



O papel das aplicações móveis no turismo – o caso Zarco

Marta Sofia Guindeira Ferreirinha

Trabalho de Projeto

Mestrado em Marketing Digital

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



O papel das aplicações móveis no turismo – o caso Zarco

Marta Sofia Guindeira Ferreirinha

Trabalho de Projeto
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital,
sob orientação do Professor Doutor José Luís Reis

Porto – 2017

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

Num contexto cada vez mais digital, em que as novas gerações já nascem num meio dependente das tecnologias, especialmente da *internet*, a mobilidade conquistou um lugar de grande destaque no mercado, oferecendo excelentes oportunidades à sociedade, nomeadamente na área do turismo. É neste contexto que surge a Zarco, *startup* portuguesa, com um lema bem definido, dividido em dois pontos: *Live, feel and breath the city, just like a local* e *Discovering a new city has never been so easier*. O projeto Zarco assenta no turismo de experiência, baseado nas relações humanas - as quais, apesar da evolução tecnológica, continuam presentes no quotidiano do indivíduo -, e pretende facilitar a vida de quem gosta de viajar e descobrir recantos não anunciados nos catálogos turísticos.

O objetivo deste trabalho de projeto baseia-se num estudo de caso sobre a Zarco. Depois de um enquadramento teórico sobre turismo, o marketing digital e a interactividade no marketing *online*, é efetuada uma análise aos pontos fortes e aos pontos fracos desta empresa, com o fim de introduzir melhorias no seu modelo de negócio. No entanto, face à situação atual do projeto Zarco, e para um melhor entendimento dos processos de marketing e das aplicações móveis sobre o turismo, apresenta-se também um estudo de outros dois casos de empresas de sucesso: Airbnb e Uber. Depois de efetuado este estudo, foram elaboradas tabelas comparativas entre as três empresas, concluindo-se que, embora cada empresa tenha meios e parceiros muito distintos - adequados ao seu modelo de negócio -, todas têm em comum o foco no mercado turístico, oferecendo ao viajante um serviço personalizado, e *lowcost*, garantindo segurança, comodidade e qualidade, acrescentado valor para as partes interessadas.

Palavras-chave: aplicações móveis; turismo de experiência; perfis de guias; Zarco.

Abstract

In an increasingly digital context, where new generations are born with the technology as part of their nature, mainly when it comes to the internet, mobility gains a place of great prominence in the market, offering excellent opportunities to the society, especially in the tourism industry. It is in this context that Zarco, a portuguese startup, appears with a well defined motto, divided into two points: "Live, feel and breath the city, just like a local" and "Discovering a new city has never been easier". The Zarco project, related to experience tourism, is based on human interactions - which, despite the technological evolution, are still present in the daily life of the individual - and the app intends to facilitate the life of those who like to travel and discover places not announced in the tourist catalogs.

This project is intended to be a Zarco's case study. After a theoretical framework on tourism, digital marketing and interactivity in online marketing, an alysis is made of the strengths and weaknesses of this company, in order to introduce improvements in its business model. However, given the current situation of the Zarco project, and in order to have a better understanding of the marketing processes and the mobile applications, a study of two other (successful) cases is presented: Airbnb and Uber.

After this study, comparative tables were drawn up between the three companies. It was concluded that, although each one has different means and partners - adapted to its business mode -, all have common elements such as the focus on the tourist market, offering the traveler a personalized service, yet lowcost, guaranteeing safety, comfort and quality.

Keywords: *mobile apps; experience tourism; guide profiles; Zarco.*

Dedicatória

Aos heróis da minha história. Aos que ainda cá estão e aos que já tiveram de me deixar. Àqueles sem os quais eu tremia das pernas para conseguir encontrar um fim – sem fim – neste caminho, repleto de desafios. Aos meus, sempre meus, heróis!

Agradecimentos

Um obrigada do tamanho do nada, simplesmente infinito, aos meus pais. Se existem heróis é porque alguém herói esteve por perto e, graças a vocês, eu o serei, um dia, para os meus.

À TASCA', negócio que ainda nos vai fazer milionários, obrigada pela paciência, pela amizade, pelos bons momentos acadêmicos e boémios que me proporcionaram na vossa companhia. Fizemos do ISCAP uma segunda casa. Bruna e Ivo, meus padrinhos de curso, obrigada!

Ao meu orientador, Professor Doutor José Luís Reis, um enorme obrigada pela paciência, pelas palavras, pela sabedoria transmitida, pelos conselhos, pelo percurso que fez comigo, lado a lado, durante estes últimos meses.

Por último, com uma importância acima da média como a sua inteligência (e visão), à minha irmã Cláudia. Obrigada por seres um exemplo a seguir, uma heroína que eu sempre terei como referência na minha história. E não te esqueças gorda: “os últimos são os primeiros”!

Lista de Abreviaturas

AMA - *American Marketing Association*

App(s) - *Application(s)*

CEO - *Chief Executive Officer*

CRM - *Customer Relationship Marketing*

EIA - *European Innovation Academy*

EUA - Estados Unidos da América

INE - Instituto Nacional de Estatística

MMA - *Mobile Marketing Association*

OMT - Organização Mundial do Turismo

PDA - *Personal Digital Assistant*

SEO - *Search Engine Optimization*

TI - Tecnologias de Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TICT - Tecnologias de Informação e Comunicação em Turismo

TIMS - Tecnologias de Informação Móveis Sem Fios

UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

WINTP - Wine Tourism in Portugal

Índice geral

PARTE I – INTRODUÇÃO	1
Capítulo I – Objetivos, metodologia e estrutura do projeto	3
1.1. Introdução	3
1.2. Objetivos, metodologia e estrutura do projeto	6
1.2.1. Objetivos	8
1.2.2. Metodologia e estrutura do projeto	8
PARTE II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
Capítulo II – Turismo	13
2.1. Introdução	13
2.2. Turismo em Portugal	15
2.3. O turismo de experiência	17
Capítulo III – O marketing digital na atualidade	19
3.1. Introdução	19
3.2. Os conceitos de cauda longa e oceano azul	20
3.3. As TICT – Tecnologias de Informação e Comunicação no Turismo	23
3.4. Os 8 P's do Marketing de Turismo <i>Online</i>	24
Capítulo IV – Interatividade no Marketing <i>Online</i>	31
4.1. Introdução	31
4.2. O Marketing na <i>web</i> - aplicações móveis	31
4.3. <i>Crowdsourcing</i> e <i>crowdfunding</i>	34
PARTE III – A EMPRESA	37
Capítulo V – A Zarco	39
5.1. Introdução	39
5.2. História	39
5.3. Modelos de negócio	40
5.3.1. Zarco	40
5.3.2. Airbnb	42
5.3.3. Uber	46
5.3.4. Wine Tourism in Portugal	49
5.4. Análise comparativa - Airbnb, Uber e Zarco	49
5.5. A aplicação	55
PARTE IV – RECOMENDAÇÕES	61
Capítulo VI – Recomendações na Zarco	63
6.1. Introdução	63
6.2. Recomendações ao modelo de negócio	64
6.3. Recomendações sobre a aplicação	65

PARTE V – CONCLUSÕES	67
Capítulo VII – Conclusões	69
7.1. Introdução	69
7.2. Principais objetivos do projeto	69
7.3. Procedimento científico e metodológico	69
7.4. Limitações e recomendações para projetos futuros	69
7.5. Conclusões	70
Referências Bibliográficas	71
Anexos	79

Índice de figuras

Figura.1 - <i>Ecommerce sales in 2020</i> (Solvus, 2016)	13
Figura.2 - A “cauda longa” (Anderson, 2006)	22
Figura.3 - Estratégia da Airbnb	46
Figura.4 - Ecrã 1 da aplicação Zarco – <i>log in</i>	55
Figura.5 - Ecrã 2 da aplicação Zarco – <i>log in</i> Facebook	56
Figura.6 - Ecrã 3 da aplicação Zarco – personalizar a visita	56
Figura.7 - Ecrã 4 da aplicação Zarco – escolha dos temas de interesse	57
Figura.8 - Ecrã 5 da aplicação Zarco – escolha do guia	57
Figura.9 - Ecrã 6 da aplicação Zarco – <i>meeting point</i>	57
Figura.10 - Ecrã 7 da aplicação Zarco – <i>feedback</i>	58
Figura.11 - <i>Homepage</i> do <i>website</i> da empresa	58
Figura.12 - Informações sobre a Zarco na <i>Apple Store</i>	59
Figura.13 - Informações sobre a Zarco no <i>Google Play</i>	59
Figura.14 - <i>Reviews</i> sobre a Zarco no <i>Google Play</i>	59

Índice de tabelas

Tabela.1 - Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – segmentos de mercado	51
Tabela.2 - Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – proposta de valor	51
Tabela.3 - Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – canais	52
Tabela.4 - Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – relações com os clientes	52
Tabela.5 - Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – fontes de receita	53
Tabela.6 - Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – recursos-chave	53
Tabela.7 - Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – atividades-chave	54
Tabela.8 - Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – parceiros-chave	54
Tabela.9 - Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – estrutura de custos	55

PARTE I – INTRODUÇÃO

Capítulo I - Objetivos, metodologia e estrutura do projeto

1.1. Introdução

O turismo é uma atividade em constante crescimento e desenvolvimento, que se vai moldando de acordo com as mudanças e novas necessidades da sociedade. Esta atividade, assim como outras áreas de negócio, tem procurado acompanhar a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), modernizando as suas estruturas e agentes.

