos motores de busca, podem receber visitas no *site* da unidade através de uma hiperligação, o que permite ao cliente efectuar a reserva no momento ou obter uma informação mais detalhada.

Como primeiro passo para potenciar os resultados do mapa, é necessário ter a certeza de que o hotel está assinalado nele. Nessas localizações podem ser incluídos vídeos, fotos, recomendações. E não se esqueça que geralmente os mapas, nos locais dos

motores de busca, funcionam como extensões do *site* do utilizador, pelo que terão de ser actualizados regularmente. Acompanhar as pesquisas de informação e a sua conversão em compras é fundamental para se medir o sucesso da estratégia implementada, isto é, definir o indicador de *performance* – *key performance indicator* (KPI) no sentido de otimizar futuras campanhas e aumentar o número de conversões.

Mais: haverá que fazer *updates* com regularidade na informação constante dos GDS, CRS, etc. Esta atitude ajudará a manter conteúdos relevantes nos canais de distribuição que nos representam. A estratégia de promoção deve ser sólida e apoiada no *website*. Deve existir a garantia de que tudo funciona: os conteúdos, a rapidez de consulta de informação e os *downloads*, ferramentas de apoio (como mapas), *web cams*, visualização do material audiovisual, *links* seguros e funcionais, segurança do *site*, etc. Interessa também obter cópias de segurança de tudo.

Importa igualmente traduzir todos os esforços de optimização dos motores de busca (*search engine optimization* – SEO) em valores mensuráveis, tais como visitas únicas, páginas vistas, cliques no motor de busca, telefonemas, receitas geradas *on-line*. Sendo o SEO um marco para o sucesso *on-line*, os factores que lhe conferem impacto estão em constante mudança. Para melhor desenvolver os motores de busca, os hoteleiros devem observar os resultados universais – imagens, vídeo, micro – *blogging* (*twitter*), revisão de *sites* (isto é, *trip adviser*), *site* oficial da unidade e resultados locais. Um bom plano de promoção de SEO deve incluir estratégias para alcançar resultados universais de pesquisa, incluindo todo o tipo de *sites*, ferramentas e redes sociais.

O vídeo é parte integrante da experiência da Internet e das redes móveis.

O YouTube continua a ser o segundo mais importante motor de busca. Sugere-se a produção de bons vídeos do hotel e das suas facilidades, com filmes curtos e explícitos e a criação de uma pesquisa optimizada dentro do *site* pelos motores de pesquisa e redes sociais. Voltando ao início desta secção, onde é referido que um *site* proporciona, muitas vezes, a primeira impressão que um cliente tem do hotel, o cartão-de-visita do negócio, percebe-se facilmente que o *site* deva obrigatoriamente transmitir essa ideia. A página de qualquer hotel deve ser algo que demonstre aquilo que realmente se quer vender e deve compreender aspectos básicos, tais como nome, endereço (e mapa), classificação, facilidades, texto descritivo e número de alvará. Adicionalmente, poderão ser apresentados outros pormenores, incluindo fotografias, imagens a 360°, vídeos, comentários e testemunhos, informação sobre a região, etc.

Além disso, todo o conteúdo relacionado é interessante para os potenciais consumidores, desde que actualizado. A inexistência de conteúdo apelativo que possa levar o cliente a interessar-se e a explorar o *site* provocará desinteresse, levando-o a abandonar e a consultar a concorrência. Por esta razão, o conteúdo e a informação tornam-se cada

vez mais necessários (ver «Estudo de Caso Easyjet»). A necessidade de informação e criação de conteúdo é tal que não se compadece com o amadorismo literário de alguns informáticos, *marketeers* e directores de hotel, que é manifestamente insuficiente para criar conteúdos verdadeiramente atractivos. Eis mais um nicho de mercado interessante, que nos últimos anos conduziu algumas empresas ao sucesso. A sua especialidade é ajudar exclusivamente os hotéis e outras empresas turísticas a optimizarem os seus *sites*. A 10BestSolutions (www.10best.com) lidera o mercado de fornecimento e gestão de conteúdos, assessorando as mais prestigiadas companhias de aviação, centrais de reservas, GDS (como o Amadeus) e redes hoteleiras dos EUA, da Europa e da Ásia. Entre as dez mais prestigiadas redes hoteleiras da 10 Best, contam-se nomes como Regent Hotels & Resorts, Radisson Hotels & Resorts, Park Plaza Hotels & Resorts and Park In, Holiday inn Express Hotel & Suites, Crowne Plaza Hotels & Resorts, InterContinental Hotels Group, Carlson Hotels, Starwood Hotels and Fairmont Hotels & Resorts, e Staybridge Suites e Candlewood Suites. Em 2008, a empresa publicou alguns resultados referentes a 40 dos 665 hotéis com que estabeleceu parcerias neste período e, comparando a *performance* desses hotéis com 2007, apresentou resultados que demonstram a importância que o conteúdo comporta no aumento da notoriedade *on-line*.

Alguns dos resultados mais interessantes mostraram que, em geral, o número de páginas consultadas mensalmente cresceu 37,73%; a procura em motores de pesquisa aumentou 227,28% e as reservas *on-line* cresceram 8,19%.

Sendo detentora da Content Works, uma editora britânica líder incontestada nas publicações especializadas em turismo, com edições em papel e *on-line*, a 10 Best engloba, como objectivo, a optimização de *sites* e de gestão de conteúdos. Ajuda a criar conteúdos dinâmicos, (*photo library/database*) optimiza os motores de busca (*search engine optimized* – SEO) e melhora o posicionamento de *sites*, beneficiando da experiência de anos de publicações em prestigiados manuais e guias de viagem, tal como Random House/Bertelsmann (*international travel guides*), Thomas Cook (*international travel guides*), Airtours (*destination guides*), entre outros.

O certo é que a necessidade de obter constantemente conteúdos interessantes e actualizados e a incapacidade de as organizações turísticas os produzirem faz desta actividade um nicho de mercado com alta procura nos últimos tempos, situação de que a 10 Best Solutions conseguiu tirar proveito. Anualmente, mais de 25 milhões de pessoas utilizam as suas informações e os seus serviços para ajudar na tomada de decisão sobre locais onde estar, dormir, comer ou divertir-se.

O conteúdo afecta a conversão, o SEO e a reputação. Bom conteúdo com mau *ranking* é igual a uma experiência negativa do utilizador.

Figura 3.1.

Do que necessita um *website*

Fonte: 10Bestsolutions.com (2009).

Afinal, há duas questões que importa colocar: o que é que os utilizadores procuram *on-line*? O que é que os utilizadores obtêm *on-line*? Conselhos de um profissional, informação relevante, conhecimento imediato do preço respondem à primeira questão, enquanto conteúdo não organizado, informação desactualizada e confusão de preços respondem à segunda.

Outra questão que há que ter em consideração é o *word of mouth* (passa-palavra), pelo efeito que causa na divulgação de qualquer coisa, para o bem ou para o mal. Torna-se necessário ser cuidadoso com o impacto das opiniões negativas, muitas vezes superiores às positivas. Há que fornecer realmente aquilo que se oferece e aproveitar o poder da publicidade positiva. Apresentam-se algumas ideias-chave:

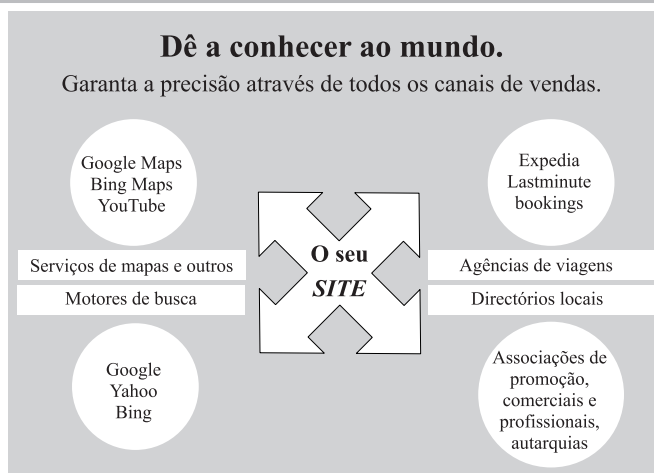
- 1) Fornecimento de informação útil (informe o utilizador e encoraje a conversão):
 - Guias sobre o produto/destino;
 - Eventos interessantes que terão lugar em breve;
 - Dicas de viagem e segurança.
- 2) Apresentação de uma imagem exacta (*what you see is what you get!*):
 - Actualizar imagens;
 - Inserir informação oportuna;
 - Incluir o que puder.
- 3) Criação de um laço emocional:
 - Lembre-se do seu alvo;
 - Venda uma experiência;

Crie uma resposta emocional.

É indispensável avaliar bem os conteúdos e perceber se a informação é deficiente, suficiente ou exagerada.

Figura 3.2.

Divulgação do *website* através de vários canais



Para potenciar a divulgação da ideia e assegurá-la com precisão, através dos canais de vendas, desde os canais locais aos grandes canais, não esquecendo os especializados e complementares, tudo interessa, desde que bem planeado e bem gerido.

C A S O D E E S T U D O

EasyJet

Com pouco mais de uma década de existência, a EasyJet afirmou-se como um verdadeiro caso de sucesso na Europa, ocupando o primeiro lugar na rede do transporte aéreo deste continente com uma quota de 6,8% do movimento aéreo e uma das primeiras posições no mundo entre as companhias *low cost*. Contava, no final de 2009, com uma frota de 181 aviões, registando uma média de idade de três anos e meio, e serviu nesse ano 45 milhões de passageiros, a partir de 114 aeroportos em 27 países e operando 422 rotas. Nos últimos anos tem alcançado em vários aeroportos europeus a posição de primeira ou segunda companhia aérea, tendo conquistado em 2009 o seu décimo oitavo aeroporto.

Para a EasyJet, a estratégia é de crescimento com melhoria da margem e, portanto, a equipa de gestão continua a concentrar os seus esforços nos três guias da margem de lucro: produtividade, vendas acessórias e custo (*yield, ancillaries and cost*), com o objectivo de alcançar um retorno de 15% sobre o património a médio prazo. O desenvolvimento de um excepcional sistema de *revenue management* faculta uma política simples e transparente de preços para os clientes, conseguindo, ao mesmo tempo, captar o potencial máximo de mercado existente em cada rota operada, partindo da ideia de que o seu objectivo é apresentar preços significativamente mais baixos do que a concorrência em cada um dos mercados e rotas, o que permite, pouco a pouco, aumentar a quota de mercado detida.

Maximizar margens é também aproveitar as vendas acessórias. A companhia vê neste aspecto uma excelente oportunidade de crescimento. Por isso vai introduzindo com frequência iniciativas que acrescentem valor ao produto. Em 2009, houve uma clara aposta nas vendas de F&B a bordo, com excelentes resultados, ao mesmo tempo que o desperdício de comida fresca caiu para metade. Em 2010, a companhia começou a introduzir menus de comida típica de diversos países, aproximando mais a oferta de cada rota operada. Por outro lado, aumentou o número de parcerias que lhe permitiram oferecer mais serviços aos seus clientes, como o *rent-a-car*, a hotelaria, o transporte de comboio e autocarro, os seguros e outros serviços de lazer, tudo com o objectivo de aumentar as receitas (mais 15% em 2009 face a 2008) e criar margens.

A taxa cobrada pela bagagem é um aspecto que os passageiros das companhias *low cost* já aceitam e constitui igualmente uma importante fonte de receita acessória de valor assinalável, cujo crescimento em 2009 face ao ano anterior chegou aos 53%. No mesmo ano, o *speedy boarding*, taxa paga pelos clientes que querem entrar a bordo em primeiro lugar, por pretenderem os melhores lugares e arrumar a sua bagagem de mão sem problemas, cresceu 31%.

Finalmente, uma apertada gestão de custos, seguindo uma gestão eficiente da frota e oferecendo apenas o essencial no produto-base, o voo, permite à companhia manter a política de preços *low cost* para os seus clientes. Talvez por isso, em 2009, um ano de crise em que a maioria das companhias aéreas acumularam prejuízos, tenha conseguido obter um crescimento de 12,9% em receitas e um significativo aumento das vendas por cadeira relativamente ao ano anterior, com uma excelente *performance* de 79,5% de voos *on-time*.

SISTEMAS DE *BENCHMARKING* NA ERA ELECTRÓNICA

Sempre fez parte do comportamento dos gestores da era moderna estudar os mercados, o seu comportamento e as suas tendências. Frequentemente aprende-se com as boas práticas de outras entidades que, mesmo não sendo concorrentes directos, desenvolvem estratégias inovadoras que podem ser adaptadas ao negócio. Nada que não se pudesse conseguir antes da existência da Internet, mas algo que ficou muito facilitado com o seu aparecimento.

Assim, as acções chamadas de *benchmarking* são importantes para conhecer os concorrentes e desenvolver conhecimento. Essas acções devem, em primeiro lugar, apoiar-se no produto, no preço, no nível de serviço, na localização e nos canais de distribuição. Coloca-se aqui outra questão: como é que a variação de preços da concorrência pode influenciar a procura do produto?

As estratégias de preço poderão ser a chave de sucesso de qualquer empresa. Se o são para o empreendedor, também poderão servir a concorrência. Daí que seja necessário conhecer as estratégias dos concorrentes, dos seus produtos e preços nos vários segmentos a todo o momento, através de uma permanente monitorização, dado que são esses pontos de referência que auxiliam no desenvolvimento de uma estratégia própria.

Tabela 3.3.

Exemplo de análise de preços e segmentos e comparação com a concorrência

Período de Inverno	Período de Estada: 1 Noite			18-11-2010
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Meu hotel
Tarifa de Balcão	150	135	155	155
Tarifa Corporativa	130	110	120	120
Tarifa de Operador	100	85	110	100
10-40 Quartos	130	120	130	130
41-60 Quartos	140	110	140	130
Taxa de Lazer de Grupo				
10-40 Quartos	100	90	110	100
41-60 Quartos	90	90	100	110

Relação em Percentagem	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Meu hotel
Contra Tarifa Pública				
Taxa Corporativa	-13,33%	-18,62%	-16,13%	-22,58%
Tarifa de Operador	-33,33%	-37,04%	-29,03%	-35,48%
10-40 Quartos	-13,33%	-11,11%	-16,13%	-16,13%
41-60 Quartos	-6,67%	-18,52%	-9,68%	-16,13%
Taxa de Lazer de Grupo				
10-40 Quartos	-33,33%	-33,33%	-29,03%	-35,48%
41-60 Quartos	-40,00%	-33,33%	-35,48%	-29,03%

A pesquisa implica a monitorização dos preços no dia-a-dia. Daí ser necessário analisar as tarifas de balcão dos concorrentes pelo menos uma vez por semana, para tentar visualizar qual a estratégia, qual a possibilidade de aumentarem ou baixarem preços em determinados períodos, comparando com o preço-base do produto em análise. Realizar simulações de reservas para um ou vários dias, com chegadas em diferentes dias da semana, é uma tarefa a considerar.

Tabela 3.4.

Exemplo de comparação de preços com a concorrência					
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Meu Hotel	Média da Comparação
DIA 15/06/2010 – estada de uma noite – Duplo BB (preço por quarto/noite)					
1	120	130	140	130	130
DIA 15/06/2010 estada de uma noite – Duplo BB (preço por quarto/noite)					
2	120	130	140	130	130
3	150	130	120	150	133
4	150	130	120	150	133
5	100	110	100	100	103
6	100	110	100	100	103
7	120	110	100	100	110
8	150	160	150	110	153
9	150	160	150	110	153
10	120	130	150	140	133
MÉDIA	128	130	127	122	

Haverá ainda que identificar novas oportunidades, uma tarefa que fica facilitada quando é possível conhecer a evolução dos preços da concorrência. Por exemplo, se um determinado hotel está implantado numa zona associada ao segmento dos homens de negócios e se nenhuma unidade concorrente baixa os preços ao fim-de-semana e os hotéis registam fraca ocupação nos dias da semana, então essa poderá ser uma oportunidade para se reduzir os preços e assim se poder registar alguma procura, ganhando competitividade nos fins-de-semana.

É verdade que esta tática poderá aumentar o custo da venda, pois implica ter alguém em permanência a desempenhar esta função, situação que é comum nas empresas turísticas, em especial nos hotéis que contam nos seus quadros com *revenue* ou *yeld managers*. Existem ferramentas que se encontram disponíveis para os auxiliar e que procedem à busca automática dos preços da concorrência, apresentando gráficos demonstrativos e surpreendentes do que se passa no mercado, incluindo médias, preços sugeridos e metas a atingir. É o caso, por exemplo, do Rate Tiger Shopper.



PONTO DA SITUAÇÃO

O sistema turístico está a mudar. E os turistas, os seus principais intervenientes, também, sobretudo na forma como procuram as suas fontes de informação e processam reservas. Sabe-se que dois terços da população mundial usa telemóvel e que uma grande parte das pessoas tem acesso a um computador. Não restam dúvidas de que as TIC transformaram a sociedade e o mundo nas últimas duas décadas.

É preciso saber como vender *on-line* e através dos múltiplos canais de distribuição, incluindo o próprio *website*, canais de alto tráfego não turísticos e, redes móveis e redes sociais. Isto implica conhecer em primeiro lugar o consumidor e o seu comportamento, as suas tendências e a forma como decide.



O USO DAS NOVAS TECNOLOGIAS EM EMPRESAS TURÍSTICAS: UMA MUDANÇA NECESSÁRIA

O turismo, pela importância que tem a todos os níveis, não pode ignorar a tecnologia e as inerentes mais-valias. Neste campo, há muitas formas de aproveitar a tecnologia que, actualmente, vão muito para além dos computadores e das impressoras. *Software* específico, aliado a câmaras digitais, telefones móveis, sistemas globais de posicionamento *global positioning system* (GPS), quiosques e pontos de vendas electrónicos, sistemas de controlo de *stocks*, redes *wireless*, entre outros, podem incrementar as vendas e tornar mais dinâmico e interessante o *e-commerce*.



A OPERAÇÃO HOTELEIRA E AS NOVAS TECNOLOGIAS. O *CUSTOMER RELATIONSHIP* *MANAGEMENT* – CRM

Os clientes mudaram a sua atitude. São mais experientes em matéria de viagens e de serviços turísticos, razão por que apresentam maiores exigências. Pretendem algo que só a tecnologia pode tornar possível, pelo que tanto as empresas fornecedoras de equipamentos para indústria turística como as empresas do sector terão de estar atentas à evolução e ao ambiente envolvente, adaptando-se rapidamente às mudanças tecnológicas.

Muitas vezes, há que antecipar e lançar questões para o debate do género: «Como poderão mudar os serviços turísticos e os consumidores e que atitudes serão necessárias para que a indústria cresça?».