A globalização é um fator que influencia diretamente esta área de negócio. Com ela, o acesso a qualquer tipo de informações está mais facilitado e, através de um simples clique, qualquer pessoa se liga aos mais distintos e distantes lugares do mundo.

Numa era tão digital, com gerações que já nascem com a tecnologia no sangue, é exigido a qualquer Organização que tire o máximo proveito desse fator e explore os meios que estão ao seu alcance, dando um salto qualitativo na forma como opera, destacando-se, assim, no mercado.

Segundo Beni (2011), “a globalização do turismo é resultante, principalmente dos seguintes fatores: aumento da liberalização do comércio mundial; incorporação de novas tecnologias, como a informática e as telecomunicações; integração horizontal e vertical das empresas de turismo; difusão territorial do consumo e flexibilização do trabalho nos diversos setores produtivos, incluindo o próprio setor do turismo”. Posto isto, pode-se afirmar que não será suficiente, nem viável, ter apenas um produto turístico. É necessário que sejam implementadas estratégias de marketing e divulgação e que se façam investimentos e se criem iniciativas para o desenvolvimento de um ponto de diferenciação que chame a atenção do turista e o fidelize. O seu avanço permitiu uma mudança a nível mundial, especialmente no turismo, fazendo com que a rede originasse a massificação e a grande exposição dos destinos, criando uma maior competitividade entre estes e gerando uma melhoria nos serviços oferecidos, tanto quanto na sua criatividade, desenvolvimento de aspetos de diferenciação e singularidade de cada local. Para fugir dessa massificação, alguns turistas procuram um serviço personalizado, que tenha alguma margem de liberdade para a descoberta individual, assim como destinos de inovação, que estimulem o seu potencial e que visem a diferenciação, proporcionando-lhes muito mais do que um sítio a visitar ou para passar férias, tornando a experiência única e memorável. Como afirma Beni (2011), “*commodities* são fungíveis, produtos são tangíveis e experiências são inesquecíveis”.

Assim, o turismo deve servir-se da experiência como motivação de viagem, o que é uma prática já utilizada há algum tempo. O conceito de turismo de experiência é novo e é uma tendência que tem vindo a ocupar cada vez mais espaço no mercado (Netto & Gaeta, 2010). Nos dias de hoje, o turista é mais exigente nas suas escolhas e tem cada vez mais consciência daquilo que realmente quer. Já não basta, portanto, oferecer-lhe um bom serviço e um ótimo atendimento, pois este anseia sempre mais - ser surpreendido, procurando sensações novas, que lhe despertem emoções diferentes das do dia-a-dia -, desejando, sem dúvida, viver momentos

inesquecíveis. Tudo isto vai para além de um hotel cinco estrelas bem arrumado, da mais deslumbrante praia do planeta ou, até mesmo, de uma boa visita guiada a um museu.

Destaca-se, então, a reflexão acerca da utilização da experiência como elemento que agregará valor ao produto/serviço turístico e, assim, procurará a singularidade de cada local e a diferenciação dos destinos, nos quais a vivência única e o grau de satisfação do turista são o principal fator na contribuição para o desenvolvimento da atividade.

A experiência acaba por gerar novos valores sociais, que se caracterizam por serem imateriais, emocionais, culturais e autênticos (Soares, 2009). “Hoje, o conceito de vender experiências vai além de teatros e parques temáticos” (Pine II & Gilmore, 1998).

No momento da oferta, as experiências são inerentemente pessoais, existem apenas na mente do indivíduo que tenha sido envolvido a um nível emocional, físico e intelectual – ou mesmo espiritual. Logo, não é possível que duas pessoas passem pela mesma experiência, pois cada uma resulta da interação entre o palco do evento e o palco de cada mente (Pine II & Gilmore, 1998).

Um dos principais aspetos defendidos pelos autores supra citados é a importância de se relacionarem os cinco sentidos. Estes desenvolvem um papel fundamental na apreensão e assimilação da experiência, pois aumentam os processos cognitivos do indivíduo, envolvendo-o ainda mais (Soares, 2009).

Este novo segmento turístico, o turismo de experiência, surge como reflexo dessas mudanças sociais, dos novos desejos da sociedade, da procura por experiências, emoções e sensações únicas. Isto leva à alteração de um foco do mercado turístico que se serve das belezas naturais do planeta e passa a dar lugar a um produto que ofereça uma vivência do diferente, envolvendo o próprio turista, deixando que se emocione com a história da cidade que visita, interaja e experimente sensações que não irá certamente esquecer (Soares, 2009). Assim sendo, e porque “a necessidade aguça o engenho”, segundo o velho ditado popular, o mercado tem de se (re)criar.

A Zarco é um exemplo disso. A aplicação pretende atingir um público-alvo específico, pois, à semelhança da Uber – plataforma de tecnologia que liga pessoas que se querem deslocar na cidade e pessoas disponíveis para as levar onde querem ir -, a Zarco procura ligar pessoas que querem visitar a cidade - turistas estrangeiros, essencialmente, no Porto e em Lisboa - a pessoas disponíveis para as guiar, segundo os seus interesses.

Contudo, enquanto a Uber tem um serviço com um carácter de fácil repetição (é possível que, até no mesmo dia, um cliente faça mais do que uma deslocação e, por isso, utilize este serviço mais do que uma vez), a Zarco – uma vez que é direccionada a turistas e só tem duas cidades associadas – detém um problema: como fazer com que os clientes repitam a experiência? Apesar de ter uma grande taxa de aceitação, esta plataforma parece carecer da fidelização de clientes, uma vez que a maioria dos turistas visitam determinada cidade uma única vez.

Segundo a consultora Informa D&B, num estudo com dados correspondentes a um período compreendido entre 2007 e 2014, a zona mais empreendedora de Portugal, no que diz respeito

ao número de *startups* foi o Porto (com 36% de representação do ecossistema), seguida de Lisboa (com 32% do tecido) (O.B.S. Lab, 2017).

Uma *startup* é “uma organização temporária que procura um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo” (Blank & Dorf, 2012). Tendo em conta o avanço tecnológico e a luta pela diferenciação que se têm sentido, o caráter inovador e a criatividade são dois dos fatores que têm atingido bons resultados no mundo dos negócios.

Apesar de serem muito distintas, as empresas partilham características comuns que dificultam o seu processo de avaliação, tais como (Damodaran, 2009):

1. A inexistência de um histórico – quando uma empresa se encontra numa fase muito embrionária, pode não ter qualquer informação disponível, *à priori*, sobre operações ou dados financeiros;
2. Os rendimentos são quase nulos e as perdas operacionais mais elevadas – apesar de não apresentarem volume de negócio atrativo, os custos estão geralmente associados ao desenvolvimento do negócio e não à geração de rendimentos;
3. São muito dependentes de capital próprio – numa primeira fase, as empresas são muito dependentes de fontes de financiamento (geralmente privado). Quando a promessa de sucesso aumenta (e com ela a necessidade de capital), os investidores externos tornam-se uma fonte de financiamento, exigindo uma percentagem da empresa;
4. Algumas não sobrevivem – muitas vezes, devido à falta de capital.