O século XXI é o marco da entrada do turismo na era espacial, através da «bolsa» de Dennis Tito, um multimilionário americano que em 2001 desembolsou 20 milhões de dólares para passar seis noites a bordo da estação espacial soviética International Space Station (ISS). Esta é considerada o hotel mais caro do mundo, com um custo estimado de 100 biliões de euros ao longo de 30 anos e apenas acessível a milionários. Mas, a propósito de ISS, diz-se num dos seus recentes programas que uma das primeiras actividades com que os seus turistas se ocuparam foi a Internet e o Twitter, a fim de comunicarem com os amigos. No entanto, apesar de ser actualmente imprescindível, esta vertente não passa de mais uma *amenity* oferecida a quem pagou o serviço básico: o alojamento.

Independentemente do que possa ser considerado como *amenity*, torna-se indispensável pensar no tipo de unidade. A partir do momento em que se estabelece o tipo de cliente-alvo para este ou aquele estabelecimento hoteleiro, é possível tirar conclusões quanto ao tipo de hotel e à categoria pretendidos, começando por definir o serviço básico, isto é, o alojamento. A partir daí, passa-se a projectar as facilidades que o cliente venha a solicitar face ao seu perfil, o qual vai desde os espaços públicos de convívio, onde as facilidades de F&B podem ser simultaneamente um atractivo para ocupar esses espaços, até uma previsível fonte de receita para o hotel, por via de zonas de lazer com aprazíveis jardins e/ou áreas desportivas, piscinas e *spas*.

Os espaços para reuniões, congressos e lazer constituem, para alguns hotéis, uma excelente área de negócio. Eles devem ser identificados desde a fase de planeamento do empreendimento, sendo fundamental que se definam espaços amplos e funcionais na fase de projecto, caso representem uma vertente potencial de desenvolvimento para o hotel. O segmento *meetings & incentives* (MI) é tão importante que se construíram hotéis projectados de raiz para receberem maioritariamente clientes deste segmento, contemplando salas multifunções, convertíveis, extensíveis e equipadas com os mais modernos equipamentos e tecnologias. Hotéis esses que ainda possuem restaurantes de grandes dimensões, arrecadações para bagagem individual e espaços para *check ins* rápidos e personalizados.

Naturalmente que é necessário estabelecer que tipo de unidade está em causa, bem como os seus utilizadores, equipando-a de acordo com o que se sabe previamente ser necessário. A título de exemplo, tratando-se de um navio de cruzeiro ou de um casino-hotel, onde os hóspedes passarão mais tempo nos *decks* e zonas de diversão e menos nos alojamentos, dado que se trata mais de uma experiência diferente do que de uma hospedagem propriamente dita, será necessário pensar os alojamentos como algo muito bom mas resumido a pequenos espaços onde cada milímetro conta como espaço útil, tendo em conta que os hóspedes/passageiros irão passar aí apenas curtos períodos de tempo. Associada aos equipamentos está a própria harmonia na gestão do espaço e do *design*, isto é, a estrutura da unidade. Esta deve respeitar aspectos arquitectónicos, energéticos e ambientais, cada vez mais aliados a uma boa *performance* da gestão, um aspecto que trataremos mais adiante.

HOTÉIS E TECNOLOGIA

A tecnologia é outro *must*, uma vez que não bastam os canais de televisão e as pessoas pretenderem estar ligadas ao mundo enquanto viajam. Essa ligação não é apenas com o mundo, mas também com a família. Várias publicações mostram que uma das principais causas de *stress* nas viagens de homens de negócios reside na separação da família. Assim sendo, os hotéis propõem, através do uso de tecnologias, disponibilizar às famílias um contacto verbal e visual a custos cada vez menores. E as famílias, além do acesso à Internet, via *wireless*, pretendem televisões de última geração com canais digitais com acesso a videoconferência, capacidades 3D e ligação automática à *web* e às redes sociais. Preferem minibares automáticos, bem fornecidos e com preços acessíveis, género *vending machines* que disponibilizam produtos de todo o tipo e lançam os débitos automaticamente sem necessidade de controlo físico e perdas de tempo.

HOTÉIS E QUIOSQUES ELECTRÓNICOS

Para manter um alto padrão de serviços, as empresas turísticas contratam equipas de especialistas escolhidas criteriosamente. No entanto, atente-se a que a mão-de-obra especializada é cara. Isto leva a pensar que as máquinas e a tecnologia são a única forma de as substituir. Mas se atrás se teceu referências ao facto de o ser humano ser a única forma de prestar serviço ao cliente, como proceder? A resposta está no tipo de empresa e no modelo de gestão a adoptar. Num hotel de luxo, tipo *resort*, o serviço e a personalização são essenciais. Mas pode suceder o inverso em alguns hotéis de cidade ou de *low cost*, onde se procura o essencial: alojamento higiénico e conforto, prescindindo de serviços personalizados a troco de um preço mais baixo. A automatização dos serviços responde a este tipo de cliente e é representada pelo exemplo das caixas automáticas dos bancos. Pouco tempo passou desde o seu aparecimento até à adopção dessa tecnologia para os quiosques de *check-in* e *check-out* das companhias de aluguer de automóveis e de aviação. O objectivo é dispensar mão-de-obra e, ao mesmo tempo, facultar aos clientes ganhos de tempo pela ausência de filas e deslocações. Alguns hotéis já substituíram as suas tradicionais recepções por quiosques electrónicos onde o cliente gere a sua reserva inserindo os seus dados pessoais e os dados relativos à estada, tais como o tipo de quarto, o número de hóspedes, as datas de entrada e de saída. Confirmado o pagamento, é emitido um talão de confirmação da reserva e atribuído um código de acesso para as portas do hotel e do alojamento, tudo de forma simples e eficaz. Já no interior do hotel, várias *vending machines* têm o essencial da operação de F&B, com chá, café, sumos e *snacks*. O cliente acaba por se sentir satisfeito por ter obtido o que procurava: serviços hoteleiros básicos, sem ter necessidade de ser assistido por um funcionário. Com processos deste cariz, o hotel corta significativamente em custos operacionais e aumenta a rentabilidade. Veja-se o estudo de caso «Hotéis Etap».

NOVOS GADGETS NA OPERAÇÃO HOTELEIRA

Nos hotéis do futuro, a breve prazo, irão suceder enormes mudanças em favor da informatização e do mundo virtual. Quiosques interactivos com monitores *touch screen* já estão aptos a responder em várias línguas e durante 24 horas à maioria das questões geralmente colocadas pelos clientes, dispondo de vídeos e *links* para *sites* úteis, reservas de serviços, mapas de localização e informação sobre transportes, museus, actividades e eventos.

A Flyte Systems, empresa americana líder no fornecimento de quadros de informação para aeroportos e sinalização digital, já iniciou a fase de instalação de *flyte boards* em alguns hotéis na zona de Washington DC. A ideia é que os clientes, na sua maioria homens de negócios, através da visualização de quadros fiquem a saber, enquanto tomam o pequeno-almoço no hotel, se o seu voo se atrasou ou se sofreu alguma alteração, obviando a esperas no aeroporto. Os responsáveis pela empresa garantem que esta é uma mais-valia para os hotéis que venham a aderir, numa zona em que a concorrência entre unidades é uma constante.

A ligação com a segurança, quer dos dados em memória, quer dos estabelecimentos em si, é igualmente um aspecto para o qual já é possível encontrar no mercado soluções eficazes, mas que ainda deixam muito espaço às empresas que queiram desenvolver soluções compatíveis com o objectivo de gerar mais receitas a menores custos. A utilização de *hardware* actualizado e eficaz que permita a realização de *backups* diários para actualização de ficheiros de dados e de ferramentas conjugadas com *software* específico constitui um aspecto a considerar. As reservas e transacções com cartões de débito/crédito *on-line* são acções comuns no turismo e na hotelaria modernos.

As empresas mais conhecidas de *software* de gestão de reservas, como Fidelio, Protel e a portuguesa Newhotel, já se preocupam com o problema da segurança dos dados, desenvolvendo eficazes sistemas de processamento de informação para dados de hóspedes, débitos e créditos, transferências para contabilidade, gestão de tesouraria; e fazem-no de uma forma controlada através de chaves de acesso, sendo possível saber, em cada momento, que operação se desenvolveu no hotel e quem a realizou. Mas um dos maiores problemas está em ultrapassar o receio que as pessoas continuam a manifestar quanto a efectuar pagamentos via Internet.

Estudos recentemente efectuados no Reino Unido mostram que 30% dos cidadãos continuam a não confiar nos sistemas de pagamento *on-line*, admitindo no entanto utilizar a *web* para obter informações (Wikipédia, 2010). Apesar de tudo, as vendas *on-line* têm crescido nos últimos anos a uma média de mais de 20% ao ano. Sabendo-se que as vendas *on-line* tendem a subir e que quase já superam as vendas *off-line*, poder-se-á afirmar que os fornecedores que não aceitarem pagamentos *on-line*, especialmente com os cartões de crédito/débito, que representam mais de 90% de todas as transacções *on-line*, perderão uma boa oportunidade de conseguirem mais clientes. No entanto, o cliente procura garantias de que a segurança é total quando insere os dados do seu cartão de crédito/débito na Internet. Neste campo, um *software* hoteleiro eficaz deverá providenciar interfaces com sistemas de pagamentos *on-line* (*payment service providers* – PSP) como a Cronopay, a Paypal e a WorldPay, accionados a partir do momento em que o cliente confirma a reserva e passa para a fase do pagamento. Apesar de continuar dentro do mesmo *site*, ele passa

para um *sub-site* gerido por um PSP, o qual garante totais transparência e segurança na transacção, quer para o cliente, quer para o hotel. Porém, haverá que ter em consideração que essas segurança e facilidade para o cliente implicam um *fee* de transacção, geralmente oneroso e da responsabilidade do hotel.

Em matéria de equipamentos hoteleiros muito haveria a referir. As aplicações das novas tecnologias são tão vastas que dos jardins aos *spas*, das cozinhas aos economatos e das reservas às limpezas não existe secção onde não sejam possíveis soluções tecnologicamente avançadas que permitam a uma unidade hoteleira inovar e poupar nos custos de exploração.

Contudo, os alojamentos, constituindo a base da procura das unidades hoteleiras, são talvez os equipamentos que devem ser planeados com maior rigor. Eis alguns aspectos a considerar nas unidades de alojamento do futuro:

- ▶ Gestão do espaço – configurações adaptadas a cada tipo de cliente, sejam deficientes, homens de negócios, famílias;
- ▶ Tecnologia – *wireless* que permita usar o telemóvel para efectuar *check-in*, abrir a porta do quarto, gerir reservas, serviços internos, consumos nos pontos de venda, *check-out*, entre outros, substituindo progressivamente os *key-cards/key-passes*;
- ▶ Fechadura – dispositivos biométricos de leitura da impressão digital ou da retina, associados à abertura do minicofre, possibilitando o seu uso para registar consumos nos diversos pontos de venda e serviços da unidade; iluminação com regulação suave, decorativa e relaxante;
- ▶ Casas de banho – funcionais e bem equipadas com limpeza e desinfecção automáticas; torneiras e misturadoras com comandos digitais, com controlo de temperatura da água; autoclismos e duches silenciosos;
- ▶ Relógios/alarme – dispositivos eventualmente integrados nas televisões que possibilitem ter como alternativa ao ruído o aumento de luz dentro do quarto e que permitam acordar os hóspedes suavemente;
- ▶ Temperatura – dispositivos com sensibilidade para receber informação automática através de ondas de calor e aptos a definir a temperatura ideal para cada tipo de hóspede;
- ▶ Sensores de presença – dispositivos que possam receber, através de ondas de calor, informação de que o hóspede está no quarto, accionando equipamentos de temperatura, luz, som; e que informem as empregadas dos andares quando o hóspede se encontrar no quarto;
- ▶ Janelas – equipamentos que possam ser substituídos por cenários gerados por computador e escolhidos pelo cliente que transmitam um ambiente mais tranquilo e relaxante;

- ▶ Camas – confortáveis, com colchões que sejam reguláveis e possam dar mais conforto a cada tipo de cliente, dispondo de sistemas vibratórios e de massagens relaxantes;
- ▶ Atmosfera – dispositivo emissor de sons que possibilite a escolha de diversos tipos de «ruídos brancos» para melhorar o ambiente envolvente e ajudar a relaxar;
- ▶ Televisões de alta definição – imagem a três dimensões, com tecnologia *led*, dispondo de DVD, vídeo *on demand*, canais digitais, rápido e automático acesso à Internet, *wireless* e acesso a redes sociais; ligação fácil a iPods e computador, dispositivos Mp3; centros virtuais de entretenimento e conteúdos internos do hotel associados, incluindo requisição de serviços com possibilidade de gerir reservas e efectuar *check out*;
- ▶ Sistemas de carga de telemóveis, iPods e computadores 110/220 V;
- ▶ Minibar bem fornecido, automatizado e de simples funcionamento tipo *vending machine*, com lançamentos automáticos na conta corrente do hóspede;
- ▶ *Amenities*, de preferência personalizadas para cada tipo de cliente;
- ▶ Informações sobre exercícios físicos de baixa intensidade e de relaxamento que permitam ao hóspede permanecer na privacidade do seu quarto;
- ▶ Menus elaborados por nutricionistas apelando às boas saúde e forma física dos hóspedes.

ENERGIAS ALTERNATIVAS EM HOTÉIS

Todos os empresários hoteleiros conhecem a dificuldade que existe para baixar custos operacionais. A água e os encargos energéticos são custos inevitáveis, directamente relacionados com a qualidade dos serviços, a higiene e a limpeza, que atingem muitas vezes 5% a 10% das despesas. Actualmente existem no mercado soluções simples e vantajosas, algumas com forte incentivo ao nível fiscal. São sistemas e equipamentos inteligentes, cujo controlo é geralmente passível de ser integrado através de interfaces no sistema informático do hotel, contribuindo para que os sistemas de gestão de energia se tornem quase perfeitos. Permitem accionar e desligar todo o tipo de equipamentos automaticamente, ajustar a temperatura e a luz, a rega automática dos jardins e a limpeza das piscinas, bem como o controlo da presença de hóspedes no interior dos quartos através de sensores, permitindo desligar todos os equipamentos remotamente, fazer o controlo de minibares e outros aspectos atrás referidos, sendo estes aspectos relativamente fáceis de concretizar. Ao nível da água, estão disponíveis no mercado vários equipamentos que permitem aproveitamento das águas pluviais, purificação, reciclagem, reaproveitamento

de águas residuais, tratamento de esgotos, redução de fluxos e aquecimento. A título de exemplo, em Cairns, nos EUA, um hotel com 350 quartos precisa de investir 57 000 USD para substituir todas as torneiras dos quartos, incluindo duches. Do investimento resultaria uma redução no consumo de água de 49 128 milhões de litros por ano. Considerando um custo de 0,98 USD por m³, existiria uma poupança anual de 48 145 USD. Seguindo um apelo do município, que lançou um programa de eficiência de utilização da água, o Cairns Colonial Club Resort foi um dos primeiros hotéis a fazer contas e a apostar no programa, tendo conseguido uma redução de cerca de 65% na factura da água. O investimento apenas precisou de 1,2 anos para ficar pago. Cumprido este objectivo, a unidade estava apta a iniciar outro programa – por exemplo, a poupança de energia.

Estabelecer estratégias a curto e médio prazo para poupar nos custos de natureza ambiental e energética poderá ser uma forma de alcançar maior competitividade, pois os preços finais também poderão baixar em resultado de um corte nos custos. Mais: esta situação, para além de reduzir nas despesas, contribui para reduzir a pegada ecológica em valores que podem chegar aos 75%.

EQUIPAMENTOS PARA RECEPÇÃO DE TVAD E 3D

O que significa TVAD? Em termos simplicistas, a TVAD, ou seja, a televisão de alta definição, pode definir-se como um novo *standard* de emissão de imagens de alta qualidade, com uma definição entre duas a quatro vezes superior ao *standard* tradicional, num formato de imagem de 16:9 e acompanhado com suporte sonoro do tipo *dolby* digital, algo que surpreenderá os clientes de qualquer hotel. Os formatos de imagem de TVAD mais comuns são o 720p e o 1080i. Para receber a televisão de alta definição, os actuais aparelhos de que os hotéis em geral dispõem para a recepção satélite não servem, porque está em causa um equipamento (e não apenas de uma tecnologia) mais antigo e diferente. Deste modo, outra solução não resta senão adquirir um novo equipamento tecnologicamente mais avançado e condizente com a norma DVB/MPEG4, cujas características constituem uma mais-valia para as unidades hoteleiras. Pode ser um investimento avultado; no entanto, os novos receptores permitem a recepção tanto de programas de televisão do tipo *standard* (emitidos em DVB/MPEG2), como também dos transmitidos em DVB/MPEG4, por estarem preparados para a recepção de programas que, eventualmente, poderão ser difundidos em 8PSK.

Há quem refira que estamos a entrar no mundo das três dimensões, apesar de esta tecnologia já existir há décadas. O seu aparecimento em Portugal verificou-se em 1980,

numa longa-metragem. Não há fabricante que não apresente televisões de última geração baseadas em tecnologia de retro-iluminação *led*, com processadores de cor ultra-rápidos com capacidade para carregar 200 imagens por segundo. Daqui se deduz os ganhos para os hotéis que se modernizam com televisores de última geração, nomeadamente em termos de satisfação dos clientes.

HOTÉIS ESPACIAIS?

Dois anos antes de Neil Armstrong dar o primeiro passo na Lua, em 1969, Barron Hilton, o então presidente da empresa hoteleira Hilton, apresentou um documento na Sociedade de Astronomia Americana (AAS) que surpreendeu tudo e todos: uma rede de hotéis orbitais baseados num conceito de laboratório espacial desenhado pela Douglas Aircraft Co.

Hilton dirigiu-se aos congressistas nestes termos: «Isto pode ser igual aos Hilton Inns para pequenas viagens ao espaço»; «podem acomodar por breves períodos os viajantes em viagem para a Lua ou outros planetas». O Orbiter Hilton permaneceria livre no espaço enquanto que o Lunar Hilton repousaria na superfície lunar, dispondo de cerca de 100 quartos, muita automatização, vista para o espaço e, claro, o Galaxy Lounge. Hilton não se aventurou a avançar datas para abertura do primeiro hotel lunar, mas prometeu envolver o nome da família no primeiro projecto hoteleiro na Lua.