Geralmente, estas Organizações exploram aquilo a que chamamos de *blue ocean* ou “oceano azul”, cujo objetivo é tentar eliminar a concorrência, saindo da zona de mercado onde se encontram e procurando criar um mercado inexplorado, onde possam atuar sozinhas (Kim & Mauborgne, 2005a).

Esta estratégia opõe-se ao que outros autores denominam de “oceano vermelho”. Aqui, sente-se uma competição feroz entre as empresas, que esperam um crescimento sustentável e lucrativo. A expressão advém exatamente do seu lado “selvagem”, de uma “luta sangrenta” entre rivais, por um potencial negócio. Há um excesso óbvio de oferta relativamente à procura, tornando o fenómeno num jogo em que a soma dos ganhos é nula, porque o ganho de uma empresa significa, quase necessariamente, a perda de outra.

Um ponto crucial para o sucesso de uma Organização que utilize uma estratégia oceano azul é: como criar valor e fazer com que um consumidor queira pagar por essa novidade. A inovação torna-se um fator importante do jogo, aliado à utilidade, ao preço e ao custo. Segundo Kim & Mauborgne (2005b), esta é a pedra basilar deste tipo de estratégia, que significa procurar a diferenciação e o baixo custo em simultâneo, para aumentar o valor, tanto para o consumidor como para a empresa.

Ao expandir a procura, ao aumentar o mercado já existente, é criada uma nova riqueza, dando a volta ao jogo, passando de uma soma de ganhos nula a um jogo lucrativo.

1.2. Objetivos, metodologia e estrutura do projeto

Ribeiro (2007) afirmou que há que “responder às necessidades inerentes a uma sociedade nova, uma sociedade de conhecimento e de aprendizagem” e a verdade é que se tem notado uma evolução significativa e uma maior presença do mundo digital na sociedade em que vivemos. Esta vertente *online* está a tornar-se imprescindível ao ser humano. Desde a leitura de notícias e informações, à compra de produtos e/ou serviços, a simples ações de lazer, poucas são as pessoas que rejeitam a oportunidade de se manterem informadas, em tempo real, em qualquer sítio e a qualquer hora, através do acesso à tão famosa e “amada” *internet*.

A *internet*, juntamente com o avanço das tecnologias digitais, fez emergir um novo paradigma social designado, por alguns autores, como sociedade do conhecimento (Hargreaves, 2003), sociedade da informação (Castells, 2003) ou sociedade da aprendizagem (Pozo, 2004). Um mundo “onde o conhecimento é um recurso flexível, fluído, sempre em permanente mudança” (Hargreaves, 2003). É um mundo globalizado, onde não existem barreiras de tempo e espaço na comunicação, revelando-se uma nova fase para a sociedade, com inúmeras oportunidades de aprendizagem e evolução.

Mais recentemente, o uso das Tecnologias de Informação Móveis Sem Fios (TIMS) tem contribuído favoravelmente para o “boom” das empresas e para as suas boas práticas. Estas últimas acabam por mediar, assim, o empreendedorismo organizacional.

Em contexto empresarial, este fenómeno baseia-se no comportamento que envolve os processos organizacionais, permitindo o encontro de novas oportunidades de negócio (Dornelas, 2007).

Segundo Miller (1983), este empreendedorismo pode sofrer influências de distintos e variados fatores: ambientais, estruturais, estratégicos e relacionados com a personalidade do líder; e que tal pode oscilar sistemática e logicamente de um tipo de Organização para outro. Dentro destes fatores insere-se a tecnologia, que tem vindo a afetar a estratégia das empresas, nomeadamente devido à força que o *mobile* tem demonstrado. As tecnologias móveis, hoje em dia, acrescem valor às Organizações, levando às mesmas variadas vantagens, principalmente na interação com os seus *stakeholders* e no desenvolvimento de atividades internas. Os dispositivos móveis começam a marcar firmemente a sua presença no interior das empresas – na forma de *smartphones*, *tablets*, entre outros -, caracterizando a mobilidade (Kleinrock, 1996; Kakiyama & Sørensen, 2001; Kalakota et al., 2002).

Esta mobilidade define-se como sendo a capacidade de levar um dispositivo móvel para qualquer lugar (Kalakota et al., 2002). É também descrita como a possibilidade de um indivíduo executar tarefas em movimento, em qualquer lugar e tempo, desde que use uma TIMS, como são os computadores portáteis, os *tablets* e os *smartphones* (Andriessen & Vartiainen, 2006).

Reforçando a ideia deste conceito, Rheingold (2003) escreve sobre uma sociedade dinâmica, constantemente ligada, através das tecnologias móveis, com uma capacidade de auto-organização que não se imaginava ser possível.

O aparecimento da chamada *Web 2.0* trouxe a ideia da *web* enquanto plataforma, quando os *softwares* funcionam a partir de uma ligação à *internet* e não apenas estando instalados num dispositivo.

Os portugueses, para além de utilizadores assíduos da *internet*, são também aficionados por dispositivos móveis. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2016, cerca de 5 milhões e meio de pessoas, entre os 16 e os 74 anos, utilizaram a *internet*, sendo que 72% efetuaram o acesso através do *mobile* (67,7% utilizaram, especificamente, o telemóvel ou *smartphone*) (INE, 2016).

A celeridade na evolução da tecnologia móvel tem vindo a alterar o estilo de vida do Homem, assim como a sua forma de interagir e trabalhar. Assim, as aplicações móveis têm vindo a ganhar vantagem no mundo digital, facilitando o acesso e a compra de produtos e/ou serviços em qualquer circunstância.

A mobilidade contribui, também, atualmente, para um comportamento efémero por parte do consumidor, que vive na “era do imediato”, onde tudo acontece em simultâneo, com uma velocidade surreal. Para Longo (2013), “a simbiose do ser humano com a tecnologia já é tão grande que raramente é percebida. E, mais do que isso, provoca uma evolução na nossa espécie sem que sequer tenhamos consciência disso”.

Este envolvimento por parte do consumidor acaba por trazer oportunidades para o *mobile marketing*, definido pela *Mobile Marketing Association* (MMA) como um conjunto de práticas que permitem que as Organizações comuniquem entre si e interajam com o seu público de uma forma integrada e relevante, através de qualquer dispositivo móvel ou rede (MMA, 2017).

Com o aperfeiçoamento destas tecnologias, a mobilidade veio oferecer ao consumidor um novo poder, permitindo-lhe ser omnipresente, mantendo o constante acesso à informação. Contudo, permite também que as empresas tirem vantagem de dados que, hoje, conseguem recolher com maior facilidade, como a localização e as atividades que os seus consumidores fazem, em tempo real.

Outra realidade, bem atual, é o aumento do turismo em Portugal. Esta atividade económica é, hoje em dia, uma das mais importantes à escala global e aquela na qual se pode afirmar uma concorrência de escala planetária.

Grande parte dos países tem apostado fortemente no setor do turismo, área em franca evolução e, quase todos os países em desenvolvimento elegeram esta atividade como estratégia central para o seu desenvolvimento futuro.

Num contexto de cada vez maior concorrência é de esperar uma maior dificuldade em diferenciar cada destino, numa altura em que o posicionamento distintivo assume uma maior relevância na captação de turistas. De igual modo, a personalização dos serviços apresentados, atualmente, ganha vantagem em relação ao resto.

A oferta turística é constituída por todos os elementos naturais e construídos pelo Homem em cada destino turístico. A qualidade da mesma dependerá da sua adequação ao perfil dos turistas que aí fazem turismo. Ou seja, a oferta turística é avaliada de acordo com os gostos, necessidades e aspirações de quem adquire os produtos turísticos da oferta em questão.

A Zarco – aplicação móvel no setor do turismo – aposta precisamente na personalização do serviço que oferece e é o objeto de estudo deste projeto.

Esta aplicação móvel (*app*) pretende que o turista viva uma maior aproximação com a cidade que visita (Porto ou Lisboa, para já), através da contratação de guias turísticos especializados em determinada área de interesse de cada cliente – arte e arquitetura, cultura e história, comida e bebida, religioso ou compras. Desta forma, o turista “afeiçoa-se” mais facilmente à cidade, não perde tempo em assuntos que não lhe interessam particularmente e cria uma relação mais próxima com o guia turístico, do que teria num outro contexto.