Embora a McDonald-Douglas estivesse ligada ao projecto da nave *Skylab*, Hilton apenas ficou ligado à ficção, quando, em 1968, no filme *2001 – Odisseia no Espaço* surgiu associado à Hilton Space Station. Não propriamente por culpa de Hilton, nada se concretizou. Já se referiu que a ideia dos turistas no espaço existe há muito tempo, mas a realidade é que só o investimento privado tornou possível a primeira viagem de um turista ao espaço, 30 anos depois de Hilton lançar a ideia, quando o já referido Dennis Tito angariou dinheiro para pagar a sua viagem, já prometida em 1990 e 1991 a um japonês e a uma inglesa, que, por falta de pagamento, não conseguiram o ansiado embarque. Apesar de não ter sido propriamente o *Orbiter Hilton*, a velha estação soviética *Alpha* lá recebeu condignamente o primeiro turista, trocando 20 milhões de dólares por seis noites que ficarão para a História. Em Abril de 2002, seria a vez de um milionário sul-africano ser conhecido. Mark Shuttleworth foi o segundo turista espacial da ISS e, daí para cá, vários se seguiriam. Para provar que não era só Dennis Tito que estava disposto a pagar para ir ao espaço, uma conhecida empresa de turismo espacial, a Space Adventures, apresentou no final de 2001 um estudo referindo que, ao preço de 100 000 USD, mais de 10 000 pessoas, em cada ano, estariam dispostas a fazê-lo e que 86% dos interessados o fariam

por uma questão de turismo e lazer. A indústria aeronáutica não ficou alheia a estes dados reveladores e avançou com projectos promissores, incluindo Richard Branson, o milionário britânico dono do império Virgin, que incluiu no projecto uma companhia aérea e um laboratório aeroespacial onde planeia construir as primeiras naves especialmente concebidas para turistas. Os arquitectos e engenheiros projectistas também não quiseram perder o mote, lançando-se na construção de «hotéis de sonho» (www.spacefuture.com), com fantásticas panorâmicas sobre a Terra e o espaço, onde os turistas voltarão a ser uma elite tratada com adereços e acessórios não acessíveis na Terra e com acesso à enorme fonte de lazer gerada pela gravidade zero.

Quem procura experiências diferentes precisa de entrar em órbita. O centro de investigação aeroespacial francês, em conjunto com o Studio Massaud, lançou o Manned Cloud, um hotel voador que permite aos seus passageiros a descoberta de áreas inacessíveis sem a necessidade de qualquer infra-estrutura (aeroportos, estradas, hotéis, etc.) a uma velocidade de até 280 km/h. O hotel voador é um grande *zeppelin* com serviço de bordo, acomodação (60 quartos) e salão de beleza. De acordo com o seu criador, o hotel dirigível será capaz de fazer a volta ao mundo em três dias, sem paragens. E isso sem deixar nenhum vestígio de poluição por onde passe. O conceito despertou o interesse do júri do Design Observer 2008, que acabou por lhe atribuir um galardão. E prevê-se a sua construção a muito breve prazo.

OS SERVIÇOS – *COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*

Numa época em que a concorrência entre hotéis ou outras empresas turísticas é um dado adquirido, há cada vez mais produtos similares que apenas podem ser diferenciados através do serviço. Há muitos anos que as companhias aéreas orientais aparecem no topo do *ranking* da aviação e não é seguramente pelos equipamentos (apesar de serem sempre as primeiras a receber novos aparelhos e a apresentar inovações como as poltronas-cama ou o *wireless* a bordo), mas pelo excelente serviço que facultam.

Isto leva-nos a pensar que o *staff* faz o bom serviço e que por isso deve ser mais acompanhado, enquanto, ao mesmo tempo, a construção da *costumer relationship* tende a ser mais pessoal e mais cuidada.

Numa palestra realizada no World Travel Market de 2008, foram convidados os principais CEO dos grandes grupos de turismo do mundo. Estava presente o Sr. Ajoy K. Misra, vice-presidente dos Taj Hotels Resorts and Palaces, uma companhia indiana subsidiária do gigante grupo TATA conhecida por deter uma das mais luxuosas redes hoteleiras.

ras do mundo. Na sessão de perguntas, um conhecido jornalista perguntou a esse quadro superior o que seria necessário no futuro para que a sua companhia continuasse a estar no topo, dada a agressiva concorrência, a par do aparecimento de hotéis mais baratos. O Sr. Misra respondeu simplesmente: as pessoas.

Estava a referir-se aos seus funcionários, que frequentam constantes acções de formação e estão altamente motivados pelos prémios frequentes que são atribuídos à companhia pelas mais prestigiadas organizações. Mas também se referia aos próprios clientes, que, por serem mais informados, mais experientes e dispondo de um leque alargado de escolha, têm extrema importância nos dias de hoje. Daí as políticas muito específicas na gestão de clientes que estão na origem da expressão *customer relationship management* – CRM. Aliás, este tema é tão central que há quem já chame ao CRM, *customers really matter*. Na verdade, a construção do relacionamento com os clientes tem de ser cada vez mais pessoal.

C A S O D E E S T U D O

Hotéis Etap

A cadeia Accor tem sido apontada como um verdadeiro caso de sucesso na Europa e no mundo. Com a abertura, em 1967, do Novotel em Lille, no Norte da França, estava dado o mote e a Accor partia para uma aventura que já tem mais de 40 anos. Hoje conta com mais de 4100 hotéis e 150 000 empregados em 100 países. Detentora de 15 diferentes marcas de hotéis, dos mais luxuosos aos económicos, a Accor pensa em cada marca e desenvolve-a de acordo com o perfil de cada cliente. Todavia, mantém a mesma filosofia para todo o grupo no que concerne a tecnologia, ambiente e gestão.

Vamos centrar a nossa atenção nos seus hotéis *budget*, unidades económicas, acolhedoras e bem localizadas, dado que neste segmento a Accor é líder incontestável na Europa. Há muito que a Accor desenvolveu um modelo de negócio com hotéis modestos para os turistas viajantes que pretendem descansar numa unidade que ofereça os serviços básicos, através da marca Etap. Trata-se de uma rede com mais de 400 unidades localizadas nas principais cidades europeias, em locais estratégicos, como aeroportos, estações ferroviárias ou zonas industriais, todos facilmente localizáveis através de GPS. A cadeia propõe, através de um simples *download* do seu *site* para o GPS, uma actualização do *software*, que disponibiliza todas as localizações dos hotéis

da Accor. Funciona igualmente com um sistema de reservas através de rede móvel e já anuncia no seu *site* a facilidade de reservas através do iPhone.

A estrutura simplificada dos hotéis (tipo pré-fabricado), no entanto seguindo as mais modernas exigências ambientais e energéticas, com estruturas e instalações modulares, casas de banho compactas, mobiliário simples mas confortável, decoração moderna e agradável, resulta num baixo custo de investimento e modestos custos de manutenção. Este facto, associado aos baixos custos operacionais, permite seguir estratégias de vendas *low cost* com altas taxas de rentabilidade para os investidores. Mas outros aspectos são também atractivos para os clientes, como a política de sustentabilidade, onde se destacam estratégias específicas para os seguintes aspectos:

► Etap Hotel e Biodiversidade

Todos os anos, no Dia da Protecção Mundial da Natureza, deduz 0,30€ de todos os pequenos-almoços para ajudar as clínicas de protecção de aves. No Brasil, patrocina algumas espécies ameaçadas. Recomenda a todos os novos hotéis que usem telhados verdes, promovendo a biodiversidade através da maximização do isolamento e da manutenção do calor.

► Etap Hotel e Energia

Incentiva todos os estabelecimentos a usarem energias renováveis, através da instalação de painéis solares para aquecimento das águas. Promove-se a eco-inovação na construção, como no caso do Etap Toulouse Aéroport, que utiliza energia geotermal para o aquecimento e para o ar condicionado. Sesenta e sete por cento dos hotéis já utilizam apenas lâmpadas de poupança (contra 61% em 2007).

► Etap Hotel e Água

Oitenta e um por cento dos hotéis monitorizam e analisam a água que consomem todos os meses. Em 2008, 72% dos hotéis já dispunham de sensores nas torneiras e nos chuveiros para controlar o consumo de água (contra 59% em 2007).

► Etap Hotel e Detritos

A política dos hotéis é incrementar a quantidade de lixo reciclado, tendo tido em 2008 o seguinte desempenho: 73% dos hotéis reciclaram papel e cartão consumido; 68% reciclaram jornais e revistas e 92% as baterias; 94% reciclaram tinteiros e *tonners*; 97% dos hotéis implementaram as regras descritas na carta de respeito pelo ambiente da cadeia Accor.

► Etap Hotel e Desenvolvimento Local

Os hotéis Etap incentivam a ideia do comércio justo e promovem as relações entre produtores do Sul e consumidores do Norte.

O *REVENUE MANAGEMENT* NA ERA ELECTRÓNICA

Há muito que a gestão de receitas e do inventário do hotel é uma prática corrente para os hoteleiros em todo o mundo. Pequenos e grandes hotéis perceberam desde há muito que é necessário prever a procura com algum detalhe e promover, em cada momento, condições que permitam obter a máxima receita baseada nessa procura. No entanto, para a maior parte das empresas, as receitas tradicionais da hotelaria baseiam-se fundamentalmente na maximização do alojamento, sem qualquer associação a outro consumo do hóspede dentro do hotel. Muitas companhias perceberam, recentemente, que existe uma premente necessidade de adoptar estratégias que permitam aumentar as receitas. Esta questão implica um envolvimento em duas questões diferentes: em primeiro lugar é necessário identificar e providenciar todas as pretensões do hóspede, de forma a conseguir distinguir, de maneira discreta, diferentes segmentos baseados no valor de cada cliente; em segundo lugar, os operadores precisam de começar a aplicar os mesmos princípios do *revenue management* que são aplicados nos hotéis e já se encontram consolidados nos casinos, navios de cruzeiro, *spas* e restaurantes. Muitos hotéis já implementam programas de fidelização de clientes, mas esquecem-se de que a maior oportunidade está na arte de adquirir informações sobre o hóspede para além do gasto com o alojamento.

Perceber o valor que cada hóspede tem constitui uma oportunidade excelente para aumentar as receitas de um estabelecimento. Mas é necessário preparar a venda, isto é, colocar à disposição dos hóspedes os canais de vendas que lhes permitam adquirir aquilo que sabemos que eles estão antecipadamente dispostos a comprar. Se só temos um quarto disponível para vender, teremos de ser capazes de encontrar o melhor hóspede para o ocupar – não só o que paga mais pelo alojamento, mas o que tem mais potencial para o hotel.

Estabelecer grupos com diferentes parâmetros para diferenciar preços pode ser também um aspecto importante para ajudar a aumentar a ocupação e as receitas. A título de exemplo, se tivermos uma unidade com 100 quartos, poderemos estabelecer agrupamentos de quartos de maneira a vender os últimos 25 quartos por um valor superior ao dos primeiros 25? A resposta é sim, desde que exista uma gestão pró-activa que controle permanentemente o inventário e identifique as disponibilidades a alocar a cada grupo. Prever vendas com ajuda de grelhas e gráficos que representem os dados mais importantes, tais como ocupações e receitas por departamento, comparando o histórico com o previsto, pode ajudar a alcançar objectivos.

.....

Analisar diariamente, durante um curto espaço de tempo, o que se passa no hotel pode facultar o conhecimento de uma série de aspectos que, por serem interessantes, se podem transformar na chave do sucesso. Registar as variações de preços em cada dia e nos vários dias da semana pode-nos dar uma interessante ferramenta de gestão e de muito fácil leitura, por exemplo através de um gráfico produzido automaticamente a partir de um documento em Excel. A gestão hoje faz-se ao momento e a alteração dos preços de mercado começa a ser uma questão demasiado sensível. Na realidade, para que esta estratégia seja efectuada com sucesso, há que recolher e comparar permanentemente dados, o que implica um relevante dispêndio de tempo do gestor ou do pessoal que com ele trabalha. A automatização do sistema através de ferramentas existentes no mercado é uma solução que se recomenda e que certamente permitirá a concretização de uma estratégia de preço e optimização de receitas, conseguindo-se estabelecer políticas de preços pró-activas ao invés das habituais políticas reactivas. No entanto, o uso destas ferramentas não substitui os *revenue managers*; pelo contrário, ajuda-os a desempenhar o seu trabalho com mais eficiência, substituindo trabalho manual por automatização, analisando e processando em tempo real informações relacionadas com o histórico, previsões de procura e concorrência e dados fundamentais para a optimização das vendas. Nenhum sistema pode substituir estratégias definidas no dia-a-dia pelos *revenue managers*, pelo que estes não podem ser substituídos. É prática corrente nos hotéis encarar a taxa média de ocupação e as médias diárias de vendas – *average daily rate* (ADR) – como os melhores indicadores para medir o desempenho diário dos sistemas de gestão de receitas e até dos seus responsáveis. Na verdade, eles continuam a ser importantes indicadores, mas não tão importantes como a receita por quarto disponível – *revenue per available room* (RevPAR). Esta diferença explica-se pela baixa ocupação que pode resultar da maximização da ADR e da baixa ADR eventualmente resultante de uma alta taxa de ocupação.

O RevPAR tem implícitos os dois indicadores, pois tanto inclui a disponibilidade de quartos como mostra o montante produzido no período, apresentando um quadro geral da saúde operacional do hotel em cada momento.

Os sistemas de gestão de receitas atrás referidos, baseados geralmente em *software* dispendioso, não são importantes apenas para gerir inventários e canais de distribuição. Os mais sofisticados incluem funções extremamente interessantes para a gestão de receitas. *Yield management*, controlo de inventário, optimização de tarifas, distribuição de GDS, posicionamento da página e análise da concorrência são sistemas que tornam mais poderoso o *revenue management*, facultando disponibilidade de tempo para concentração na estratégia e no desenvolvimento do negócio e obviando a perdas de tempo em aspectos simples do dia-a-dia. O campo da gestão de receitas não é novo e por isso não surpreende que existam crenças e mitos sobre a forma como ela deve ser praticada. Os sistemas modernos, baseados sobretudo na tecnologia e no conhecimento, estão a desafiar os métodos

tradicionais e a convencer cada vez mais gestores, que, tendo como principal tarefa tornar as unidades mais eficientes e rentáveis, facilmente se apercebem das vantagens destas novas ferramentas que se apresentam em simples soluções de *software*. No entanto, é preciso analisar bem as capacidades das diversas aplicações existentes no mercado. Como referimos, não é suficiente apresentar ocupação e ADR.

Fora da hotelaria, há outras áreas em que a tecnologia ajudará a aumentar as vendas e nem só no produto principal. A título de exemplo, estima-se que a indústria aeronáutica tenha em 2010 mais de 58 biliões de receitas provenientes de vendas fora do seu *core business*, as viagens aéreas (CAPA, 2010). O crescimento dos sistemas *on-line* e o aumento do potencial da tecnologia móvel nos próximos anos permitirão à generalidade da indústria turística vender mais em complementos do que por via do seu produto principal. Esta deverá ser, de resto, uma das grandes estratégias a seguir, dado que actualmente as companhias, para se apresentarem com preços competitivos, têm tendência para retirar todos os complementos que estejam associados ao produto principal, para conseguirem um custo baixo. Depois de conseguirem vender o produto básico, «bombardeiam» o cliente com propostas aliciantes, conseguindo muitas vezes atingir os seus objectivos. É essa a política que as companhias *low cost* prosseguem e com sucesso. Se as empresas tiverem uma boa base de dados de clientes, então a oportunidade de aumentar as receitas, através tanto de *up-sell* como de *cross-sell*, será enorme e extremamente lucrativa. Além disso, uma estratégia bem executada pode constituir um auxílio em ordem a aumentar a satisfação e a retenção de clientes. No entanto, esta é uma área sensível e por isso deve-se estar consciente das várias dificuldades que podem surgir! Fazer algo mal pode levar facilmente a que as marcas que criámos, provavelmente com um percurso de anos para conquistar mercados, se desmoronem. O potencial é enorme, mas implica cautela e sobretudo desenvolvimento de parcerias e avultado investimento em tecnologia.

A GESTÃO DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E AS NOVAS TECNOLOGIAS (*BACK OFFICE SYSTEMS*)

O crescimento da indústria turística *on-line* em diferentes mercados segue dois importantes aspectos: penetração do mercado e pagamentos *on-line*. Ambos implicam uma

forte aposta em parcerias e tecnologia avançada. Pessoal especializado, capaz de manusear e conseguir vantagens em termos do aumento do potencial tecnológico, equipamentos de última geração e *software* específico direccionado para o *marketing* e as vendas, a gestão e o controlo interno e a segurança serão factores que ditarão a sobrevivência e o sucesso das agências de viagens no mercado.

Neste campo, é notório o avanço das companhias de aviação e da hotelaria relativamente às agências de viagens, sobretudo no que respeita às aplicações destinadas à gestão e ao controlo interno. A partir da década de 1980, com a necessidade de reforçar a automatização de alguns serviços hoteleiros tendo em vista agilizar processos administrativos e operacionais, foram introduzidos alguns sistemas no mercado que conseguiram uma razoável resolução das necessidades de então. No entanto, o hábito de anos de trabalho manual não permitiu uma fácil penetração dessas aplicações em muitos hotéis. O facto de o desenvolvimento dessas aplicações ser, na época, maioritariamente da responsabilidade de informáticos não foi suficiente para que os hoteleiros as aceitassem. Para além disso, a falta de formação dos trabalhadores do sector hoteleiro na área informática, a rotina do trabalho manual, as falhas que os sistemas apresentavam e a falta de tempo para experiências mais relevantes foram aspectos que, em muitos casos, atrasaram a modernização dos serviços em muitas unidades hoteleiras. Só um trabalho conjunto entre hoteleiros e informáticos, com o objectivo de detectar falhas do sistema, necessidades e soluções, permitiu evoluir, ao longo dos anos, para aplicações mais sofisticadas. Falando de um caso nacional, o Newhotel é um verdadeiro caso de estudo. Começou modestamente nos anos 80 a introduzir a sua aplicação de *front office*, com uma equipa de colaboradores da área da engenharia informática estritamente ligados à hotelaria portuguesa. Foi evoluindo, juntamente com outras ferramentas e interfaces que, pouco a pouco, cobriram todas as necessidades internas dos hotéis. Foi a primeira aplicação a surgir no território nacional com opções trabalhadas em ambiente Windows e com funções operadas em *touch screen*. Passadas três décadas sobre o seu lançamento, continua no topo do *ranking* e cresce na Europa, na América do Sul e em África.

À medida que os hotéis se foram voltando para o desenvolvimento de aplicações essencialmente relacionadas com a operacionalidade interna (só há cerca de uma década surgiu uma maior preocupação com a aposta em sistemas informáticos voltados para as vendas), as agências de viagens orientaram o seu desenvolvimento para as vendas. O seu carácter de intermediação foi determinante nesse sentido. Era prioritário criar sistemas que dessem rapidamente respostas aos clientes sobre produtos turísticos existentes, respectivos preços e disponibilidades. Acrescia a necessidade de poder reservar e confirmar serviços. Em resposta a essa necessidade surgiram na Europa os primeiros GDS. Os principais e mais utilizados na Europa – Galileu e Amadeus – têm 30 e 20 anos, respectivamente, e as centrais de reservas, eventuais substitutos, uma década. Esta situação leva-nos a concluir

que as aplicações informáticas nas agências de viagens são relativamente recentes. Durante muitos anos, elas usaram essas aplicações apenas para venda de passagens aéreas, pois era esse o produto que essencialmente vendiam. A entrada das CRS no mercado e a evolução das redes informáticas permitiram que deixassem de vender apenas o seu *core* e o pulverizassem com uma série de complementos, como hotéis, *rent-a-car* e lazer, com a finalidade de melhor satisfazer os clientes e ampliar as vendas. As agências de viagens acabam por beneficiar com estes *upgrades*, pois vêem aumentar com eles os inventários e as opções. Por outro lado, a competição entre os GDS e a luta pelo aumento de quotas tem permitido que as mais-valias para os aderentes surjam sob a forma de aplicações informáticas desenvolvidas pelos próprios GDS. A título de exemplo, se entrarmos no *site* www.amadeus.com, percebemos que as soluções apresentadas ultrapassam em muito os simples sistemas de distribuição globais, começando a entrar no campo da gestão e do controlo interno das agências de viagens. Na verdade, ao contrário do que acontece na hotelaria, esta é uma área em que as agências falham. A preocupação em ampliar as vendas, quer através do aumento das bases de dados por via da adesão às GDS e CRS, quer na área do *marketing*, retirou algum protagonismo à necessidade de gestão e optimização do *back office*. Já referimos no Capítulo 3 que uma das chaves do sucesso das agências de viagens no futuro será justamente garantir, através de *software* sofisticado, uma análise cuidada da produção em vendas, identificando custos, margens e oportunidades.

A automatização de processos, no futuro, será outra das questões fundamentais no processo de gestão das agências de viagens. Há muito que se perdeu o hábito de ir fisicamente aos balcões das agências de viagens levantar brochuras, *vouchers*, bilhetes de avião e outros documentos. As companhias aéreas deram o mote ao acabar progressivamente, desde os anos 90, com a emissão de bilhetes, reduzindo em média 12 dólares (USD) por bilhete e conseguindo maior rapidez e menor custo final para o cliente. Uma das razões do crescimento das vendas *on-line* e da proliferação de centrais de reservas electrónicas passou pela eliminação dos documentos, entre os quais os bilhetes de avião. As agências de viagens terão de acompanhar esta tendência e processar electronicamente tudo o que for possível, incluindo facturas e material publicitário.

A adopção de sistemas linguísticos normalizados, tipo XML ou similar, que permitam a transferência de informação e ficheiros com vista a facilitar importações e exportações de dados será também um aspecto a considerar. Esta política permitirá que as AV melhorem a sua imagem, ampliem o número de clientes e poupem nos custos de vendas e no processamento de reservas, tornando-se mais competitivas ao nível dos preços.

Uma simples pesquisa na *web* permite-nos encontrar várias aplicações informáticas, nacionais e estrangeiras, que incluem ferramentas capazes de satisfazer todas as necessidades atrás referidas. Fica no entanto a recomendação, tal como aconteceu para os

hotéis, de que se deve analisar a capacidade de resposta a cada função, não esquecendo as opções de assistência física e *on-line*, nem a actualização das aplicações. A título de exemplo, a Globe Track é uma empresa que fornece *software* de gestão integrado e funcional, combinando funções de gestão de produtos e fornecedores, identificação, construção e colocação de promoções no mercado, controlo de programas e gestão de conteúdos, planeamento e execução de planos de *marketing* e *e-marketing* directo, gestão de material publicitário, brochuras, *sites* e redes sociais na estrutura administrativa e financeira da agência. A aplicação oferece à contabilidade, com simplicidade, uma ferramenta completa de gestão, estabelecendo ligações automáticas e simples entre reservas, vendas, facturas de fornecedores, contas correntes, margens, pagamentos, recebimentos e transferências. Em cada uma destas funções, o utilizador consegue identificar facilmente através de um filtro cada venda e todas as informações associadas, podendo criar relatórios, gráficos e quadros automaticamente convertíveis em documentos MS Excel e passíveis de serem complementados com outras informações importadas ou exportadas via XML. Em matéria de tesouraria, o sistema permite uma clara percepção dos pagamentos e recebimentos, emissão de recibos e notas de crédito e débito, controlo de margens e conciliação automática de contas bancárias. Permite ainda a integração de sistemas de pagamento *on-line*, via interface, para empresas específicas de gestão de pagamentos electrónicos.

Tal como nas ferramentas de gestão, a questão dos pagamentos implica uma forte aposta em parcerias e tecnologia avançada. Não podemos colocar em risco uma empresa ou uma marca que não é segura em matéria de pagamentos ou que simplesmente não os aceita.

Apesar de o crescimento das compras *on-line* ter provocado o aparecimento de uma verdadeira indústria de pagamentos electrónicos – *payment card industry* (PCI) – formada pelas principais empresas emissoras de cartões do mundo, neste momento 67% dos europeus não podem pagar os seus produtos turísticos *on-line* via cartão de crédito. O problema está na capacidade de reacção das empresas e no receio generalizado dos consumidores de introduzirem os seus dados nos sistemas de pagamento *on-line*. As capacidades dos meios de pagamento têm de ter um alcance maior em termos de mercado-alvo, uma área muitas vezes esquecida pelas empresas turísticas que operam no mercado. Elas precisam de ser mais amigáveis em relação aos diversos operadores de pagamentos *on-line* – PSP. A fraude é também algo que constitui uma ameaça sempre presente e dramaticamente aumentada com a falência de algumas grandes empresas e sistemas de pagamentos nos últimos tempos, além de um problema deveras dispendioso para muitas empresas. Segundo a Associação de Pagamentos Electrónicos dos EUA, em 2009 processaram-se 18,7 biliões de transacções *on-line*, registando-se um crescimento de 2,6% relativamente a 2008. Mas as fraudes não param de crescer e só as companhias

de aviação perdem por ano cerca de 1,3% do total de pagamentos recebidos *on-line*. Estes são aspectos que estão a ser seguidos de perto pela PCI, que, através de um sistema de *data security standard* (DSS), assegura que os dados associados ao uso dos cartões estão protegidos de utilização indevida.

TRANSPORTES E TECNOLOGIA

Se olharmos para a História do turismo, facilmente perceberemos que os transportes têm sido a sustentação do crescimento da indústria turística. As introduções tecnológicas, como a máquina a vapor, os caminhos-de-ferro, os motores de combustão ou a jacto e mais recentemente a electrónica, com os pilotos automáticos ou os sistemas de navegação GPS (*global positioning system*), assinalaram importantes marcos no crescimento da indústria do turismo. A introdução dessas tecnologias tem provocado aumentos na capacidade dos meios de transporte, no conforto, na autonomia e na rapidez de deslocação. Isso permite uma redução dos custos operacionais, sobretudo ao nível do consumo energético, um aspecto tão debatido na actualidade.

Por consequência disso, os turistas são os principais beneficiários e passam a usufruir desses equipamentos sob a forma de viagens a um preço mais reduzido, beneficiando igualmente de vantagens ambientais, sobre as quais existe uma crescente preocupação da população em geral. Se a este aspecto se juntarem as modernas técnicas de *marketing on e off-line*, teremos condições para obter um significativo aumento do número de viajantes.

A indústria automóvel há muito que tem vindo a introduzir componentes tecnologicamente avançados que contemplam as questões sobre a qualidade de vida e a sustentabilidade do planeta: as viaturas eléctricas e os híbridos estão na ordem do dia e constituem uma forma inteligente de combater a poluição.

Os transportes públicos começam igualmente a despertar interesse. Depois do uso de combustíveis alternativos, como o *biodiesel* (combustível produzido a partir de matéria orgânica), o GPL e a electricidade, surgem projectos de viaturas auto-suficientes. A cidade australiana de Adelaide acaba de elevar o seu padrão de sustentabilidade com a introdução do primeiro autocarro eléctrico do mundo 100% abastecido com energia solar. O autocarro foi produzido a partir de componentes de alta qualidade fornecidos por companhias de transporte e tecnologia como as gigantes MAN e Siemens. Produzido pela empresa neozelandesa Designline International, não possui um motor a combustão, o que

o torna extremamente silencioso e sem emissões para a atmosfera. Oferece um serviço de transporte gratuito para a população de Adelaide, um exemplo que demonstra bem a importância que a inovação ocupa na vida dos cidadãos.

Ao nível dos transportes marítimos regista-se uma preocupação similar, sobretudo conhecendo-se o enorme crescimento que têm tido na indústria dos navios de cruzeiro. Os armadores competem entre si, e naturalmente que apostam em tecnologias que lhes permitam operar ao mais baixo custo. A dimensão dos navios e a capacidade de acomodação de passageiros permitem economias de escala que ajudam a baixar os custos por passageiro. Em consequência, assistiu-se, na primeira década deste século, a uma verdadeira corrida aos *records*. Tudo começou em 2003, quando a Cunard lançou o *Queen Mary 2*, um navio com 151 000 toneladas que «roubou a coroa» ao *Queen Elisabeth 2*, construído no início da década. Três anos mais tarde, a Royal Caribbean acrescentou 3000 toneladas e lançou o *Freedom of the Seas*.

Não satisfeita, a mesma companhia, com a ideia de que «mais espaço, mais opções de entretenimento e mais *amenities*» produzem maior satisfação, lança no final de 2009 o *Genesis*, um gigante de 220 000 toneladas com capacidade para 6400 passageiros, prevendo lançar à água em 2010 um navio gémeo. Trata-se de embarcações totalmente inovadoras ao nível da propulsão, com três motores eléctricos e hélices rotativas em 360°, que facilitam as manobras de acostagem sem necessidade de rebocadores. Os motores são alimentados por seis geradores a *diesel*. Da ponte de comando, o comandante pode movimentar o navio em qualquer direcção, com ajuda de um simples *joystick*, tal como numa consola de jogos!

Com a quantidade de projectos e construções de navios de cruzeiro que existe, os navios de amanhã estarão muito longe dos de hoje. Movimentar-se-ão com a força do vento, com energia solar e por acção das próprias ondas do mar, tornando-se mais avançados em matéria de electrónica e comunicações, mais operacionais, mais eficientes a nível ambiental e mais seguros.

A indústria da aviação deverá ser igualmente considerada. Já foi referida a sua importância no crescimento da indústria turística, particularmente a partir da segunda metade do século XX, com a introdução dos motores a jacto. Seguindo a ideia da poupança e da economia de escala, as fábricas de aviões disputam os céus com grandes projectos. Os gigantes Boeing e Airbus avançaram com dois grandes projectos na última década: *Airbus A380* e Boeing 787 *Dreamliner*. Ambos sofreram atrasos por razões políticas e financeiras e ambos efectuaram os primeiros voos experimentais na viragem da primeira década deste século. A conquista de novos clientes e mercados obrigou ambas as companhias a introduzir tecnologias de ponta que permitissem alcançar os objectivos impostos pela sociedade actual: taxas de poluição baixas, baixo custo de voo, conforto, segurança e rapi-

dez. A Airbus lançou o seu super *Jumbo* para os céus ainda em 2007. Com dois andares, é o maior avião comercial de passageiros da História, apresentando uma capacidade para 845 passageiros, a velocidade máxima de 953 km/h e a altitude máxima de voo de 15 000 metros. Tem quatro motores *Turbofan Rolls Royce Trent 900*.

Com os seus 30 anos de experiência de avanço tecnológico no panorama da aviação mundial, a *Airbus* conseguiu incorporar um conjunto de materiais e equipamentos que lhe permitiu alcançar o topo em matéria de inovação aeroespacial, reduzindo, segundo alega, entre 15% a 20% o custo por passageiro. O 380 apresenta dois *decks* para os passageiros, o que representa um aumento de cerca de 50% do espaço, em comparação com outras aeronaves desta categoria, reciclando automaticamente o ar da cabina de três em três minutos para melhoria da atmosfera no seu interior. As 220 janelas da cabina permitem uma luminosidade natural, reduzindo o cansaço dos passageiros. Apresenta configurações diversas, albergando desde 250 passageiros que podem dormir tranquilamente em compartimentos individuais ou assentos convertíveis em camas, a 840 passageiros, com uma só classe, mas sempre com um espaço considerável. Ao nível da motorização, o A380 está equipado com motores de última geração que adoptam tecnologias revolucionárias e de alta eficiência, libertando para a atmosfera apenas 0,75 g de CO₂ por passageiro/km, valores muito abaixo das recomendações internacionais e justificando a certificação ISO 14001 que a companhia detém. Desenvolvidos pela Rolls-Royce e por uma parceria entre a General Electric e a Pratt e Whitney conhecida como Engine Alliance, os motores integram um sistema de amortecimento que permite uma redução de 50% no ruído nas operações de descolagem e aterragem. Esta situação, associada a um desenho das asas que melhora a *performance*, torna a aeronave mais eficiente a todos os níveis, e sobretudo mais económica ao nível operacional, incluindo a manutenção. A fibra de carbono, um material forte, leve, mas caro, é usado em partes-chave do A380. Aproximadamente 25% de toda a estrutura do avião é feita de plástico reforçado com fibra de carbono (CFRP). Estas unidades englobam um sistema de manutenção incorporado e geradores de frequência variável que reduzem os custos de manutenção.

Por outro lado, a Boeing aposta no 787 *Dreamliner* em diversas áreas. É o primeiro avião comercial integralmente produzido com um material plástico composto (*composite*), mais forte que o titânio e mais leve que o alumínio. O aparelho, *wide-body*, com capacidade para 210 a 330 passageiros, também será equipado com novas turbinas de alta eficiência e baixo consumo, um factor muito atractivo para as linhas aéreas. O aparelho é o jacto comercial com maior número de vendas na história, com 840 encomendas firmes por 55 companhias de seis continentes até o final de 2009, totalizando 140 biliões de dólares, uma das maiores encomendas registadas em todos os tempos na indústria mundial. O primeiro voo do 787 registou-se com sucesso no dia 15 de Dezembro de 2009, entre a

fábrica, em Everett, e Seattle, a uma média de 333 km/hora e a uma altitude de cerca de 4000 metros. Trata-se da primeira unidade já com as cores da Nippon Airways e com entrega prevista para o final de 2010.

A alta densidade desta nova geração de aeronaves poderá revolucionar alguns mercados, nomeadamente o *low cost*, que, ao incluí-las na sua operação, conseguirá atingir novos destinos e mais longínquos. A Air Austral, uma companhia *low cost* das colónias francesas, deu o exemplo. Foi a primeira companhia a encomendar um A380, com uma configuração de apenas uma classe (*economy-class*), elevando a sua capacidade para 840 passageiros. A intenção é operar entre Paris e a ilha de Reunião, no oceano Índico, oferecendo a maior comodidade do mercado a um preço muito atractivo.

No âmbito dos transportes terrestres, as vias férreas constituem um aspecto verdadeiramente estratégico para qualquer país, permitindo melhorar as acessibilidades e consequentemente a competitividade que é igualmente importante para o desenvolvimento da actividade turística. Aliás, tem sido motivo de calorosas discussões em Portugal e no mundo. São várias as nações que estão na corrida para fornecer equipamentos.

Na Europa, a França, com o famoso TGV, está no topo dos países fornecedores, ocupando, simultaneamente, os primeiros lugares em matéria de organização do sistema ferroviário. No continente asiático, o Japão não é conhecido só pela produção de prestigiadas marcas de automóveis. Serve anualmente, só no interior do país, 300 milhões de passageiros, com uma taxa de acidentes nas vias de alta velocidade de 0%, demonstrando claramente a alta segurança e a eficiência da tecnologia nipónica, presente no segmento da alta velocidade desde os anos 60. O Japão há muito que se destacou no fabrico de comboios modernos, acumulando vários recordes de velocidade e conforto. O mais recente é o *MLX01 Maglev*, o qual pode atingir uma velocidade de 580 km/h, com todo o conforto para os passageiros, apesar de por ora ser utilizado apenas em pequenos percursos de 10 km. O comboio inicia a sua marcha com rodas normais sobre carris, passando a partir do momento em que atinge a velocidade de cruzeiro a flutuar sobre os carris, com um atrito mínimo, mantendo um rumo perfeito graças à ajuda de magnetos que mantêm a composição em «levitação magnética».

O interesse do mercado dos EUA tem despertado grandes movimentações de japoneses para aquele país, na esperança de verem os seus equipamentos a operacionalizar a ideia do Presidente Obama, que apresenta como prioridade no seu programa o lançamento de linhas férreas de alta velocidade.

A China, com o crescimento económico dos últimos anos, apercebeu-se do enorme potencial desta indústria e entrou na «corrida». Já fornece carris de alta velocidade à Turquia e à Venezuela e o próximo passo, segundo o ministro que tutela esta indús-

tria, é a Europa e a América. A actividade dos caminhos-de-ferro chineses cresceu de tal forma que algumas companhias europeias de prestígio, como o gigante alemão Siemens, já vêm com optimismo possíveis alianças, inclusive para o fornecimento dos próprios caminhos-de-ferro chineses, que querem alcançar, em 2020, 120 000 km de vias férreas no país, contra os 86 000 actuais.

Em Dezembro de 2009 a China, com ajuda de *know-how* estrangeiro, inaugurou a sua primeira via de alta velocidade, que se assume como uma das mais rápidas do mundo e permite atingir uma velocidade média de 350 km/h. Dentro de poucos anos a China disporá de conhecimento próprio e certamente ocupará um lugar cimeiro nesta indústria promissora.

TECNOLOGIA MÓVEL NA INDÚSTRIA DO TURISMO

Com uma dimensão mais reduzida, mas de gigantesco potencial, a tecnologia móvel emergiu como uma das mais importantes e mais crescentes formas de ICT nas últimas décadas, com um significativo impacto no crescimento económico e na redução da pobreza. Em particular, a penetração da tecnologia móvel conheceu um autêntico *boom* no mundo desenvolvido, compensando o decréscimo da indústria dos telefones fixos, salvando-a nalguns casos e permitindo-lhe passar a oferecer serviços fixos e móveis.

A tecnologia móvel constitui uma promissora ferramenta para levar as pessoas a criar mais riqueza reforçando a eficiência dos mercados.

Segundo um documento da União Internacional de Telecom (ITU) apresentado no primeiro dia do Mobile World Congress em Barcelona, em 2010, no final de 2009 já existiam 4600 milhões de clientes de telemóveis em todo o mundo, o que significa que dois terços da população do mundo o usam. No final do ano, o número de clientes de telemóvel deverá ter chegado aos 5000 milhões, num ano em que se venderam cerca de 1200 milhões de aparelhos, conforme indicaram dois estudos divulgados no mesmo evento.

Em Portugal, segundo a ANACOM, autoridade nacional de comunicações, no final do quarto trimestre de 2009 existiam 15,9 milhões de assinantes do Serviço Telefónico Móvel (STM), o que representa um aumento de 6,5% face ao trimestre homólogo do ano anterior.

Tabela 4.1.

Assinantes do serviço telefónico móvel em Portugal em Dezembro de 2009

	4.º Trimestre 2009		Var. Trimestral		Var. Homóloga	
			(+/-)	%	(+/-)	%
N.º de Assinantes no Final do Trimestre	15 929	100,0%	374	2,4%	976	6,5%
Detentores de Planos de Assinatura	4 341	27,2%	64	1,5%	467	12,1%
Detentores de Cartões Pré-Pagos	11 589	72,8%	310	2,7%	509	4,6%

Fonte: ICP-ANACOM.