1.2.1. Objetivos

Este projeto pretende procurar identificar os pontos fortes e fracos da aplicação, determinando os seus segmentos e alvos de mercado, encontrando uma estratégia de marketing relacional adequada, analisando a plataforma na perspetiva dos seus utilizadores (guias, turistas e técnicos de suporte) e estudando o sistema de métricas da empresa.

Objetivo principal:

O presente projeto tem como objetivo principal compreender os pontos fortes e os pontos fracos da *app* Zarco para introduzir melhorias.

Objetivos específicos:

- Estudar os segmentos e alvos de mercado do turismo com guias;
- Elaborar uma estratégia de negócio de marketing relacional para a Zarco;
- Melhorar a plataforma da Zarco, na perspetiva dos utilizadores (guias, turistas técnicos de suporte);
- Melhorar o sistema de métricas da Zarco.

Problema principal:

- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da *app* Zarco.

Problemas específicos:

- Determinar os segmentos e alvos de mercado do turismo com guias;
- Encontrar uma estratégia de negócio de marketing relacional para a Zarco;
- Analisar a plataforma da Zarco, numa perspetiva dos utilizadores (guias, turistas e técnicos de suporte);
- Analisar o sistema de métricas da Zarco.

1.2.2. Metodologia e estrutura do projeto

Considerando este projeto um estudo de caso, assume-se uma pesquisa metodológica aplicada, de carácter exploratório, que será tanto qualitativa como quantitativa.

O método de estudo de caso “refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” (Yin, 1989), “um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (Goode & Hatt, 1969).

Segundo Yin (1989), “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são usadas”.

Este método adequa-se mais a pesquisas exploratórias, que têm como finalidade obter mais informação acerca de determinado assunto (com pouco ou nenhum conhecimento) e orientar os objetivos e métodos, dando um novo horizonte ao problema em questão. Geralmente, utilizam o levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos.

Mais especificamente, este método é usado para analisar questões colocadas pela investigação do tipo “como” e “porquê”, que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que decorrem ao longo do tempo.

Segundo Kelley (2002), os objetivos do método de estudo são:

1. Capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante;
2. Permitir um exame detalhado do processo organizacional;
3. Esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

Para Bonoma (1985), o objetivo específico desta abordagem encontra-se na compreensão.

O método de estudo de caso obtém evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registos de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e, cada uma delas, requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos. Quanto à natureza, considera-se a pesquisa aplicada, pois este projeto procura finalidades imediatas e um melhoramento dos processos internos da Zarco (Vianna, 2013).

A abordagem será tanto qualitativa quanto quantitativa, tendo em conta que se analisará a *app* e o modelo de negócio da empresa através, tanto de observações e recolha de informação, quanto de números gerados por plataformas de monitorização.

No contexto de um estudo de caso, delimitado como a recolha e análise de dados sobre um exemplo individual para definir um fenómeno mais amplo (Vogt & Johnson, 2011), podem-se recolher e analisar tanto dados qualitativos como quantitativos. Para além disto, é possível observar o comportamento no seu contexto natural, criar experiências, bem como realizar entrevistas e/ou questionários.

Ao longo do tempo será analisada a plataforma digital utilizada pela marca - aplicação móvel -, tendo como auxílio dados gerados por ferramentas de monitorização. Far-se-ão, também, entrevistas estruturadas, tanto ao CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa como a guias turísticos. Na entrevista ao CEO abordar-se-ão aspetos como a origem da ideia que levou ao surgimento de mais uma *startup* portuguesa, o seu historial, missão e valores defendidos e objetivos futuros.

A ciência do ser humano e da sua vida baseia-se num esforço contínuo em explicar e compreender, que são duas situações que dependem uma da outra.

“Enquanto participante do processo de construção de conhecimento, idealmente, o pesquisador não deveria escolher entre um método ou outro, mas utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas que se adequam à sua questão de pesquisa.” (Günther, 2006).

Em suma, a questão não se centra em optar por uma pesquisa qualitativa ou quantitativa mas sim, considerando os recursos disponíveis (materiais, temporais e pessoais), lidar com determinada pergunta científica, encontrar e desenvolver uma abordagem teórico-metodológica que permita – num espaço de tempo mínimo – chegar a um resultado que melhor se adequa e mais contribua para a compreensão do fenómeno a ser estudado.

Relativamente à recolha de dados, recorrer-se-á à análise de dados primários, como o conteúdo da aplicação e entrevistas (ao CEO da empresa e a guias turísticos); e de dados secundários, através de uma recolha bibliográfica.

PARTE II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo II – Turismo

2.1. Introdução

O ser humano é *mobile* por natureza. Somos nómadas desde a nossa origem e muitas das técnicas e tecnologias desenvolvidas ao longo da história da Humanidade tiveram como objetivo ampliar e facilitar a nossa mobilidade (Gabriel, 2010). Contudo, continuamos numa procura incessante de soluções que nos levem mais além, para descobrir novos horizontes, de uma forma cada vez mais célere.

Ainda assim, o Homem também depende de um fator essencial na sua vida: a comunicação. Somos seres sociais por natureza e a comunicação é a base da vivência em sociedade. Isto vem já de há muitos anos, desde que se comunicava por sinais de fumo.

Não obstante, eleva-se um terceiro fator, que se baseia na necessidade de se estar informado a toda a hora para se conseguir sobreviver e adaptar melhor ao ambiente em que se vive, atualmente.

As técnicas e tecnologias de informação também foram sendo desenvolvidas ao longo dos tempos, chegando ao cenário hiperligado a que hoje assistimos.

O futuro é *mobile* porque a natureza humana é *mobile* (Gabriel, 2010).

A Ofcom – reguladora independente dos *media* britânicos – chegou recentemente a uma conclusão sobre a utilização da *internet*: o número médio de tempo que passamos ligados à *web* passou das 10 horas por semana para as 20 horas e 30 minutos, em 2014. E o *mobile* veio para ficar. A própria *Google* já alertou que vai beneficiar o *PageRank* de todos os *websites* que forem *responsive* - capazes de se ajustar graficamente a qualquer ecrã - (Aranha, 2015).

O mesmo estudo indica que mais de um quarto dos utilizadores da *internet* usam os *smartphones* para ver televisão ou filmes *online*.

Chegamos, portanto, à conclusão de que esta é a era do *mobile*, mais centrada nos *smartphones*. O mercado destes artigos continua a crescer e, com ele, as vendas *online*. Entre 2014 e 2015, o tráfego de dispositivos móveis aumentou de 40% para 75% do tráfego total de *internet*, sendo que a taxa de conversão em *smartphones* aumentou 450% no mesmo período de tempo. Em 2020, espera-se que *tablets* e *smartphones* sejam responsáveis por 48% das vendas de comércio eletrónico, conforme se pode verificar na Figura 1 (Solvus, 2016).

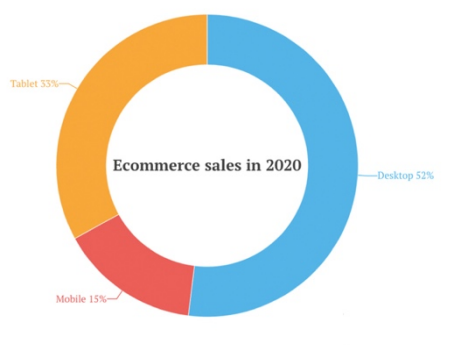


Figura.1 - *Ecommerce sales in 2020* (Solvus, 2016)

O *online*, hoje em dia, gira muito à volta das plataformas digitais. Atualmente, existem inúmeras plataformas e algumas delas tornam-se já, de certa forma, obrigatórias para as empresas, pela presença massiva de consumidores (atuais e potenciais) que as utilizam – como por exemplo o Facebook e o Instagram. Contudo, as “maiores” podem ligar-se a outras, recebendo e/ou distribuindo informação. Esta arquitetura que se constrói no interior de uma empresa formará o seu ecossistema digital e será um dos principais requisitos para co-criar relações com os seus clientes. Revela-se, então, necessária por parte das marcas, uma preocupação e atenção no expetável aparecimento de novas plataformas, suas finalidades e condições em que seriam vantajosas para si. A estruturação desta arquitetura torna-se, conseqüentemente, um processo contínuo que requer uma exigência nos critérios de seleção para investimento no meio digital. Outro ponto de vista centra-se na criação de uma plataforma proprietária, que é totalmente desenvolvida e controlada pela marca. Mas este pode ser um passo arriscado. Hoje em dia, há tantas redes sociais, tantas plataformas digitais. Quem é que tem tempo para se envolver em mais do que uma? Assim sendo, a não ser que esta plataforma ofereça uma utilidade muito interessante ao consumidor, será uma missão difícil e demorada fazer com que uma grande massa de utilizadores a adote (Borges, 2011).