Unidade: Milhares de assinantes e percentagem.

No final do quarto trimestre de 2009, a penetração deste serviço ascendia a 149,9 por 100 habitantes. De acordo com a informação disponível referente ao segundo trimestre de 2009 (Tabela 4.1), a penetração então registada em Portugal (141,5 por 100 habitantes) mantinha-se acima da média da UE (122,4 por 100 habitantes), isto num mercado disputado pelas cinco operadoras móveis autorizadas no território português.

De referir que a interpretação do valor do número de assinantes e da penetração do STM deve levar em conta que:

- ▶ existem utilizadores que dispõem de mais do que um cartão de acesso ao serviço. De acordo com o mais recente inquérito ao consumo das comunicações electrónicas, promovido pelo ICPANACOM, cerca de 10% dos clientes do STM dispõem de mais do que um cartão activo;
- ▶ são disponibilizados cartões SIM para utilização exclusiva de serviços de dados e acesso à Internet;
- ▶ subsistem cartões activos afectos a máquinas, equipamentos e viaturas (por exemplo: terminais de pagamento automático com recurso à rede móvel, equipamentos de alarme, segurança, telemetria e telemática, etc.);
- ▶ há cartões afectos a empresas.

No quarto trimestre, registou-se o envio de mais de 6300 milhões de mensagens escritas, representando uma média mensal de 133 mensagens enviadas por assinante. No mesmo período, os utilizadores STM enviaram mais de 24,2 milhões de MMS.

Em termos homólogos, o número de mensagens multimédia enviadas pelos utilizadores deste serviço cresceu 20,6%, situação que revela um crescente interesse dos utilizadores.

Tabela 4.2.
Mensagens escritas

4.º Trimestre 2009		Var. Trimestral		Var. Homóloga	
		(+/-)	%	(+/-)	%
N.º de SMS Originadas	6 379 527	-200 225	-3,0%	479 215	8,1%

Fonte: ICP-ANACOM.

Unidade: Milhares de mensagens e percentagem.

Tabela 4.3.
Mensagens multimédia

4.º Trimestre 2009		Var. Trimestral		Var. Homóloga	
		(+/-)	%	(+/-)	%
N.º de MMS Originadas	24 278	-6 389	-20,8%	4 145	20,6%

Fonte: ICP-ANACOM.

Unidade: Milhares de sessões via APN MMS e percentagem.

Apesar de as taxas de crescimento verificadas serem elevadas, os valores absolutos do tráfego deste serviço são relativamente reduzidos. A possibilidade de utilização deste serviço é condicionada pelos equipamentos disponíveis, pelo que a sua serventia ainda não é muito frequente, apresentando, no entanto, um relevante potencial. De acordo com os elementos disponíveis, verifica-se que neste trimestre, em média, cada assinante do STM com acesso às redes de terceira geração, enviou cerca de três mensagens multimédia por mês. No mesmo período foram realizadas mais de 1,2 milhões de videochamadas. O emprego desta facilidade do serviço, dadas as suas características, exige que tanto o emissor como o receptor (o chamado) disponham de equipamentos compatíveis com o serviço.

Os números atrás apresentados mostram que o interesse não pára de crescer e que todos querem estar na vanguarda da tecnologia.

Segundo um estudo da Eyefortravel (2009), entidade que promove anualmente dezenas de conferências e estudos sobre turismo, a cadeia hoteleira Hilton, uma das maiores empresas do mundo, registou um retorno de investimento (ROI) de 44 para 1 na sua estratégia de *marketing* aplicada ao segmento móvel, situação que, atendendo ao decréscimo registado na indústria no mesmo ano, é excepcionalmente agradável. Tim Gunstone, director da Eyefortravel, avança com algumas ideias sobre o tema, começando por argumentar que, nos derradeiros anos, o debate passou da questão «devemos considerar seriamente as redes sociais?» para «como havemos de gerir esta revolução nas comunicações?».

A grande questão será: como é que todos devem comunicar com o mercado e como fazer a ligação com os consumidores que optaram pela evolução? Assim, as con-

sultas da *net*, através de móveis, não param de crescer. Nos EUA, em 2009, cresceram 69%, estando previsto que cresçam 30% por ano até 2013. O *browsing* via telemóvel constituirá o método dominante para consulta da *web*, facto que sucederá dentro de muito pouco tempo! (Eyefortravel, 2009).

A maioria das multinacionais reporta resultados sobre investimentos de 400% nesta área. Significa isto que quem vende *on-line* tem de conhecer os métodos para vender através das tecnologias móveis; apesar de este ser um meio muito diferente, oferece novas oportunidades e desafios. O *marketing* móvel está a expandir-se exponencialmente. Os utilizadores de telemóveis, com pouco tempo para pesquisas, procuram informação instantânea e relevante que os ajude a tomar uma decisão rápida. Existem no planeta quatro vezes mais telemóveis do que computadores, pelo que é importante aproveitar este canal. Com a evolução dos *smart phones*, entrar na *web* através deles começa a ser a regra. De acordo com um relatório da PhoCusWright, 77% dos homens de negócios que viajam usam aparelhos móveis com acesso à *Web* e 57% desses viajantes usaram aparelhos móveis para encontrar serviços locais, tais como alojamento, restaurantes e diversões. A maioria das marcas mais conhecidas e das agências de viagens *on-line* (OTA) mantêm iniciativas vocacionadas para os telefones móveis, incluindo a adopção de *sites* compatíveis. Alguns hotéis começam igualmente a utilizar esta tecnologia.



PONTO DA SITUAÇÃO

Os estabelecimentos hoteleiros há muito que se distinguem uns dos outros criando um determinado valor acrescentado que o cliente estará disposto a pagar. Como em qualquer indústria, distinguem-se os mais criativos e os mais inovadores. A inovação não pára de avançar e de nos surpreender. Por isso, nada melhor do que aproveitá-la para tornar as unidades hoteleiras mais atractivas, mais confortáveis, mais funcionais e, sobretudo, mais rentáveis. O mesmo se pode dizer quando se fala de agências de viagens ou qualquer outra empresa turística. Ao nível da mobilidade, se olharmos para a História do turismo, facilmente perceberemos que os transportes têm sido a sustentação do crescimento da indústria turística. As introduções tecnológicas, como a máquina a vapor, os caminhos-de-ferro, os motores de combustão ou a jacto e mais recentemente a electrónica, com os pilotos automáticos ou os sistemas de navegação GPS (*global positioning system*), foram importantes marcos no crescimento da indústria do turismo. A introdução dessas tecnologias tem provocado aumentos na capacidade dos meios de transporte, no conforto, na autonomia e na rapidez de deslocação. Este facto permite uma necessária redução dos custos operacionais, sobretudo ao nível do consumo energético, um aspecto tão discutido na actualidade.



ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO NA ERA ELECTRÓNICA APLICADAS AO SECTOR DO TURISMO

Este capítulo apresenta-se dividido em duas partes: a primeira aponta para a importância do *e-business* e para as organizações gestoras do *marketing* dos destinos (DMO), analisando as alterações das suas cadeias de valor e centrando-se na forma como deve ser aproveitada a Internet para promover um destino; a segunda centra-se nas relações B2C e B2B, na optimização das estratégias e nas relações quando se utiliza as novas técnicas de informação e comunicação.



TIPOS DE HOTEL E MODELOS DE NEGÓCIO NA ERA ELECTRÓNICA

Actualmente, por uma questão de posicionamento e estratégia, é necessário determinar o tipo de hotel mais apropriado a cada projecto empresarial. Esta questão não se aplica apenas ao grupo, à classificação e à categoria a que ele pertence, mas também ao segmento a que se dirige. A localização, a composição arquitectónica, a decoração, as facilidades, a tecnologia, a integração ambiental e até o modelo de gestão constituem aspectos que podem determinar um estilo próprio, um tipo específico de unidade.

Esta assumpção pode significar a chave do sucesso de qualquer unidade, independentemente de ser nova ou preexistente. Até há pouco tempo, os *resorts* eram o grande pilar da indústria hoteleira, uma situação que continua a dominar quando se trata de grandes empreendimentos. Contudo, ao longo dos anos e à medida que os clientes se foram tornando mais experientes e exigentes, foram-se construindo hotéis especializados para segmentos específicos e dirigidos a diferentes perfis de clientela.

No Capítulo 4, abordou-se o facto de o alojamento continuar a ser a base em matéria de oferta hoteleira, pois é o alojamento que os clientes procuram num empreendimento turístico. E, se assim é, numa altura em que tanto se fala de competitividade, como se pode então continuar a vender os mesmos quartos *standard* que todos os hotéis das redondezas oferecem? Como convencer um cliente a comprar o mesmo quarto que pode adquirir a tantos outros hotéis vizinhos provavelmente mais barato?

Melhor do que ser criativo na nomenclatura dos quartos será definir um estilo próprio para a unidade, de acordo com os aspectos atrás referidos. Esse estilo passará a ser o principal atractivo, minimizando a importância da diferenciação dos quartos pela designação atribuída.

Os tipos mais comuns de hotéis, para além dos *resorts*, são os *B&B hotels*, os *mini hotels*, os *spa hotels*, os *eco-hotels*, os *boutique hotels* e os *complex hotels*. Cada uma destas categorias comporta as suas próprias características e define a sua política de preços, que pode estar relacionada com o próprio tipo de unidade ou de conforto. É claro que algumas regiões ou países, pelas características quer da oferta, quer dos próprios clientes, podem oferecer tipologias diferentes. Os mosteiros em Itália, os parques em Espanha, as pousadas em Portugal ou as quintas na Madeira e o alojamento em casas antigas distinguem-se pelas características próprias que ostentam.

Já o perfil da clientela pode determinar a concepção e a construção de hotéis específicos. O Japão, país onde o espaço é fulcral e a disponibilidade vale muito, há muitos anos que lançou a ideia dos «hotéis-cápsula». Trata-se de pequenos módulos, individuais ou não, pouco maiores do que o espaço necessário para incluir uma cama, muito higiénicos, confortáveis e passíveis de serem alugados por um par de horas! O sucesso nas últimas décadas foi tal que uma companhia nipónica relançou a ideia através da marca Box-Hotels, apresentando unidades de alojamento independentes, em fibra de vidro, com dois metros por um e meio. Incluem televisão, consola electrónica e ligação à Internet. As casas de banho são comuns e alguns apresentam nos seus espaços públicos restaurantes, piscinas e outras facilidades.

Os aeroportos parecem constituir o espaço perfeito para receber este tipo de «unidades», pois há sempre passageiros em trânsito que procuram umas horas de sono a qualquer preço. Apesar de este ser um conceito difícil de implantar fora de países asiáticos, existem também Box-Hotels na Europa e nos EUA. Sugere-se uma visita ao *site* www.thepodhotel.com, onde se apresenta um hotel, situado em pleno coração de Manhattan, em Nova Iorque, segundo um conceito de *budget hotel*. Dispõe de quartos de dimensão reduzida e apresenta, no seu diminuto espaço, um estilo e uma decoração sobremaneira atractivos. O seu estilo e o *marketing* adoptado conduzem de imediato à ideia de que se quer captar a geração iPod. Jovens activos, executivos ou adeptos de tecnologias, que sabem exactamente o que querem, procuram nos hotéis de cidade alojamentos simples, limpos e confortáveis, que disponham de ligação rápida à Internet e que sejam acessíveis a nível do preço. A pequena dimensão dos hotéis oferece uma melhor personalização dos serviços e do contacto com o cliente, sendo relativamente fácil prestar serviços complementares a pedido: refeições, excursões, aluguer de equipamentos e outras actividades de lazer, contribuindo isto para um aumento da satisfação, da fidelização e ainda da receita hoteleira.

Neste tipo de unidades, adopta-se um estilo muito interessante do ponto de vista da rentabilidade, pois é possível, no mesmo espaço físico de unidades de outro tipo, disponibilizar um número muito superior de quartos, naturalmente destinados a quem pretende o essencial, ganhando ao nível de um aspecto central nos dias de hoje: o PREÇO!

Reino Unido, Rússia, França e até a vizinha Espanha já adoptam um pouco o conceito dos *mini-hotels* em que os serviços são mínimos para aqueles que não querem gastar muito dinheiro no alojamento, apresentando quartos muito razoáveis, aos níveis quer do conforto, quer do preço.

Associados estão, de certa forma, os *B&B hotels*, que do ponto de vista da rentabilidade do negócio, se estão a revelar deveras interessantes. São unidades geralmente pequenas, familiares e de fácil gestão, difundidas a partir de um conceito inventado nas Ilhas Britânicas. Os *B&B hotels* cedo conheceram o sucesso com o desenvolvimento de

hotéis em que os serviços eram limitados ao alojamento e ao pequeno-almoço, servindo essencialmente hóspedes do continente e homens de negócios em estadas curtas. Hoje em dia calcula-se que existam na Europa cerca de 50 000 hotéis deste género. Na maioria das cidades russas, este tipo de hotéis constitui, nalguns casos, a maioria das ofertas de camas hoteleiras.

Igualmente interessantes são os *business hotels*, unidades destinadas ao segmento dos homens de negócios, com estilos diferentes dos hotéis de lazer, geralmente localizados em zonas estratégicas das cidades ou em zonas industriais com o objectivo de evitar perdas de tempo com deslocações, respeitando a ideia de que «time is money». São unidades bem servidas a nível das acessibilidades de transportes, com ligações rápidas às principais áreas de exposição e vias de saída da cidade, aeroportos, portos e estações ferroviárias. É claro que as necessidades devem ser satisfeitas, pelo que possuem alojamentos confortáveis, *wireless*, *business office* que disponibiliza acesso a um computador, à Internet, ao fax e a impressora, possibilidade de alugar uma sala de reuniões ou de converter o próprio alojamento para esse fim, correio expresso, etc. Construir relações com grandes ou pequenas empresas ou homens de negócios é uma prioridade e constitui o princípio do êxito comercial deste tipo de hotéis.

A saúde e o bem-estar são aspectos que fazem parte da vida quotidiana. Para inúmeros turistas, o lazer está associado aos cuidados com a saúde e o bem-estar físico e psicológico, áreas estas que se relacionam com os *spa hotels*, também designados por *welness hotels*. São concepções modernas dos velhos hotéis termais, que oferecem, como facilidades destacadas, serviços que incluem massagens, tratamentos de estética, sauna e banho turco, jactos de água, aromaterapia, ioga, shiatsu, acupunctura, rejuvenescimento, etc. A concorrência neste segmento é tão forte que os hotéis procuram constantemente inovar e oferecer novas terapias. De resto, sabe-se que um número muito significativo de turistas considera estes serviços argumentos importantes para a sua tomada de decisão, pelo que tudo o que possa ajudar à saúde, à beleza e ao bem-estar é bem-vindo. Por outro lado, a procura é tão intensa, que a maioria dos hotéis de prestígio, mesmo não associando *spas* à designação da unidade, oferece este serviço aos seus hóspedes. É por isso que os *spas hotels* estão em todo o lado, e até existem só *spas* sem a componente hoteleira. Alguns hotéis na Europa, em particular do Leste, evoluíram para um conceito mais relacionado com actos médicos: os *clinic hotels*. Oferecem serviços de saúde mais complexos, entre outros odontologia, cirurgias e fisioterapia, que associam aos serviços hoteleiros tradicionais.

Na actualidade, a popularidade do tema ecologia, o respeito pelo ambiente e as regras de boa conduta neste domínio incentivaram a construção de unidades que se assumem como «amigas do ambiente». Adoptam sistemas de reciclagem de águas, esgotos e detritos orgânicos e não orgânicos e reduzem a factura energética com recurso a energias alternativas. Ao mesmo tempo, instalam equipamentos de baixo consumo,

reduzindo significativamente os custos operacionais. Uma política que, bem divulgada, atrai mais clientes sensíveis a estes problemas.

Além disso, crescem hotéis totalmente integrados em zonas de reserva natural, os *eco-hotels*. São implementados em florestas, lagos, desertos e montanhas. E sucede que, pelos seus estilo e localização, seguem um claro conceito de *eco-hotels*, não poluentes, com uma pegada ecológica quase nula. Chegam ao ponto de integrar exclusivamente materiais de construção e de decoração totalmente naturais, recicláveis e não ofensivos dos ecossistemas onde se situam. Alguns associam aos seus serviços alimentação saudável, vegetariana, terapias diversas de relaxamento, *anti-stress* ou outras. Nem necessitam de ser muito sofisticados, desde que sejam limpos, garantam a segurança e um ambiente agradável. O que conta mesmo é a localização.

Na actualidade, são numerosíssimos os turistas que, fugindo à rotina da vida citadina, despendem avultadas quantias por uns dias num desses paraísos, algures na Oceania, em África ou na América Central, sítios em plena floresta ou em locais onde a presença humana ainda é rara. A título de exemplo, o hotel Amazon Eco Park Lodge (www.amazonecopark.com.br) é um hotel situado em plena floresta amazónica, a cerca de uma hora da cidade de Manaus, cujos bangalós se integram em perfeita harmonia na selva. Dispõe de praia privativa, piscinas naturais, cascatas e diversos trilhos por onde os turistas podem passear pela selva amazónica e observar a fauna e a flora da região.

De referir ainda que os *unusual hotels* constituem unidades hoteleiras com características muito particulares que, pela sua singularidade, irão alcançar sucesso. Constituem unidades hoteleiras que oferecem quartos a centenas de metros abaixo da superfície, sendo construídos em antigas minas, grutas ou furnas que em tempos foram escavadas na rocha e habitadas por civilizações milenares, e ainda quartos «instalados» em búnqueres, antigas prisões, fábricas, etc. Há também alojamentos submersos, construídos sobre rodas, podendo flutuar ou voar. Actualmente, são tantos os hotéis com essas características que até se pode dizer que constituem uma verdadeira indústria. Um caso de sucesso é o do Ice Hotel, na Lapónia, situado em Jukkasjärvi, a 200 km a norte do Círculo Polar Ártico. O hotel já conta com duas décadas de operação. Começou a receber os primeiros hóspedes no início de Dezembro de 1980. E, à medida que os blocos de gelo vão sendo engenhosamente amontoados e esculpidos, vai dando lugar a mais alojamentos, que habitualmente são utilizados no mês de Abril, altura em que o Sol da meia-noite começa a raiar em tom de despedida do ano anterior. A quantidade de actividades oferecidas nas redondezas de Jukkasjärvi, bem como a sua hospitalidade calorosa, contrariam a ideia de que num hotel deste género se deve permanecer no interior, abrigado das baixas temperaturas do exterior.

Finalmente, ainda haverá espaço para citar, entre muitos outros, os *art hotels*, *sport hotels*, *diving hotels*, que já fazem sucesso em todo o mundo. Como já foi mencionado, a criatividade e a inovação que aspectos são actualmente centrais no desenvolvimento de um projecto.

A indústria turística, mais do que nunca, precisa de inovar, de ser competitiva. Esse é um papel que cabe aos empresários e que deve ser apoiado e incentivado pelo sector público. A diversidade que o nosso país encerra aos níveis da história, da cultura, da natureza, da paisagem, da gastronomia e dos vinhos, sem esquecer o mar e as praias, abre uma série de oportunidades de negócio para quem as quiser aproveitar – e não devem ser negligenciadas.

C A S O D E E S T U D O

Martinhal

Inaugurado em Abril de 2010, o Martinhal Beach Resort é um *resort* e *spa* de luxo situado na zona de Sagres. Estende-se ao longo de uma larga encosta entre o oceano Atlântico e o Parque Natural da Costa Vicentina.

Uma arquitectura avançada e bem delineada do conjunto das suas casas e vilas, a decoração estilo *retro* anos 50, complementada com atmosfera tranquila e com uma temperatura agradável ao longo do ano transforma este *resort* num destino exclusivo, oferecendo aos seus hóspedes uma estada de luxo, paz e isolamento.

O projecto arquitectónico foi concebido por uma equipa de reputados arquitectos britânicos e portugueses que projectaram o hotel e as *village houses* com formas geométricas atractivas a partir de materiais locais, recorrendo a actualizadas técnicas de construção. Composto por um hotel de 38 quartos e 160 *villas* e apartamentos, distribuídos por uma imensa mancha verde, o Martinhal apresenta uma baixa volumetria altimétrica, com um máximo de dois pisos. O complexo respeita ao máximo a integração paisagística, tornando-se um exemplo de boas práticas em arquitectura. A fim de confirmar o luxo e a diferença, o premiado *designer* britânico Michael Sodeau foi convidado para se juntar à equipa de projectistas, tendo desenhado e concebido a partir de matérias-primas locais todos os interiores do *resort*. O trabalho inclui mobiliário e objectos de decoração únicos, que substituem as tradicionais peças feitas em série, influenciados pelas formas clássicas dos decoradores

dos anos 40 e 50. Sodeau criou formas contemporâneas, combinadas com um *design* visualmente impressionante, pleno de textura e tangibilidade. Foi assumindo como prioridade essencial a ideia de conforto e luxo que Sodeau «capturou», no intacto barlavento algarvio, um ambiente sofisticado, íntimo e artístico, expressando-o através dos tons neutros, pormenores em madeira, cortiça e pedra natural que aplica nos seus projectos decorativos, pormenores que atribuem ao *resort* uma aparência elegante, moderna e intemporal. Tal como sucede com o projecto arquitectónico, que respeita a simplicidade do local e o ambiente, o *designer* comenta que «parte da ética de trabalho é um reflexo do parque natural e então não queremos fazer nada que não seja ambientalmente sustentável. Isso também fez parte do nosso processo de *design*. Também pretendíamos apoiar a comunidade local e comprar produtos locais para contribuir para a redução da nossa pegada ecológica». Estas serão algumas das razões que levam os críticos a considerar que este *resort* não encontra rival no Algarve e talvez nem na Europa.

Rob Veltman, administrador executivo do complexo, explica que um projecto desta natureza não podia inovar só na concepção, avançando com algumas estratégias de promoção e gestão do complexo. Através de uma rede de relações públicas, processam-se com frequência notas de imprensa e *news-letters*, e publicam-se reportagens e anúncios nos mais reputados meios de comunicação. Paralelamente, o hotel conta com *sales representatives* em Portugal, no Reino Unido, na Alemanha, no Benelux e em França que se desdobram nos mais diversos contactos, desde os canais tradicionais às associações profissionais de cada um dos países através de contactos personalizados com cada cliente. O cuidado com o cliente é extremo e a equipa de vendas interna, que funciona sete dias por semana, garante um contacto prévio com cada cliente, permitindo construir desde logo uma completa base de dados individual, de molde a que desde a sua chegada o cliente obtenha mais do que aquilo que espera. Segundo este responsável, consomem-se em média dois dias por cada reserva que acabam por ser compensados com estadas de sete noites ou mais, e *upsales* que atingem um valor igual ao pago pelo alojamento.

Entre complementos oferecidos no Martinhal Beach Resort, contam-se uma enorme variedade de tratamentos no *spa*, 60 actividades desportivas diferentes e de lazer, *workshops* temáticos, restaurantes *gourmet* e concertos de música ao vivo, entre muitas outras ofertas. No momento da chegada ter o frigorífico abastecido, a melhor garrafeira ou poder consultar

os jornais e as revistas preferidos constituem opções a que os hóspedes podem facilmente aceder. Um sistema de cartões-cliente, bem organizado, oferece três opções diferentes, com diversas facilidades e vantagens para os aderentes, incluindo um sistema de pontos que podem ser trocados por serviços internos ou externos, como viagens de avião ou aluguer de automóveis.

As redes sociais são algo que o Martinhal preza como prioritário. Na sua orgânica, dispõe de um colaborador exclusivamente afecto a este serviço, que diariamente actualiza e gere conteúdos. Apesar de recente, o Martinhal já aparecia no TripAdvisor em Maio de 2010 com comentários muito positivos. É por isso fácil de perceber que o objectivo de atingir 80% de clientes directos não será difícil de alcançar. A operação hoteleira é assegurada por 95 profissionais bem treinados. Curiosamente, quando se sabe que a redução de pessoal está na ordem do dia, Rob Veltman assegura que vai reforçar o seu *staff* e que, em breve, o Martinhal chegará aos 250 colaboradores!

A explicação, refere, está no serviço que será necessário manter para tornar este hotel uma referência europeia. E isto só será possível com base numa clara aposta em capital humano. Acrescenta ainda que em hotelaria as estratégias de sucesso apoiam-se sobretudo no factor humano. Sendo a estratégia do Martinhal claramente de produto, é necessário pensar em tudo, incluindo pormenores relativos ao perfil do cliente, tarefa que os computadores não conseguem executar por si sós.

Em matéria de gestão de receitas, o Martinhal conta com um *revenue manager* cujo trabalho é analisar diariamente o mercado (concorrência, procura e preços), elaborar relatórios detalhados e projectar preços para cada dia. Trabalha em estreita ligação com o *e-commerce manager*, que analisa o posicionamento e estabelece estratégias de vendas *on-line*. O *direct mail* é uma das tarefas que realiza diariamente, contando com uma base de dados de mais de 100 000 contactos. De resto, saliente-se que quase todas as vendas são estabelecidas via *web*.

Destaque-se ainda a política ambiental do *resort*. A proximidade do parque eólico de Sagres, um dos maiores da Europa, permite-lhe obter energia limpa e mais barata. Segue um rigoroso programa de reciclagem de resíduos sólidos, sendo ainda servido por uma central de tratamento de esgotos que, em breve, lhe fornecerá água de rega para todas as zonas ajardinadas e exteriores, a custo zero.

C A S O D E E S T U D O

Porto Bay Hotels & Resorts

O grupo Porto Bay teve origem em 1988 na ilha da Madeira com a abertura do Hotel Éden Mar, um hotel de quatro estrelas inovador para a época.

A unidade hoteleira beneficiou da longa experiência de António Trindade, um dos fundadores do grupo Porto Bay, num outro grupo hoteleiro de categoria inferior. A auscultação efectuada nesse grupo ao longo dos anos fê-lo perceber o que os seus hóspedes pretendiam e o que poderia ser melhorado. Percebeu que, para a satisfação de um hóspede, haveria de dar um «salto» para um nível superior, pelo que decidiu abrir o seu próprio hotel com uma localização privilegiada, pensando e planeando tudo ao pormenor. O sucesso foi tal que um ano após a abertura atingiu uma taxa de ocupação anual de 88% e dois anos depois alcançou os 91%.

A boa *performance* da ilha da Madeira, no início da década de 90, evidenciava uma oportunidade para construir mais quartos; daí a necessidade de uma nova etapa. Juntou capital e o *know-how* de três experiências pessoais vencedoras e fundou, em 1994, o Cliff Bay, um produto igualmente inovador, complemento da oferta existente, pelo que actualmente continua a ser o estandarte do grupo. No fim da década de 1990, verifica-se um novo posicionamento da oferta hoteleira da Madeira, iniciado com a entrada de grandes grupos internacionais na hotelaria da ilha, bem como com o crescimento de outros investidores locais. Seria, pois, indispensável pensar em novas estratégias e António Trindade, hoje presidente do grupo Porto Bay Hotels & Resorts, admitiu que só com parcerias conseguiria manter o negócio e crescer. Sabia que a Neckermann, um dos principais operadores turísticos alemães, desejava crescer e precisava de camas na ilha, um destino onde o operador turístico Tui, seu grande rival, já se tinha instalado através da cadeia Tui Hotels. Estava-se na era da verticalização dos negócios. Desde logo, o hoteleiro madeirense propôs à Neckermann uma parceria. Do acordo resultaria a abertura, em 2000, do *resort* urbano Porto Santa Maria, cuja base de projecto consistia na ideia de fundir um hotel de cidade, localizado no centro e na zona antiga da cidade do Funchal, com um *resort*. É nessa altura que é criado o Grupo Porto Bay Hotels & Resorts, que, pouco tempo depois e por falta

de capacidade de crescimento na ilha, investe noutros destinos, como o Algarve e o Brasil.

Inicialmente, definiram-se duas valências no grupo: uma estratégia de investimento-propriedade e uma estratégia de gestão, situação que daria lugar à criação de duas empresas distintas. A gestão passava pela abertura ao mercado, contrariando o regime de exclusividade habitual nos hotéis detidos por grandes operadores turísticos internacionais. Esta ideia foi uma das premissas para o sucesso que o grupo viria a alcançar.

Outra questão que António Trindade nunca olvidou foi a filosofia corporativa do grupo, explicando que esta se baseia em três pilares: produto, promoção e pessoas. O produto, o primeiro «pê», está relacionado com a qualidade, os resultados alcançados e a ultrapassagem das expectativas dos clientes. Baseia-se num constante trabalho de pesquisa para se apreender continuamente onde é que cada um dos produtos do grupo se pode diferenciar para superar as expectativas.

Acrescenta que o cerne da inovação reside no facto de a oferta reagir à expectativa da procura e que, por esse facto, no caso de se conseguir criar no tempo algo que determine a procura, ser-se-á um vencedor. Isto porque a evolução da procura se processa em ciclos muito mais curtos do que a evolução da oferta, daí a razão de se ser visionário. Perspectivar as tendências dos próximos cinco ou dez anos é fundamental e esse é um aspecto que até agora o grupo tem conseguido alcançar.

Quanto ao segundo «pê», o CEO explica que para o grupo é essencial a distribuição, isto é, interessa fundamentalmente saber como estar presente em canais de distribuição próximos do cliente final. É necessário saber moldar o posicionamento nas redes de distribuição e ter um certo cuidado com as lógicas dualistas em que simultaneamente se aposta na operação turística tradicional e em alternativas.

Finalmente, o último dos «pês», as pessoas. Este é um aspecto de que o presidente do grupo se orgulha. Todos os colaboradores do grupo trabalham segundo uma clara definição de objectivos que vão sendo transmitidos desde o topo da hierarquia, através dos directores e chefes de departamento, até aos níveis mais baixos. Desta forma, todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico que ocupam, participam no objectivo qualitativo. Mensalmente, e sempre que os objectivos sejam alcançados, os colaboradores recebem um bónus, regra que permite aumentar a motivação e a produtividade de cada trabalhador. E, o que é mais importante ainda, garante melhor serviço e maior satisfação dos hóspedes.

Mas como mede o grupo essa satisfação? Para além do *feedback* obtido da análise efectuada pelos operadores turísticos, o grupo estabeleceu, para cada um dos hotéis, uma regra: a cada 13 dias, os hóspedes são inquiridos ao pequeno-almoço por meio de um questionário sobre 12 diferentes áreas de serviço, seguindo o mesmo modelo adoptado pela operação turística. Esta metodologia permite um cruzamento dos dados obtidos, quer pelos operadores, quer pelo próprio hotel, sendo o resultado utilizado para o estabelecimento avaliar os diversos serviços e a satisfação do cliente e estabelecer objectivos internos. Simultaneamente, consegue discernir a segmentação dos clientes que, mesmo respondendo anonimamente, divulgam dados como a idade, a proveniência, a profissão, o modo como reservaram os hotéis, informações sobre os motivos que os levaram a viajar para o destino, fidelização, etc.

A fidelização constitui outro aspecto prioritário, pois o grupo já atribuiu mais de 100 000 cartões, do seu programa de clientes frequentes. Destes, 6000 são *prestige gold*, clientes que já completaram mais de cinco estadas nos hotéis respectivos. Por isso, orgulham-se da frase *welcome back* com que cumprimentam cerca de 25% dos clientes que se hospedam nos hotéis Porto Bay.

A assumpção destes aspectos tem constituído a base do crescimento do grupo Porto Bay Hotels & Resorts, que actualmente opera uma capacidade total de cerca de 2600 camas, nos segmentos de quatro e cinco estrelas na ilha da Madeira, no Algarve e no Brasil (Rio de Janeiro, São Paulo e Búzios). Todos diferentes em termos de conceito, mas semelhantes na qualidade. Um exemplo a seguir!

OS ESTUDOS DE MERCADO INSTANTÂNEOS

O modo como os clientes procuram na *web* produtos turísticos relacionados muda constantemente. Para manterem a visibilidade na *web* as empresas de turismo necessitam de se adaptar às estratégias dos motores de busca que tenham em conta termos mais complexos, como a localização, os idiomas e a rapidez. Por outro lado, é necessário garantir

que tais estratégias funcionam em sintonia com as estratégias de *marketing*, garantindo uma aproximação mais facilitada do cliente-alvo.

A monitorização do *site*, bem como dos visitantes, constitui por isso um aspecto absolutamente necessário, que ajuda a decidir sobre o interesse e a manutenção ou substituição de conteúdos. Existem várias ferramentas, inclusive as do Google, que permitem essa visualização. No entanto, são desejáveis informações precisas, podendo-se optar por uma das muitas ferramentas disponíveis *on-line*, naturalmente com outros custos. A Guest Centric Systems (www.guestcentric.com) apresenta, a preços razoáveis, um *software* específico para hotéis independentes. O sistema produz todos os dias gráficos com o número diário de visitas, visitas novas e repetidas, tempo gasto em cada página, visitas por país de origem, informação procurada e relação com receita produzida.

Por outro lado, como foi referido anteriormente, é fundamental monitorizar o mercado em todas as suas dimensões, incluindo concorrência, preços e tendências da procura. Esta informação, que até há poucos anos dificilmente se conseguia obter em tempo útil, está hoje disponível através da *web* para quem a queira aproveitar. Diversas ferramentas, como o Google Analytics, são a solução de análise da *web* de nível empresarial que proporciona informações valiosas sobre o tráfego do *website* e a eficácia do *marketing*. As funcionalidades poderosas, flexíveis e de fácil utilização permitem visualizar e analisar os dados do tráfego de uma forma completamente nova. Com o Google Analytics, o utilizador está mais preparado para elaborar anúncios mais bem segmentados, reforçar as iniciativas de *marketing* e criar *websites* com mais conversões.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

O TripAdvisor mantém os comentários de quem coloca as suas opiniões no *site*, ou seja, nem o *site* nem os seus leitores esperam comentários isolados. E aqueles que aí colocam comentários têm um público ansioso por mais conteúdo. O *site* não poderia constituir um êxito se «vivesse» de comentários de pessoas que os colocam uma única vez. Mas as pessoas tecem comentários porque o público espera esses comentários? Não; escrevem-nos porque representam um incentivo, quer aos comentários de outras pessoas, incentivando-as ao reforço ou à crítica, quer especialmente pela motivação que o *site* provoca. O facto de ele «agradecer» os comentários e referir que o conteúdo é relevante e lido

por outros já é um incentivo. Para facilitar esta questão, apela para que as pessoas, em vez de introduzirem mais comentários, comentem as suas motivações. Os comentários provocam *page views* e eventualmente receitas de publicidade para o TripAdvisor.

Outro bom exemplo é o Oyster Hotel Reviews, um *site* com sede em Nova Iorque e um largo conhecimento na avaliação de experiências, baseando-se em viajantes experientes e jornalistas-mistério. Os seus inspectores nadam nas piscinas, jantam nos restaurantes, dormem nos quartos e tiram centenas de fotografias a cada centímetro do hotel, a fim de posteriormente o compararem com outros hotéis da área. Com mais de 600 hotéis visitados e revistos nos últimos nove meses, os repórteres incógnitos são os únicos qualificados para oferecerem conselhos úteis aos muitos directores hoteleiros sobre o que os turistas querem e não querem e aquilo que os hotéis podem fazer para os atrair. Elie Seidmen, CEO da Oyster, recomenda aos hoteleiros que pretendam criar uma melhor imagem dos hotéis, atrair negócio e construir uma política de clientes frequentes que elaborem uma estratégia baseada em seis aspectos criativos:

- ▶ Não tente atrair toda a gente. Identifique a clientela que julga ser a ideal para a sua unidade e faça tudo o que possa atrair especificamente essa clientela. Faça ofertas especiais e promoções de acordo com as necessidades dessa clientela, tais como um escritório sossegado para trabalhar, faça sessões de filmes nocturnos em volta da piscina, forneça tratamento facial gratuito ou *cocktails* grátis no bar;
- ▶ Fale directamente com os clientes que quer atrair, através do seu *site* e de *e-mails* directos ou recorrendo às redes sociais;
- ▶ Ofereça coisas simples: *upgrade* no quarto, prova de vinhos no *lobby* do hotel, *snacks* no minibar, oferta de aluguer de DVD, ou mesmo pasta de dentes no quarto. Pequenos gestos podem fazê-lo ganhar clientes frequentes, que passarão a palavra *on-line* sobre o hotel. É também importante relembrar que ninguém gosta de surpresas na conta na hora do *check-out* e que nos dias de hoje os viajantes esperam ter *wi-fi* gratuito nos alojamentos e acesso gratuito ao ginásio, bem como facilidades de *spa*;
- ▶ Invista num *website* que funcione. Se o seu *website* está desactualizado e sem interesse, os potenciais clientes irão pensar o mesmo sobre os alojamentos e serviços do hotel. Ora, o *website* deve mostrar aquilo que realmente se oferece, com informação actualizada, apresentar promoções e ofertas especiais e ter fácil acesso às tarifas e disponibilidades;
- ▶ Deixe que as fotos procedam às vendas. Fotografias convincentes deixam

os clientes entusiasmados e prontos para fazer reservas. Não esconda as casas de banho, o *lobby* e a área circundante. Quanto mais visível estiver a informação, mais fácil será para alguém decidir comprar o que se apresenta no *site*;

- Aproveite as avaliações independentes. Torne claro aos potenciais hóspedes que não tem nada a esconder. Enviando um *link* do seu *website* a terceiros, estará a facilitar aos clientes informações sobre a sua propriedade, as que lhes serão úteis e as que os levarão a reservar com confiança.