A presença de diversas e distintas plataformas *online* permite às massas apresentarem conteúdos diferentes e geradores de várias abordagens de acordo com o perfil do seu *target*.

O aumento das plataformas de *social media* originou, conseqüentemente, uma grande fragmentação das mesmas, tornando a comunicação mais segmentada e dificultando as tarefas das empresas em atingir o seu público-alvo através dos meios tradicionais (Diffley et al., 2011). O número de plataformas digitais é cada vez maior, sendo que começa a ser imperativo para as empresas comunicar mais eficazmente com os seus consumidores.

A *internet* é utilizada numa escala mundial, possibilitando às marcas alargar a comunicação a um nível global, onde pode ser enquadrada a expressão “*think global, act local*”, utilizada por David Ross Browe, em 1969, significando que as empresas, apesar de comunicarem para uma audiência geograficamente delimitada, não podem esquecer-se de que estão inseridas num mercado global.

Com base na revolução informacional, a globalização trouxe profundas alterações no âmbito da produção, nas relações de trabalho, no comércio nacional e internacional, nas finanças, na esfera política e em inúmeros aspetos da vida social (Schaff & Machado, 1995).

O mercado globalizado – caracterizado pela ausência de fronteiras e produtos sem nacionalidade – enfoca novas diretrizes para a atuação empresarial, tais como a criação de valor, flexibilidade e aprendizagem, tecnologia de informação, multifuncionalidade e formação de redes a partir do estreitamento dos relacionamentos intra e interorganizacionais (Echeveste et al., 1999).

Nos dias que correm, o turismo é uma realidade tão presente na nossa sociedade globalizada quanto a *internet*. Define-se como uma atividade essencial à vida das nações, estando a própria existência do Homem intimamente ligada ao ato de viajar. A cooperação entre os povos, através do turismo, tem vindo a afirmar-se como um fator decisivo para a pacificação e para a harmonia à escala mundial. Este tem sido, de facto, o grande resultado do turismo e a ciência que está por

detrás deste fenómeno é a ciência da vida, que promove a compreensão e o respeito mútuo entre os Homens e as sociedades (Almeida & Araújo, 2012).

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), em 1999, a definição mais usada e universalmente aceite do conceito, descreve-se como um conjunto de atividades que as pessoas realizam durante o período de viagem e estadia em locais fora do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo, desde que não ultrapasse um ano, com a finalidade de ter momentos de lazer (turismo cultural, visitas a familiares e amigos, férias, desporto); de negócios (reuniões, missões, turismo de negócios, conferências); e outros motivos (estudo, saúde) que não impliquem o exercício de uma atividade remunerada no local visitado.

Contudo, na óptica da oferta, o turismo “é o conjunto de todos os negócios que providenciem bens ou serviços facilitadores de atividades de negócio, prazer ou lazer fora do ambiente domiciliário e local de trabalho” (Smith, 1988).

Segundo Bull (1992; citado por Almeida & Araújo, 2012), o turismo não é um fenómeno ou um simples conjunto de indústrias. É uma atividade humana que inclui comportamento humano, uso de recursos e interação com outras pessoas, economias e ambientes.

No entanto, a diferenciação é que vence no mundo atual. Não adianta oferecer ao mercado produtos que muitos outros já apresentam. A criatividade é indispensável para conceber produtos novos e para interligar a comunicação de forma atraente. A qualidade e a diferença tornam-se, assim, um imperativo para conquistar mercados e neles permanecer (Costa, 1996; citado por Almeida & Araújo, 2012). Procura-se, portanto, encontrar uma forma de aumentar a qualidade e a diversidade dos produtos ou serviços, para que futuramente se sinta o reflexo na procura.

2.2. O turismo em Portugal

Portugal, pela sua posição geográfica, pelo seu clima, hospitalidade, costa propícia à prática de desportos náuticos, entre outros fatores, é um país muito apetecível a uma grande variedade de pessoas, nomeadamente do leste da Europa. Assim, o turismo tornou-se, nos últimos anos, uma das principais atividades económicas nacionais.

Outrora, o Algarve, a cidade de Lisboa, as ilhas da Madeira e dos Açores, entre outras localidades, eram as zonas turísticas por excelência. No entanto, atualmente, esta perspetiva tem vindo a mudar. O Porto é um ótimo exemplo disso. Para além de museus, monumentos, pontos atrativos (como a Ribeira, a Reitoria, a Livraria Lello e outros), esta cidade oferece uma panóplia de atividades destinadas a diferentes tipos de públicos, porque lá existem diferentes tipos de turismo: praia e sol, natureza, descoberta, turismo cultural, de saúde, de bem estar, entre muitos outros.

Lado a lado com uma cultura milenar, alguma dela património mundial, Portugal oferece modernidade (Parque das Nações, Coleção Berardo, Serralves, Casa da Música, entre outros). Desta forma, a aposta na indústria do turismo tem sido incalculável e Portugal tem estado muito bem cotado no Top 20 dos destinos turísticos mais competitivos do mundo – ocupando o 14º lugar no *ranking* do *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017* (anexo 2).

As TIC tiveram um papel deveras importante na disseminação dos diversos recantos deste “jardim à beira mar plantado”.

É certo que, nos bastidores, muita gente teve de fotografar, compilar informações, traçar roteiros para, *à posteriori*, os divulgar na *internet*, em plataformas e/ou redes sociais. O próprio Turismo de Portugal investiu muito em campanhas internacionais e quase exclusivamente em marketing digital. Os *outdoors*, os anúncios na televisão e nos jornais foram relegados para segundo plano. Adolfo Mesquita, Secretário de Estado nos Governos de Passos Coelho, foi o responsável por esta mudança de atitude. A informação sobre o nosso país e suas capacidades teria de ser dada por novos caminhos a desbravar – as TIC, através da criação de uma *landing page* (Pincha, 2017). Depois, a informação deveria ser segmentada para que se pudesse cativar um *target* específico. Por exemplo, sabe-se que os dinamarqueses, suecos e finlandeses começam a marcar férias a partir de Janeiro. Portugal tem praticamente tudo o que estes povos querem: óptima situação geográfica, tempo ameno, boas praias, boa comida, alojamento, monumentos e sabe receber como ninguém, com cordialidade.

As cidades do Porto e de Lisboa têm vindo a crescer e, com elas, o restauro de prédios antigos, que atraem as pessoas de novo aos centros das mesmas, criando assim novas infraestruturas turísticas.

As viagens *low-cost* para ambos os destinos, também, provocaram curiosidade nos potenciais turistas. Este facto foi reconhecido pelo Diretor Executivo da Associação de Turismo do Porto. E, com a chegada de mais pessoas, a melhoria de condições tornou-se obrigatória. O negócio hoteleiro e de restauração também teve de se atualizar e adaptar aos novos ventos que se vão sentindo.

Hoje, cada turista capta a(s) imagem(ns) do local onde se encontra e publica nas demais redes sociais. Os amigos comentam, ele esclarece e deixa “a sua visão”, a sua experiência que, frequentemente, é “copiada” pelos que o seguem. Assim sendo, e segundo um provérbio popular, “um dinamarquês traz mais dois ou três”.

Os protocolos das diversas universidades europeias com a Universidade do Porto e a Universidade de Lisboa, através do programa ERASMUS, ERASMUS+, COMENIUS, entre outros, também contribuíram para o aumento significativo de pessoas estrangeiras no nosso país. Vêm pela experiência, pelo intercâmbio, pela partilha e pela troca. Nós ficamos mais ricos, eles partem mais ricos, também. A Zarco pode e deve apostar neste segmento jovem.