O Oyester.com fornece avaliações objectivas e abrangentes de centenas de hotéis, comportando uma base de dados de mais de 200 000 fotos, registadas por fotógrafos profissionais que mostram a realidade sem retoques de *photoshop* ou outras técnicas. De resto, este processo enganador começa a ser um problema para os clientes que comprem via Internet e que acabam por ser enganados, pois, na verdade, as fotografias pouco têm a ver com a realidade.

OS SISTEMAS DE RECOMENDAÇÃO E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Nenhuma entidade ou organização com sentido empresarial deseja que os seus clientes não recomendem os seus serviços ou que não voltem a consumi-los. Faz parte da missão de qualquer entidade produtiva processar serviços e/ou produtos que satisfaçam ambas as partes, isto é, que simultaneamente produzam resultados para a entidade produtiva e satisfaçam o consumidor. Processar serviços da mais alta qualidade e assegurar uma total satisfação dos consumidores implica uma estratégia eficiente e imprescindível da parte das empresas. Os benefícios económicos inerentes à satisfação dos clientes são imensos e reflectem-se na fidelização ou na preferência de uma marca relativamente a outra, na recomendação a eventuais clientes, em voltar a adquirir serviços similares e aumentar o volume de compras (Zeithmal, 1996). Clientes frequentes trazem mais negócio e representam, para a empresa, menores custos para as servir (Reicheld e Sasser, 1990).

Os resultados provenientes de clientes frequentes crescem rapidamente, não só através das compras repetidamente efectuadas, como ainda das recomendações feitas a outros clientes. Diversos relatórios indicam claramente uma relação directa com a satisfação, a fidelização e a *performance* financeira, existindo dados que comprovam o facto de os clientes frequentes estarem dispostos a gastar mais quando a satisfação é total.

Na literatura existente sobre o tema, é unânime a ideia de que qualquer programa de fidelização de clientes tem por principal objectivo o substancial aumento de receitas por cliente, que são, por esta razão, facilmente verificáveis na generalidade dos mercados de consumo, nas gasolineiras, nos supermercados e nas superfícies comerciais. Cartões, pontos, prémios, descontos ou outras regalias e benefícios são tidos por mais-valias, com a intenção de criar valor na simples aquisição e no consumo do produto. Nos EUA, 70% das donas de casa têm, pelo menos, um cartão-cliente de um supermercado. Na Holanda, esta percentagem sobe para 80%.

Actualmente, nos mercados «maduros», as empresas tendem a alterar o seu principal alvo na aposta em novos clientes e na gestão de relações, utilizando o *costumer relationship management* (CRM), com o principal objectivo de aumentar fidelizações. Um consumidor é, ou passa a ser, habitual se existir uma forte atitude na relação com o prestador de serviço e se este se destacar da concorrência (Oliver, 1999; Dick e Basu, 1994). Esta atitude influencia o consumidor no seu comportamento, quer relativamente a uma nova compra, quer no que diz respeito a uma prática positiva do *word-of-mouth* (Reichheld e Sasser, 1990). Na verdade, um cliente fiel, segundo Bowen e Shoemaker (1998), reconhece a relação de confiança construída no relacionamento entre o comprador e o vendedor. Oliver (1999) define fidelização como «uma convicção intrínseca no cliente que o leva a efectuar uma repetição da compra de um produto ou serviço preferido, na base de um só caminho, mesmo que exista concorrência que possa atraí-lo».

A base da fidelização do cliente é também uma forma de os empresários poderem combater o crescente ambiente competitivo existente, devido ao facto de, segundo os mesmos autores, poderem ampliar os seus resultados em quase 100% caso consigam reter, no mínimo, 5% dos seus clientes. Por outro lado, o uso do *marketing mix* deve constituir uma prática para as empresas poderem seguir a ideia do *good value for money* e poderem alcançar a fidelidade dos clientes. Não podem ser descurados e merecem destaque aspectos da relação com o cliente tais como o tratamento personalizado e o acompanhamento pós-venda por meio de *mailings* directos ou contactos pessoais, via redes sociais e dispositivos móveis. Para além do aspecto do valor económico, os programas de fidelização também contêm um valor social, pois estimulam os sentimentos dos clientes que se sentem bem tratados e membros exclusivos de uma marca ou de um grupo empresarial.

O investimento nos programas de fidelização tem como retorno e para quem apostar na gestão relacional uma certa obrigação, ou compromisso: o de os clientes defenderem e promoverem a entidade ou marca que os trata bem (*commitment*). É importante entender o alcance que a fidelização pode significar, pois nesse caso apenas se pensa em vender várias vezes ao mesmo consumidor, podendo a fidelização não ser a melhor base para medir resultados. Algumas pesquisas estabelecem uma diferença entre a fidelização através da compra e a fidelização através da atitude.

No primeiro caso, persiste um enfoque no resultado ou na receita que se pode obter do mesmo cliente, mas que pode não ser totalmente resultante da vontade dele, pois que pode estar a comprar algo num local onde possivelmente não existem alternativas, e portanto isso será tão-só o resultado de uma situação ocasional; ou seja, a atitude não é mensurável. Por outro lado, a análise da fidelização através da atitude centra-se mais na base cognitiva, porque isola as compras provenientes de atitudes favoráveis a uma marca ou um produto específico. Neste caso, existe *commitment* para com o produto ou a empresa; e as compras repetidas baseiam-se numa forte vontade interior do consumidor. A fidelização através da atitude é igualmente tida como uma extensão do aspecto psicológico do cliente que retribui, como resultado da satisfação, com uma conduta favorável a essa empresa.

Assim, a atitude de fidelização reúne aspectos que vão da comunicação positiva, através do *word-of-mouth*, à predisposição para recomendar a outros clientes e encorajá-los a usarem os produtos ou serviços dessa empresa.

O sector turístico também não enjeita esta ideia, aceitando que os destinos turísticos podem ser considerados produtos e que os consumidores podem repeti-los, ou recomendá-los, a outros potenciais turistas, como sejam amigos ou conhecidos. Cadeias de hotéis, companhias de aviação e redes de agências de viagens, cientes da importância deste aspecto, também lançaram os seus programas de fidelização com as mesmas intenções subjacentes aos produtos não turísticos.

A fidelização é sinónimo de qualidade e satisfação. Aliás, a estratégia de *marketing* dos destinos pode medir o seu sucesso pelo grau de fidelização que existe em determinado destino (Flavian, Martinez e Polo, 2001). Numa altura em que os destinos turísticos se multiplicam, causando repetidamente a saturação dos mercados de origem aliada a múltiplas campanhas publicitárias, o sucesso do *marketing* dos destinos pode passar pela análise das motivações do turista e da sua inter-relação com a satisfação e a fidelização. Assim, as estratégias e os planos de fidelização de clientes deverão funcionar no sentido de lhes mostrar o produto e fornecê-lo criando a máxima satisfação, de molde a conseguir influenciar o seu comportamento, guiando-o para que produza os melhores resultados financeiros. É por isso que se confirma, pelos inquéritos efectuados pelo autor junto de alguns hoteleiros da Madeira, que os hotéis em geral aceitam afirmar que o cliente mais rentável

é o que retorna ao hotel regularmente sempre que precisa de alojamento na região, devido a vários factores, como, por exemplo, a redução de custos de *marketing* e as receitas mais altas que podem advir desses clientes.

No entanto, a fidelização não se alcança nem fácil nem rapidamente. E na indústria turística, que produz essencialmente serviços não tangíveis, é ainda mais difícil de alcançar caso não se mantenha padrões de alta qualidade de serviço nos hotéis, sobretudo porque representa o resultado de uma série de interações entre vários empregados de diversas áreas da hotelaria e do turismo e os clientes que adquirem serviços turísticos.

Naturalmente que outras variáveis do *marketing mix* poderão ter influência na fidelização dos clientes, nomeadamente o preço, o produto, a promoção, a localização e o serviço de reservas, sendo necessário que a relação entre essas variáveis e o cliente seja constantemente melhorada e actualizada para que as expectativas geradas nos clientes sejam alcançadas e, de preferência, excedidas. Tudo isso é uma questão de, desde cedo, se seguir as linhas de base da satisfação do próprio cliente, compreendendo-as e agindo para, de seguida, influenciar a forma como ele se comporta. O sucesso do *marketing* relacional com os clientes é geralmente influenciado pela construção de uma base de dados que permita segmentar os hóspedes e dividi-los em «mais ou menos lucrativos» e receber mensagens e informações promocionais e personalizadas de acordo com o que se sabe relativamente às características e preferências desses clientes.

Ao longo do tempo os hotéis vão reforçando uma relação de aprendizagem com os clientes (*learning relationship*), segundo Pine (1995), o que pode resultar numa melhoria do produto ou serviço (pois há geralmente mais cuidado com um cliente frequente, o qual, conhecendo a casa, exige mais, trazendo muitas vezes soluções que conhece de outros locais) e numa vantagem competitiva.

Para além disto, quanto melhor é a relação de um cliente com o hotel, maior é a tolerância quanto a eventuais falhas do serviço, embora também não seja uma falha que o fará mudar de hotel ou de destino. No entanto, antes de qualquer estratégia de *marketing* relacional exceder as expectativas dos clientes, ela deverá ser sempre um objectivo central, alcançado pelo recurso a um serviço de excelência e o acrescentamento de valor ao produto oferecido. Segundo O'Malley (1998), na ausência de uma estratégia de construção de uma relação hotel/cliente com a finalidade de o satisfazer e de o levar à fidelização, o cliente apenas repetirá o serviço até ao momento em que lhe seja apresentado por um concorrente um outro programa mais atractivo para clientes frequentes.

O sucesso na repetição das vendas e na fidelização dos clientes só pode ser alcançado se as variáveis controláveis forem desenvolvidas à medida das preferências dos clientes, pois estas têm uma importante influência na fidelização à marca (Morgan e Dev, 1994).

Num trabalho elaborado na Grã-Bretanha sobre fidelização de clientes na indústria hoteleira por Imrie/Fyall (2000), concluiu-se que o sucesso nas estratégias de fidelização de clientes aos hotéis só pode ser alcançado se forem contemplados os seguintes procedimentos:

- ▶ Oferecer ao hóspede todos os atributos técnicos e funcionais que ele procura nas diferentes situações de uso, sejam de negócio, sejam de lazer;
- ▶ Assegurar que a qualidade dos atributos técnicos se situa acima da média da concorrência e que serão sempre mantidos nas diferentes estadias;
- ▶ Afectar o custo efectivo e estratégias apropriadas ao mercado nas áreas do preço, da promoção e da distribuição;
- ▶ Adoptar uma política de relacionamento com os clientes cuidadosamente construída de acordo com cada tipo de cliente/preferências, enfatizando o alto nível de serviços e a qualidade da gestão, que poderá ser testada e que diferencia o hotel.

A satisfação do turista é geralmente utilizada como uma ferramenta para avaliar a experiência das viagens. Experiências positivas a nível do serviço, produto ou outro recurso oferecido por um destino turístico podem garantir visitantes habituais, bem como um efeito positivo de *word-of-mouth* em potenciais turistas, conhecidos, amigos ou familiares.

Já lá vão os tempos em que se media a satisfação dos consumidores através de avaliações internas baseadas nos comentários dos clientes e dos registos sob a forma de questionários de satisfação. A explosão dos conteúdos gerados pelos consumidores na *web* criou um importante requisito que aponta para que as empresas turísticas estejam relacionadas com as redes sociais e obtenham *on-line* comentários e opiniões sobre os seus produtos/serviços, promovendo o diálogo entre empresas e consumidores. Hoje em dia, os comentários são expostos e estão à disposição de quem os queira consultar, observando-os como se tratasse de um *ranking* de qualidade. Vários estudos demonstram que os viajantes procuram os comentários sobre hotéis e serviços turísticos porque os consideram de vital importância no auxílio ao planeamento de futuras viagens. O TripAdvisor acentua que mais de 50% dos consumidores não reservam um hotel antes de terem lido os comentários sobre essa unidade.

Os comentários *on-line* fortalecem o consumo. Mas, para muitos hotéis de pequena dimensão ou familiares, esses comentários continuam a ser assustadores. Não necessariamente porque não apreciem muito saber que comentários do seu espaço estão ao alcance de todos, mas porque desconhecem a forma como gerir a sua reputação *on-line*.

Além disso, tradicionalmente, os hoteleiros sentem-se mais confortáveis com os comentários e *feedbacks* exclusivamente internos.

Muitos hotéis continuam a não possuir nenhuma estratégia de gestão da sua reputação *on-line* e vários não têm possibilidade de aceitar comentários por via electrónica. Sem esses dados, não têm sequer hipótese de saber se são considerados bons ou maus.

A Internet ajudou as pessoas a contrariar esta situação, obrigando as unidades hoteleiras mais conservadoras a mudar. Onde devem então começar? Os recursos são limitados e os orçamentos cada vez mais apertados, especialmente para os pequenos hotéis. Investir numa ferramenta que permita uma monitorização automática da reputação pode parecer algo distante enquanto não se provar que ela pode gerar receitas. Os factos não podem ser ignorados, e sabe-se que a credibilidade dos comentários entre os consumidores alcança um elevado valor para a hotelaria em geral e causa, conseqüentemente, um impacto positivo no aumento das receitas do hotel.

É necessário identificar o que foi dito sobre o hotel nos *review sites* mais importantes, tais como TrypAdviser, Google e Expedia, Bookings. Os hotéis têm a oportunidade de responder e participar em cada um desses *sites*, sendo recomendável que o façam rapidamente e com o máximo de diplomacia. As respostas dadas aos comentários com celeridade pelos próprios gestores constituem uma excelente forma de demonstrar um compromisso com vista a aumentar a satisfação do cliente, permitindo minimizar e resolver rapidamente comentários que, sem essas respostas, geralmente do agrado dos clientes, poderiam ter um efeito negativo. Naturalmente que estas políticas não impedem a colocação de comentários negativos. Estes, quando aparecem, devem é ser imediatamente convertidos e respondidos de forma a satisfazerem o cliente com a resposta dada e, eventualmente, a convertê-lo num cliente satisfeito. Se o comentário é complexo e se é possível o risco de ele se agravar, deverá solicitar-se ao cliente que aceda a um contacto directo, em pessoa ou por telefone, com os responsáveis hoteleiros. Pesquisando um pouco, conclui-se que também neste campo existe variado *software* que pode ajudar. Alguns são mesmo gratuitos, como o Google Alerts ou o Minngl.

Uma monitorização automática que reage com respostas normalizadas, como sucede com algumas companhias de aviação, pode ajudar nas questões básicas. Questões recebidas anteriormente com frequência mas respondidas depois atempadamente podem apoiar essa normalização. Mas, na maioria dos casos, as pessoas aguardam respostas personalizadas, não aceitando respostas que não as satisfaçam plenamente. Ora, as respostas automáticas, normalmente enquadradas num sistema de perguntas e respostas frequentes – *frequent answers and questions* (FAQ) – podem ser prejudiciais. A promoção do diálogo ajuda e, se a resposta não agradar ao cliente, que sabe da existência de alguém «do outro lado da linha», em geral verifica-se uma reacção imediata deste. Por outro lado,

se houver alguém em ligação com o cliente, existirá um reforço que complementar a resposta até à satisfação plena.

Para cultivar uma relação duradoura com o cliente que possa originar retorno, é necessário estar atento ao seu *feedback*, aprender com os seus comentários e dialogar com ele.

As redes sociais, como o Facebook, podem desempenhar um papel vital na reputação da gestão *on-line*, abrindo portas ao relacionamento, através da *web* com potenciais clientes. O ideal será mesmo criar sinergias entre as estratégias de *marketing* e de gestão da reputação *on-line*. Actualmente, as redes sociais vão muito para além da inserção de comentários. Facilitam a conversação entre utilizadores e permitem a partilha de fotos e vídeos. Sobretudo, constituem «espaços» onde entram várias pessoas interessadas no mesmo tema, «espaços» privilegiados para implementar campanhas de *marketing* especificamente dirigidas a esses segmentos. Lançar campanhas específicas para esses mercados faz aumentar o número de seguidores, e muitos deles transformarão a procura de informação em compra ou em repetição.

Se bem que esta política não seja impeditiva de comentários negativos, representa um excelente método para a angariação de clientes com comentários positivos e para a promoção de uma boa fonte de informação sobre destinos e hotéis. Quando se gere comentários nas redes sociais, torna-se necessário considerar alguns princípios. A conversação estabelecida sobre o hoteleiro ou sobre o seu estabelecimento existe com ou sem a sua participação; por isso, há que participar ou mesmo seguir a mesma direcção dos comentários. É importante apresentar um perfil nas redes sociais, para que os outros possam discutir acerca do hotel e não apenas para enviar mensagens de *marketing*. Há ainda que encorajar os clientes a contarem as suas histórias, promover a partilha de fotografias entre os seguidores e envolver o *staff*, fazendo-o interagir com os clientes. Os hoteleiros têm na ponta dos dedos fontes que permitem satisfazer os seus hóspedes, evitando comentários públicos negativos. Mostrando o seu compromisso com a satisfação dos hóspedes, passados e futuros, o hotel abre a possibilidade de assegurar reservas futuras e melhorar a sua reputação.

Os clientes serão leais à marca se acreditarem no seu bem-estar. Sentindo-se bem quando andam pelos corredores de um hotel, especialmente se forem bem recebidos e respeitados num ambiente que os satisfaz com um conjunto de bons serviços, voltarão. Mas muitos hoteleiros esquecem-se de que os clientes devem ser tratados como reis. Nem sempre os serviços são de alta qualidade ou os preços adequados ao produto. Na actualidade, os hotéis estão diariamente nas notícias pelas piores razões, porque os clientes ditam a lei e comandam o mercado. Para evitar esta situação, terá de se voltar atrás e recuperar velhos hábitos: falar, responder e aprender com a experiência dos hóspedes.

No hotel há todo o tempo do mundo para planear e reagir à estada do hóspede que pede a melhor das atenções no que respeita à hospitalidade. Esta é uma oportunidade que se tem de saber aproveitar para conquistar o cliente e então decidir. Os lapsos de serviço podem ser corrigidos, as reclamações dos quartos resolvidas com rapidez e os pedidos especiais satisfeitos de imediato. Nenhuma situação anormal deve ficar por resolver.

A partir do momento em que o hóspede efectua o *check out* e abandona o hotel, perde-se o controlo daquilo que ele comenta. A probabilidade de ser pouca gente a ter conhecimento desses comentários, ou opiniões, é muito reduzida. É a vez de o cliente decidir lançar ou não comentários e opiniões e fazê-lo em favor ou contra o hotel, geralmente através da Internet. O *word-of-mouth* amplia exponencialmente a audiência. Os blogues e as redes sociais geram grandes quantidades de comentários, sugestões e opiniões que facilmente se transformam numa espécie de montra com anúncios de néon em que figuram comentários de última hora que acabam por influenciar quem os lê. Observe-se que a Internet permite que os seus consumidores decidam as suas compras, segundo um conjunto de critérios tais como localização, classificação, preço, *amenities* e *ranking* nos *sites* de comparação, em vez do tradicional significado da marca. Naturalmente que as marcas líderes, detentoras de programas específicos de fidelização de clientes, contestam tal posição, argumentando que a experiência prévia do cliente tem muita força e que a aposta na satisfação do cliente faz reforçar essa experiência e a imagem que o cliente tem das marcas. Nesses casos, a maioria das reservas ainda é efectuada pelo compromisso que esses clientes ainda mantêm com a marca, mas ano após ano as reservas tornam-se cada vez mais o resultado de influências ou indicações de *sites* tipo TripAdvisor, Priceline, Orbitz, Expedia, etc.

Um estudo efectuado em 2009 pela Universidade Cornell, nos EUA, sobre o impacto dos *content reviews* na *web* nos EUA, concluiu que a realidade do envolvimento do público na colocação e na leitura de comentários na *web* alterou consideravelmente a forma como devem ser seguidos as estratégias de fidelização de clientes e o nível de satisfação. O estudo esclarece que 88% dos clientes que acedem a esses *sites* respondem que as informações colhidas contribuíram, consideravelmente, para a decisão da última viagem que efectuaram e que essa informação foi duas vezes mais importante do que a imagem de marca ou a reputação do local ou do produto. Mais: acrescenta que o valor e o preço são argumentos que continuam a liderar e que para 66% dos inquiridos o preço e os comentários determinam a qualidade. Muitos organizadores de reuniões e eventos já usam os *traveler reviews* para actualizar as suas informações sobre a reputação dos hotéis e com frequência usam o *ranking* para discutirem preços! As agências de viagens electrónicas (OTA) também já seguem o exemplo, construindo os seus próprios *rankings* de hotéis a partir de informações retiradas dos *review sites*.

Concluindo, os programas de fidelização continuam a ter valor, assim como os comentários registados nos velhos questionários de satisfação. Porém, mudou-se para um domínio completamente diferente: o da Internet. Se os «convidados» estão ligados entre si nalgum blogue ou rede social, há que aproveitar e divertir-se. Você, hoteleiro, deve ser o primeiro a fomentar a partilha de experiências de hospedagem. Intensifique a sua presença física e transforme todos os dados e comentários em informações úteis, dirigindo-as para a tomada de decisão, para as conversões e para a gestão da reputação.

C A S O D E E S T U D O

Ilha da Madeira

A ilha da Madeira, um dos destinos turísticos mais antigos do mundo, conserva a imagem de qualidade que lhe foi atribuída há muitos e muitos anos. Essa é uma importante mais-valia, que permite que os seus serviços hoteleiros, reconhecidos pela generalidade dos turistas como sendo de alta qualidade, assumam uma clara vantagem competitiva. A qualidade dos serviços constitui a base da interacção necessária entre cliente e vendedor para que exista satisfação e, conseqüentemente, fidelização. O próprio estilo dos hotéis da Madeira ajuda, pois estão mais vocacionados para o lazer/as férias, permitindo que a maioria dos seus clientes siga as mesmas preferências, enquanto que num hotel de cidade se pode encontrar vários tipos de turistas com distintas motivações, provavelmente até diferentes exigências, o que coloca problemas acrescidos em ordem à sua satisfação.

Num relatório efectuado pela CG-Consulting em 2005, acerca da imagem da Madeira enquanto destino turístico nos mercados do Reino Unido e da Alemanha, concluiu-se, com base nos inquéritos efectuados em cada um desses países, que um elevado número de cidadãos já visitaram a ilha da Madeira (12% e 5,1%, respectivamente) e que, desses, se destacava uma elevada percentagem que já a visitou no mínimo quatro vezes. Já na pesquisa «Sondagem de Opinião ao Turista», efectuada pela DOMP (Desenvolvimento Organizacional *Marketing* e Publicidade) entre Abril de 2001 e Março de 2002 na Região Autónoma da Madeira, 26% dos turistas mantêm algum grau de fidelização ao destino, posto que, na sua maioria, tinham realizado pelo menos três visitas nos cinco anos anteriores àquele relatório.

A título de exemplo, 41% dos clientes do Reid's Hotel, um dos primeiros hotéis de luxo da Madeira e do mundo, um marco na história da hotelaria internacional, actualmente pertencente a uma das mais prestigiadas cadeias hoteleiras do mundo (Orient Express) são clientes habituais, em resultado da constante aposta na excelência do serviço e na satisfação do cliente. Mas o Reid's não é o único: o Hotel Savoy, com o objectivo de promover este conceito, fundou recentemente um clube de clientes habituais, ao qual já aderiram mais de 1700 membros. Também algumas quintas da Madeira, transformadas em requintados hotéis, têm conseguido superar as expectativas dos seus hóspedes, alcançando o objectivo de retorno de clientes. Mais interessante ainda é o facto de o Hotel Golden Residence, aberto em Fevereiro de 2007, em pouco mais de um ano ter alcançado em determinados meses 7% de clientes frequentes. Segundo a administração, este facto deve-se ao cuidadoso tratamento que é facultado a cada cliente, tratamento esse que nem é tão requintado quanto se possa pensar, resumindo-se em oferecer aquilo que cada um dos funcionários sabe oferecer: execução com empenho! Este facto associado ao ambiente, ao *design* e à decoração moderna do hotel preenche as expectativas dos clientes ao nível da qualidade e da satisfação. Estas situações são secundadas por muitos dos hotéis da região.

Na gestão dos destinos turísticos, maximizar a satisfação dos turistas é um aspecto crucial para o sucesso do destino. A satisfação está associada à vontade de voltar ou de recomendar o destino. Além disso, as recomendações dos turistas que conheceram o destino constituem a mais relevante fonte de informação para potenciais turistas. Este é um aspecto que a ilha da Madeira tem conseguido manter ao longo dos anos e que leva a considerar este destino uma das regiões europeias com maior taxa de fidelização.

OS SISTEMAS DE *MARKETING* DOS DESTINOS TURÍSTICOS

Na gestão dos destinos turísticos, maximizar a satisfação dos visitantes é um aspecto fulcral para o sucesso do destino.

A satisfação está associada, como acima se referiu, à vontade de voltar.

Word-of-mouth (passa-palavra) e *commitment* (compromisso) são os termos que hoje devem estar na mente dos responsáveis pelo *marketing* dos destinos no sentido de conseguir alcançar comportamentos de fidelização (Lowenstein, 2007). A comunicação informal em nome de uma marca ou empresa pode ter um significativo e longínquo impacto. Se o comportamento na comunicação é positivo, o resultado pode redundar num efeito de retorno de clientes provocado pelo grupo dos clientes que aderiram a essa marca. Se, pelo contrário, a comunicação é negativa, então o efeito reflectir-se-á ao nível da indiferença, da impossibilidade de recomendar ou até da sabotagem.

A chave do sucesso consiste em definir e compreender os aspectos emocionais e racionais, conscientes e inconscientes, que conduzem o cliente a valorizar um produto e a estabelecer uma relação com o fornecedor. Ora, os aspectos emocionais baseiam-se na confiança que o cliente tem no tratamento que lhe é dado quando é servido por uma determinada marca. Os aspectos racionais, ou tangíveis, são os que se associam ao custo e à funcionalidade.

Mas porque é que nos últimos anos o *word-of-mouth* se está a tornar tão importante no sucesso dos mercados? Entender a mudança da sociedade é fundamental para conseguir responder a esta questão. Os *marketers* bombardeiam os seus mercados, sejam eles B2B ou B2C, com mensagens ou impressões que rondam as 2000 por dia (American Marketing Association). É claro que o crescimento da Internet e a facilidade com que se passa mensagens teve uma grande influência nesta área. Porém, é cada vez mais claro que as pessoas não podem, nem querem, absorver muito daquilo que a publicidade e a promoção transmitem. Em verdade, constata-se uma crescente fuga à publicidade impressa e electrónica.

Mas então em quem é que os consumidores acreditam? Em quem confiam?

A resposta está nos testemunhos pessoais, nas pessoas!

Vários estudos conduzidos nos últimos 30 anos demonstram que o nível de confiança e o valor da informação recebida via *word-of-mouth* aumentaram 50%, passando a ser dominantes, enquanto que o impacto da comunicação tradicional produzida pelo *marketing* entrou em declínio. As pessoas deixaram simplesmente de confiar na publicidade e na promoção, por acreditarem mais nos serviços do seu fornecedor habitual. As pessoas acreditam nas outras pessoas, especialmente se forem como elas. A informação produzida pelo *word-of-mouth* é considerada mais interessante, perceptível, alcançável, relevante, objectiva, credível e convincente. As pesquisas sobre o tema demonstram que três quartos dos americanos citam pelo menos uma marca por dia e, em média, dez marcas nas suas discussões!

Outro dado interessante é que nos EUA cerca de 15% das conversas incluem sempre algo relacionado com produtos ou serviços (American Marketing Association).

Os turistas frequentes assumem, pois, uma atitude de compromisso (*commitment*) quando existe uma preferência. Os turistas frequentes podem ser definidos como uma expressão activa do *commitment* com o seu destino ou hotel preferido, que se manifestam também através das suas expressões e acções desenvolvidas positivamente, voluntariamente e, com frequência, em nome desse destino ou hotel.

Quando os elementos da relação, emocionais e racionais, são positivos, as condições para a existência de *commitment* aumentam. Além disso, para serem compradores mais fortes, os próprios clientes habituais podem aumentar os benefícios através da sua rede social e da comunicação voluntária.

A título de exemplo, o Governo sul-africano assinou um acordo com o TripAdvisor para 2010, beneficiando da vantagem de esta ser a mais popular rede social de viajantes do mundo, com o objectivo de promover aquele destino como diverso, atractivo e de emoções fortes, num ano em que recebeu o mundial de futebol, facto que também ajuda na promoção. A campanha, intitulada «The Ultimate Experience Hub», oferece ao turismo sul-africano uma oportunidade única de conquistar a comunidade do TripAdvisor, através de um conjunto de informações dinâmicas, desenvolvidas por ambos os parceiros, que ajudam os turistas a planear uma viagem perfeita naquele país africano. A ideia é apresentar o destino como algo que tem mais do que o futebol, na tentativa de prolongar as estadias de quem o visita por esse motivo, mas também de atrair outro público que neste ano em particular ouve falar da África do Sul mais do que nunca e por boas razões.

A campanha centra-se em três temas: aventura e animais selvagens, natureza e cultura e diversão e lazer. Cada tema apresentará as atracções de topo, devidamente revistas e comentadas por anteriores turistas que já passaram por essas experiências, e incluem espectaculares fotos e vídeos sobre os temas. Para os responsáveis pelas vendas e o *marketing* do TripAdvisor, a parceria é o reconhecimento do Governo sul-africano de que aquele *site* gera conteúdos de valor e é uma forma de os potenciais turistas poderem considerar uma viagem àquele país beneficiando das avaliações e cotações atribuídas pela maior rede de viajantes do mundo. Por outro lado, os responsáveis do Governo sul-africano argumentam que este acordo resultou da constatação de que a maioria dos turistas que visitaram aquele país usa o ambiente *on-line* para pesquisar informações e efectuar reservas. Por isso, acreditam que esta parceria complementar a estratégia de mercado do turismo sul-africano de se dar a conhecer ao mundo.



PONTO DA SITUAÇÃO

Actualmente, por uma questão de posicionamento e estratégia, é necessário determinar o tipo de hotel mais apropriado a cada projecto empresarial. Esta questão não se aplica apenas ao

grupo, ao tipo de classificação e à categoria a que ele pertence, mas também ao segmento a que se dirige. A localização, a composição arquitectónica, a decoração, as facilidades, a tecnologia, a integração ambiental e até o modelo de gestão constituem aspectos que podem determinar um estilo próprio, um tipo específico de unidade.

A indústria turística, mais do que nunca, precisa de inovar, de ser competitiva. Esse é um papel que cabe aos empresários e que deve ser apoiado e incentivado pelo sector público. A diversidade que o nosso país encerra, aos níveis da história, da cultura, da natureza, da paisagem, da gastronomia e dos vinhos, sem esquecer o mar e as praias, abre uma série de oportunidades de negócio, para quem as quiser – e talvez deva – aproveitar.



REFERÊNCIAS |

BIBLIOGRAFIA

- MORGAN, Nigel e PRITCHARD, Annette, *Advertising in Tourism and Leisure*, 3.^a edição, Butterworth, Heinemann, 2001.
- ARUN, M. e YAP, M. T., «Singapore: The Development of an Intelligent Island and Social Dividends of Information Technology», in *Urban Studies*, vol. 37, 2000, n.º 10, pp. 1749-1756.
- ATZENI, G. e CARBONI, O., *ICT Productivity and Firm Propensity to Innovative Investment: Evidence from Italian Microdata*, in *Information Economics And Policy*, 2006, vol. 18, pp. 139-156
- Buhalis, Dimitrios, eTourism, Pearson Education Limited, 2003.
- BARRA, Albert, Marketing *Hoteleiro*.
- BERKHOUT, F. e HERTIN, J., «De-Materialising and Re-Materialising: Digital Technologies and the Environment», in *Futures*, vol. 36, Issue 8, Outubro de 2004, pp. 903-920.
- CAMAGNI, R. e CAPPELO, R., «ICTs and Territorial Competitiveness in the Era of the Internet», in *Annals of Regional Science*, vol. 39, pp. 421-438, 2005.
- CASTELLS, M., «Space of Flows, Space of Places: Materials for a Theory of Urbanism in the Information Age», in *Cybercities Reader*, Stephen Graham (ed.), Published by Routledge, 2003, pp. 82-93.
- eTourism – Dimitrios Buhalis – Pearson Education Limited 2003.
- eTourism case studies – Roman Egger, Dimitrios Buhalis 2008 – Continuum.
- EIGLER, Pierre, LANGEARD Eric e MCGRAW, Hill, *Servuction, A Gestão de Marketing de Empresas de Serviços*, 1991.
- GRAHAM, S. e MARVIN, S., *Telecommunications and the City*, in *Electronics Spaces, Urban Places*, Published by Routledge, 1996.
- GRETZEL, U., «Capacity to Change and Its Influence on Effective IT use, SMTEs of the Crossroads, in Information and Communication Technologies», in *Tourism 2000 Springer Computer Science*, Fesenmaier, D., Klein, S., Buhalis, D. (eds.), Springer Wien-New York, 1999, pp. 509-518.
- GRIMES, S., «Ireland's Emerging Information Economy: Recent Trends and Future Prospects», in *Regional Studies*, vol. 37.1, 2003, pp. 3-14.
- HALL, Colin Michael, HALL, Michael C. e WILLIAMS, Allan M., *Tourism and Innovation*, Routledge, 2008.
- KOTLER, Philip, *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença, 2000.

- NEIL, Leiper Arnold, *Tourism Management*, 3.^a edição, 2004.
- PETERS, Mike e PIKKEMAAT, Birgit, *Innovation in hospitality and tourism*, The Hawort Hospitality Press, 2006.
- PNUD, *Relatório do Desenvolvimento Humano, Liberdade Cultural num Mundo Diversificado*, publicado para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2004.
- SHELDON Pauline J., WÖBER, Karl W. e FESENMAIER, Daniel R., «Information and Communication Technologies in Tourism», *Springer Computer Science*, 2001.
- SOETE. L., *Towards the Digital Economy: Scenarios for Business*, in *Telematics and Informatics*, 2000, vol. 17, pp. 199-212.
- WHEELER, D., «Egypt, Building an Information Society for International Development», in *Review of African Political Economy*, 2003, n.º 98, pp. 627-642.

IMPRESSA ESCRITA

- BARROS, Carlos Pestana e MACHADO, Luiz Pinto, «The Length of Stay in Madeira Island with Sample Selection Duration Model», in *Tourism Economics*, 2010.
- BARROS, Carlos e MACHADO, Luiz Pinto, «The Length of Stay in Tourism», in *Annals of Tourism Research*, 2010.
- MACHADO, Luiz Pinto, «Does Destination Image Influence the Length of Stay in a Tourism Destination?», in *Tourism Economics*, Junho de 2010.
- MACHADO, Sarmiento & Santos, «Madeira Island Image», in *European Journal of Tourism Research*, 2009.

RECURSOS ONLINE

City of hotels.com
Xhotels.com
EyeForTravel, Travel Distribution Summit
Travelmole.com
Patrick Landman

ÍNDICE |

Introdução	5	<i>Social Networking e Social Bookmarking</i> (Twitter, Facebook, Youtube...)	39
Capítulo 1: Os Desafios da Sociedade da Informação	7	Capítulo 3: <i>Webmarketing</i> – Comunicação e Conquista de Clientes	45
As Origens da Mudança	8	O Consumidor do Século XXI	46
A Sociedade da Informação	9	O <i>Marketing Mix</i> e a Era Digital	48
O Desenvolvimento da Sociedade da Informação desde os Anos 70	11	Plataformas, Ferramentas e Optimização de <i>Sites</i>	53
O Comércio Electrónico e a Mudança de Comportamento dos Consumidores	13	Sistemas de Benchmarking na Era Electrónica	61
O Impacto das Tecnologias de Informação	16		
Capítulo 2: Os Sistemas de Informação na Actividade Turística	21	Capítulo 4: O Uso das Novas Tecnologias em Empresas Turísticas: uma Mudança Necessária	65
Sistemas de Distribuição em Turismo	22	A Operação Hoteleira e as Novas Tecnologias. O <i>Customer Relationship Management</i> – CRM	66
A Intermediação (Facto Histórico)	22	Hotéis e Tecnologia	67
A Primeira Agência de Viagens	23	Hotéis e Quiosques Electrónicos	68
Operadores Turísticos	24	Novos <i>Gadgets</i> na Operação Hoteleira	68
O Turismo como Sistema e os Modelos Tradicionais de Distribuição	25	Energias Alternativas em Hotéis	71
A Distribuição Electrónica e a Mudança do Comportamento dos Turistas	27	Equipamentos para Recepção de TVAD e 3D	72
Redes de Alta Velocidade. Consumidores <i>On-Line</i>	27	Hotéis Espaciais?	73
Intermediários e Futuro da Distribuição	31	Os Serviços – <i>Costumer Relationship Management</i>	74
Planear os Canais de Distribuição	37	O <i>Revenue Management</i> na Era Electrónica	77
Desafios dos Sistemas de Informação no Turismo	39		

A Gestão de Agências de Viagens e as Novas Tecnologias (<i>Back Office Systems</i>).....	79
Transportes e Tecnologia.....	83
Tecnologia Móvel na Indústria do Turismo.....	87
 Capítulo 5: Estratégias de Negócio na Era Electrónica Aplicadas ao Sector do Turismo.....	91
Tipos de Hotel e Modelos de Negócio na Era Electrónica.....	92
Os Estudos de Mercado Instantâneos	101
Sistemas de Informação e Avaliação da Satisfação.....	102
Os Sistemas de Recomendação e a Fidelização de Clientes.....	104
Os Sistemas de <i>Marketing</i> dos Destinos Turísticos.....	113
 Referências.....	117