No Douro, em época de vindimas e de apanha de fruta já se começa a inserir o(s) turista(s) nos afazeres quotidianos. É normal ver-se no turismo rural, para além do alojamento, do aluguer de bicicletas ou de cavalos, sugestões de rotas pedestres e de atividades que se realizam na comunidade local e que o turista, por vontade própria, pode vir a participar ativamente, aprendendo, ajudando, experienciando. Diz o povo que “a experiência vale ouro”, daí que o partilhar da mesma possa vir a ter o efeito de borboleta, que leva ao sucesso do turismo em Portugal.

Apesar disto, há quem continue a trabalhar de forma sistemática para a manutenção e fidelização dos turistas ou para o seu aumento.

Há sempre outra possibilidade, outra forma de abordar/recriar o que temos. A inovação e a criatividade terão de dar as mãos para a consecução de maiores sucessos, monitorizando para se poder melhorar sempre mais.

2.3. O turismo de experiência

A Zarco, aplicação no setor turístico, aposta precisamente na diversificação do serviço que presta relativamente a outros e na qualidade, aos olhos do consumidor que pretende a personalização, dos indivíduos que trabalham para si. Esta aplicação portuguesa une turistas e pessoas locais do Porto ou Lisboa, estas últimas preferencialmente apaixonadas por um qualquer fator da sua cidade. “A ideia pretende que, por exemplo, um arquiteto estrangeiro que visite uma destas cidades possa conhecê-la através dos olhos de um arquiteto português.” (Marketeer, 2016).

Dizem que “os olhos são o espelho da alma” e, neste caso em concreto, transformam-se na alma do negócio. O olhar de alguém apaixonado pela sua cidade (guia turístico) leva-nos, às cegas, numa descoberta enriquecedora de um novo destino, centrado nos interesses de cada um e aliado a uma aproximação humana, que noutros casos não seria possível.

O setor turístico tem sofrido transformações evidentes em relação aos padrões de procura, tendo em conta que o interesse dos turistas se tem centrado, cada vez mais, em viver experiências e usufruir de momentos únicos. Perante este cenário, o caminho mais eficaz para chegar aos consumidores reside na criação de experiências que os envolvam (Gilmore & Pine, 2002).

O turista atual é cada vez mais exigente, principalmente a nível de qualidade e variedade da oferta. Na atualidade, as pessoas procuram consumos que se baseiem no âmbito do ser e não do ter, afastando-se do consumo de bens e serviços para se interiorizarem na experiência turística (Richards & Wilson, 2007).

O perfil de alguém que prefere turismo de experiência assenta no gosto de aprofundar os costumes locais, vivenciar na primeira pessoa tradições da região, com roteiros previamente elaborados por si ou pela entidade promotora, no momento da chegada e que, por norma, ficam longe dos pontos mais turísticos já desbravados e (re)conhecidos que estimulam a mente, os sentidos e os sentimentos.

Em Portugal, tal tipo de turismo pode acontecer em qualquer parte. Por exemplo, no turismo gastronómico, o turista poderá ir ao quintal, colher o que irá ser cozinhado, mais tarde. Poderá ver o produto no seu local de origem.

Com a globalização e os avanços significativos das TIC é muito fácil aceder a informações, sejam elas de que natureza forem. É possível visitar-se o local pretendido para passar férias, mesmo antes de se chegar lá e, nesta fase, a opinião de outros turistas que já experienciaram é tida em conta. Perante isso, o candidato decide o que quer fazer, como e quando, criando um “guião” próprio que o envolva pelo significado que tem para si (que escolheu previamente, por se sentir atraído).

Por este facto, os empreendedores e a Zarco em particular, deverão ter em conta todas estas mudanças quando elaboram o questionário de intenções ao cliente.

A sua missão será proporcionar experiências únicas e memoráveis para aquele cliente que, se ficar satisfeito, poderá trazer outro(s) encantando-o(s) com o seu testemunho de satisfação, compartilhado em redes sociais e plataformas digitais.

O turista é livre de sentir, captar a realidade que o envolve, pelo cheiro, pelo tato, pelos sons, pelo paladar e pela visão, no seu percurso próprio.

O turismo de experiência é um segmento de mercado a desenvolver e melhorar para que o(a) interessado(a) possa sentir tudo por si, vivendo experiências significativas.

A Zarco tem um grande desafio pela frente. Deverá ser criativa, observando mesmo pequenos detalhes. O turista deste segmento é, não só um consumidor racional, como também emocional, que cria elos com o destino visitado e, conquistado, regressará uma e outra vez, passando a ser um cliente fidelizado.

O trabalho de voluntariado, também poderá ser enquadrado neste tipo de turismo, pois permite a vivência naquela localidade, com aquelas gentes, partilhando e interagindo.

As pessoas são o pilar base deste tipo de turismo, com as suas heranças culturais, os seus saberes e as suas crenças e a empatia inicial é um fator crucial neste tipo de negócio.

Tudo isso terá de ser tido em conta por qualquer agente turístico que se preze e queira ver o cliente satisfeito com o serviço que lhe presta ou prestou. Por isso, deverá estudar bem o perfil de cada consumidor.

O turismo de experiência é uma forma diferente de conhecer destinos, baseada nas aspirações do Homem contemporâneo, porque oferece a possibilidade de se ir para além da mera observação. Incentiva o turista a ser parte integrante e ativa, que interage com a comunidade local, de forma sinérgica. O que se vive, jamais se esquece.

Capítulo III – O marketing digital na atualidade

3.1. Introdução

Na área do turismo importa inovar, antecipar tendências de procura, surpreender e satisfazer expectativas, necessidades e desejos do cliente e o marketing é um grande alicerce neste processo.

A definição de marketing é dada por muitos, como Kotler & Keller (2007), que defendem que o conceito envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais, sendo definido como forma de suprimir necessidades lucrativamente; ou Casas (2007), que diz que o “marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da Organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem estar da sociedade” (Casas, 2007). Segundo a AMA – *American Marketing Association* –, “o marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos que se destinam a criar, comunicar, fornecer e permutar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral” (AMA, 2008).

Em suma e, de acordo com Lindon et al. (2011), “o marketing é uma atitude pessoal e uma cultura de empresa, uma estratégia, um conjunto de técnicas e de meios, uma prática feita de antecipação e de reatividade”.

Segundo Brito (1998), o marketing procura dar resposta a três aspetos essenciais na vida das empresas, sendo que, em primeiro plano, estas devem identificar necessidades e oportunidades de mercado que visem ser transformadas em futuros bons negócios; depois, ajudar na evolução desses negócios, para além da concepção do produto ou serviço propriamente dito, fazendo juz ao preço, distribuição e eventuais serviços associados. E, por último, colaborar num plano para uma ação de promoção e comunicação adequadas.

Para Ramos (2002), o marketing implica uma selecção de potenciais clientes e uma gestão do *marketing mix*, centrados em três ideias fundamentais:

- o papel principal de qualquer gestor de marketing baseia-se na satisfação do consumidor;
- toda a Organização deve conter um sistema integrado onde cada um está consciente do papel que desempenha para a entidade e no relacionamento com o cliente, sendo que assim existe um trabalho de equipa que suporta essa relação;
- os objetivos de longo prazo da empresa – como lucro, estabilidade, imagem pública favorável – devem ser satisfeitos.

O marketing visa conhecer o cliente e as suas necessidades, através da apresentação de soluções inovadoras para os seus problemas, comunicando-as a um *target* específico, cuidadosamente pré-definido.

3.2. Os conceitos de cauda longa e oceano azul

Os mercados, em geral, não são homogêneos e, por isso, é possível identificar subconjuntos de clientes com características e necessidades específicas e bastante diferenciadas. Estes, normalmente, são chamados de segmentos de mercado. Assim, as estratégias de marketing pressupõem uma eventual segmentação de mercado, pelo que esta tem assumido um papel de pedra angular, não apenas no âmbito restrito do marketing, como na própria gestão estratégica geral (Brito, 1998).

Segmentar um mercado significa, *à priori*, dividi-lo por grupos de clientes com características semelhantes. Para tal, será necessário definir uma série de critérios. Kotler (1997) divulga uma das classificações mais conhecidas nos mercados de consumo, ao apresentar quatro grandes tipos de critérios: geográficos, demográficos, psicográficos (personalidade, estilo de vida) e de comportamento face ao produto ou serviço.

Contudo, independentemente da multiplicidade de critérios existentes, é crucial para qualquer Organização segmentar o seu mercado, de acordo com os parâmetros que lhe forem mais favoráveis. Um critério diz-se relevante, quando possibilita a diferenciação da oferta para cada um dos segmentos dele resultantes.

Segmentado o mercado e selecionados os segmentos onde atuar, a empresa deve estabelecer a maneira como vai operar. Terá, então, de se definir um conceito de posicionamento, baseado num conjunto de aspetos cruciais que permitem à sua oferta ocupar uma posição distintiva junto do seu público-alvo.

Este processo de segmentação, escolha de segmentos-alvo e posicionamento exige uma série de decisões estratégicas importantes.

Com o avanço tecnológico, em particular referente ao desenvolvimento de sofisticados sistemas de informação e comunicação, que operam, muitas vezes, à escala planetária, ainda que orientados para o indivíduo – a *internet* é um mero exemplo – juntamente com o aparecimento de novas e mais agressivas formas de concorrência, foi-se clarificando que as estratégias de marketing que assentam na segmentação de mercados, por mais inovadoras que sejam, eram, por vezes, ineficazes em relação aos objetivos que se pretendiam atingir. Surge, assim, aquele a que se chama *one-to-one marketing* e o marketing pessoal, individualizado e o marketing de relações (Grönroos, 1994).

O sucesso de uma Organização deve basear-se, cada vez mais, nos melhores negócios com os clientes já existentes e não deve ser, por si só, uma acumulação de consumidores. Estes termos - “cliente” e “consumidor” - são fonte de uma diferenciação notável: cliente é mais do que um consumidor; cliente é um consumidor fidelizado. Isto leva a que a carteira de clientes de uma empresa seja um grande indicador do posicionamento estratégico da mesma (Håkansson & Snehota, 1995).

Assim, a fidelização de clientes torna-se uma peça central no grande *puzzle* que é o marketing. Mais importante que uma cota de mercado é a rede de relações que cada empresa contém ou tem a capacidade de criar e desenvolver. Como defendem Mattsson & Johanson, (1992), é essa rede, formada por um vasto conjunto de relacionamentos - mais ou menos formais, mais ou

menos longos, mais ou menos baseados na confiança -, que, na prática, define a posição estratégica da empresa.

Como afirmava o filósofo Heraclito, “não há nada permanente a não ser a mudança” e hoje, décadas depois da centralização do marketing na segmentação, reconhece-se que esta nem sempre foi a melhor abordagem. A segmentação de mercados está a tornar-se um processo ultrapassado tendo em conta o surgimento de novas abordagens como o *one-to-one marketing* e o *marketing relationship*, cada vez mais em voga.

Contudo, a evolução do marketing de massas, ao marketing segmentado mais não é que o reflexo da adaptação das empresas às novas realidades da concorrência - tecnológicas, sociais e culturais.

Aliada a este processo, surge a necessidade plena da diferenciação e personalização do produto ou serviço e, com ela, a estratégia do “oceano azul”. Esta estratégia apresenta-nos dois cenários distintos. O “oceano vermelho”, onde se encontram vários consumidores que são levados a comprar a vários fornecedores distintos, tendo pouco ou nenhum fator diferencial entre os produtos ou serviços que adquirem. Aqui, pode ficar-se com uma imagem “sangrenta”, de uma guerra, uma luta feroz por pequenos espaços de mercado entre os concorrentes, tentando sobreviver. E o “oceano azul”, que disputa um espaço inexistente no mercado, onde os fornecedores oferecem algo diferente, o suficiente para tornar o resto da concorrência irrelevante. O “oceano azul” é, então, segundo Kim & Mauborgne (2015), um novo espaço de mercado que ainda não havia sido descoberto e explorado pela concorrência.

Hoje em dia, a diferenciação revela-se uma excelente estratégia, poderosa no mundo dos negócios, principalmente da inovação.

O objetivo central desta estratégia é evitar batalhas entre concorrentes, oferecendo aos consumidores a novidade e exclusividade até ali não explorada, produzindo a chamada inovação de utilidade imediata, a um preço competitivo.

Em suma, a estratégia criada por Kim & Mauborgne (2015) da criação de oceanos azuis, em vez de se limitar a superar a concorrência, aposta na inovação, tornando a concorrência irrelevante no seu processo evolutivo e preenchendo lugares em mercados não explorados até então, com novos posicionamentos.

Com a popularização da *internet*, nos anos 90, o mundo cibernético foi-se desenvolvendo de tal maneira que, atualmente, vemos no *online* um universo paralelo, único e imenso. Com ela, chegou o fim das barreiras demográficas outrora sentidas, transformando nichos em novos mercados.

Aqueles que estavam espalhados por todo o mundo, que eram inacessíveis enquanto um todo, agora concentram-se num único lugar: a *internet*. Assim, os nichos de mercado anteriormente desprezados, tornam-se uma massa crítica interessante. E, aqui, o marketing digital ganha uma nova dimensão, reduzindo custos e aumentando o valor percebido pelo consumidor.

É com a *Web 2.0* que o consumidor passa de mero espectador a produtor e distribuidor de conteúdo. E foi este poder concedido a cada um que gerou o aparecimento daquilo que Anderson (2006) chama de “cauda longa”, um fenómeno que descreve como a *internet* ajudou a criar uma

economia de abundância, embora o próprio autor realce que “embora hoje a “cauda longa” se manifeste principalmente como fenómeno da *internet*, ela não começou com a *Amazon* ou a *eBay*, nem mesmo com a *web*. Em vez disso, é a culminância de uma sucessão de inovações em negócios que remontam a mais de um século – avanços na maneira como descobrimos, produzimos, distribuimos e vendemos bens. Reflita, por exemplo, sobre todos os fatores não relacionados com a *internet* que possibilitaram as compras na *Amazon*: *FedEx*, padrões ISBN, cartões de crédito, bancos de dados relacionais e até códigos de barras. (...) A contribuição da *internet* foi criar condições para que as empresas entrelaçassem esses tipos de melhorias de maneira a ampliar o seu poder e estender o seu alcance.” (Anderson, 2006).

A oferta e a disponibilidade aumentadas pela economia de abundância não alteraram a distribuição de vendas dos produtos. Os que eram líderes de mercado – denominados pelo autor supra citado de *hits* – continuam a representar os números de venda mais expressivos, mesmo depois da emergência do mundo de vendas digitais (Anderson, 2006). A grande distinção destes mercados reside no facto do espaço não ser limitado e, assim, tanto os produtos de massa como os de nicho têm condições para existir e atingir os seus públicos. Com base neste cruzamento entre popularidade e disponibilidade, o autor desenhou um gráfico horizontal – ver Figura 2 -, onde a variedade de produtos populares era enorme. Este gráfico é denominado “cauda longa” e, na sua “cabeça” situam-se os produtos que são *hits* – com muita popularidade e pouca variedade – e na “cauda”, que se estende infinitamente num plano horizontal, apresentam-se os produtos de nicho – extremamente numerosos, mas pouco populares quando comparados com os *hits*.



Figura.2 - A “cauda longa” (Anderson, 2006)

Um aspeto curioso nesta relação da disponibilidade *versus* popularidade, que faz com que a oferta abundante seja tão atrativa aos olhos empresariais, é o facto - comprovado empiricamente, através do sucesso da *Rhapsody* citado na obra de Anderson - de que haverá sempre alguém disposto a comprar o mais obscuro produto do mercado. Isto é, no gráfico da “cauda longa” existe

uma quantidade ínfima de produtos que se situam na “cauda” que, embora tenham uma procura muito baixa, esta dificilmente será nula.

A presença de serviços que possibilitam a venda de produtos que não existiam anteriormente no mercado não foi, no entanto, a única maneira de explorar a nível económico a individualidade dos consumidores através do digital. Mais do que ter a possibilidade de uma combinação infinita de escolhas, o consumidor atual quer ter produtos que satisfaçam as suas necessidades. Consequentemente, surge a personalização do produto ou serviço e o foco no cliente.

3.3. As TICT – Tecnologias de Informação e Comunicação no Turismo

Hoje em dia, o prazer de viajar alia-se às experiências emocionais e afetivas que marcam o turista, tornando os destinos inesquecíveis e originando uma vontade de voltar. Como defendem Gee & Fayos-Solá (2003), não são apenas as exigências que crescem, mas também se aumentam as expectativas. Portanto, quanto mais globalizado e viajado for o turista, maior será a sua exigência relativamente aos produtos ou serviços turísticos.

O turismo é uma atividade económica onde a implementação de novas tecnologias desempenha um papel de elevada importância, nomeadamente no que à competitividade do setor diz respeito. Num mundo contemporâneo, cada vez mais globalizado e rendido ao digital, a área enfrenta grandes desafios.

Todas as alterações, ao longo dos últimos tempos, na indústria do turismo, a própria natureza do turista - o seu perfil - e a competitividade entre destinos obrigou a uma adaptação a novas realidades, passando pela diferenciação da oferta à criatividade que seduz os turistas, dando-lhes a conhecer os valores de cada destino (Wahab & Cooper, 2001).

As Tecnologias de Informação (TI) são uma peça fundamental no ambiente empresarial atual, tanto a nível estratégico como operacional. Com este fenómeno sempre em constante evolução, as Organizações ganham a capacidade de potenciar os seus mercados e crescer a uma escala global.

Segundo Weill & Broadbent (1998), a relação entre as TI e o desempenho das empresas está ligada com a capacidade destas para retirarem, do seu uso, o melhor resultado possível. Assim, os autores entendem que não deve ser apenas considerado o seu papel na melhoria de processos internos mas também na comunicação entre a Organização e os seus parceiros externos.

O certo é que a introdução destas novas tecnologias, para além da melhoria dos processos, tem como finalidade a diminuição de custos e a oferta de um serviço melhorado ao cliente.

Para Graeml (2003), existem três categorias de potenciais impactos das TI no mundo empresarial: redução de custos operacionais, lucros diretos e melhoria da participação no mercado. Tudo isto pode originar o desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou a diferenciação dos que já se encontram disponíveis.

Não existem muitas áreas onde as TI desempenhem um papel tão crucial, quanto no setor turístico, seja em aspetos de recolha de informação, seja na facilidade de acesso e qualidade da informação, aspetos que tendem a ser valorizados pelo público deste mercado. Uma

subutilização das TI poderia ser desastrosa, havendo a possibilidade de criar vulnerabilidades estratégicas assim como desvantagens competitivas (Bradley, 1993).

Contudo, não se pode afirmar que o investimento nas TI, por si só, seja a chave para o sucesso de um projeto turístico. O aumento do grau de exigência do turista atual leva à necessidade do aumento da criatividade e interatividade por parte da Organização, enriquecendo a experiência do consumidor.

Pode verificar-se que a incorporação das TI no meio empresarial da área do turismo tem particular importância, tanto para atingir certos mercados, como para melhorar a eficiência, maximizando a receita e evoluindo na prestação de serviços. Segundo Buhalis & Main (1998), o sucesso das empresas e destinos turísticos assenta na combinação de uma gestão inovadora, aliada ao marketing e à inteligência e visão da administração, assim como, no uso estratégico e planeado das TI.

3.4. Os 8 P's do Marketing de Turismo Online

A metodologia dos 8P's aborda, de forma completa, as estratégias de marketing digital mais eficazes, considerando sempre as mudanças que se têm vindo a sentir nos hábitos de consumo provocados pela *internet*, comportamento que o cibernauta tem na rede, o seu relacionamento com as marcas que habitam em seu redor, a estruturação do plano de marketing digital, o desenvolvimento de campanhas, o estímulo do relacionamento nas redes sociais e a monitorização de dados.

Este método, criado por Adolpho Conrado, em 2012, tornou-se uma grande ajuda para as empresas, sendo que é fundamental entender-se cada P para que, no momento certo, ao observar o mercado, se consiga perceber o que existe e aquilo que mais se adapta ao objetivo da Organização (Conrado, 2012).

Se a *internet* está em constante mudança, as empresas são obrigadas a acompanhar o seu ritmo e a (re)ajustar-se ao novo mercado.

O mundo está cada vez mais competitivo e isso obriga o mercado a (re)inventar-se. Pelo menos, este será o processo para as empresas que querem continuar ativas, escolhendo a maneira ideal e mais correta de mostrar o seu produto ou serviço.

Esta metodologia, sempre atualizada, centra-se em explorar as melhores ferramentas que a *internet* oferece, naquele momento, às Organizações, criando um processo cíclico.

Nos dias que correm, as empresas já têm a noção de que o ciclo do produto tem início no consumidor e não o contrário. É ele o centro de todas as atenções. E, por isso, os departamentos de marketing começaram a dar maior atenção aos interesses e desejos dos seus clientes.

A estratégia dos 8P's é um processo cíclico e interminável, com início no consumidor, que se repete de forma cada vez mais precisa e incisiva, com a finalidade de o satisfazer, levando-o à fidelização. Fornece uma lista contínua de passos que levam a empresa a um sistema circular de geração de conhecimento relativamente aos seus consumidores e do seu próprio negócio na *internet*. Procura a forma mais indicada de divulgar a marca, apoiando-se na atividade do consumidor para estimular a circulação de informação.

O objetivo passa por tornar a comunicação à volta da marca viral, podendo medir resultados e avaliar o perfil do público-alvo, para melhor o direcionar em novas ações de marketing digital. Com a atual conjuntura económica do país e com o aumento significativo do turismo em Portugal, a minimização de riscos passou a ser uma das maiores preocupações das empresas. Esta metodologia permite exatamente isso, controlando o processo de aposta nos recursos do mundo digital com elevado rigor. O marketing digital tornou-se a melhor estratégia, em todos os setores, especialmente em momentos de crise, porque o virtual se aproximou bastante da realidade das pessoas e das empresas.

· 1ºP - PESQUISA ·

O 1ºP é um alicerce de toda a estratégia integrada dos P's do marketing digital. Esta fase baseia-se no levantamento de dados de pesquisa para conseguir compreender o comportamento do consumidor.

Um bom trabalho, nesta etapa, permite entender o melhor momento para se fazer uma venda ou gerar *leads* num determinado segmento. A descoberta e a utilização de ferramentas como o *Google Adwords* e o *Google Trends* poderão ser a chave de ouro aquando da análise dos resultados.

Uma das metas mais importante é a escolha de palavras-chave que mais se adequem ao negócio em questão. Isto para que o *website* da marca seja posicionado nas primeiras páginas de pesquisa do motor de busca *Google*.

Nesta primeira etapa vão-se procurar pistas que os consumidores deixam no seu dia-a-dia, através da sua atividade *online* – *post's*, pesquisas efetuadas, comentários, entre outras ações. Este processo apenas é possível porque, no momento atual em que vivemos, o Homem está extremamente ativo na comunicação que se insere no mercado *online*, devido às mais diversificadas formas de interação que a *internet* disponibiliza.

O consumidor tem tudo ao seu dispor com pouco esforço, desde o *hardware* – computadores e dispositivos móveis a infra-estruturas de rede – ao *software* – plataformas digitais, redes sociais, entre outras. Esta abertura dos meios ao cliente torna-se uma vantagem para o mercado de modo generalizado e mais especificamente para a *Zarco* e/ou outras plataformas similares, pois obriga as mesmas a seguirem um critério de maior transparência, eliminando aqueles que não são verdadeiros através da evidência das suas falhas.

Contudo, não só se expõem as falhas. A *internet* foi, até hoje, o meio que melhor alterou a dinâmica do mercado na esfera do ambiente comunicacional e serve, também, para ajudar no momento de se elaborar uma estratégia para, mais tarde, abordar o mercado. Neste mundo *online*, cada *bite* deixa uma marca e quanto maior for a interação com a rede, mais pistas serão deixadas sobre cada indivíduo – as suas preferências, os seus hábitos, entre outras informações. Ao navegar, as pessoas vão deixando informações preciosas aos olhos das empresas sobre os seus desejos e preferências. Uma Organização que interprete corretamente estes dados, facilmente conseguirá identificar as vontades e necessidades dos seus consumidores, delimitando o seu *target*.

Como vivemos num mundo tecnológico e virtual, o mundo físico fica em segundo plano, em algumas situações. Assim, após desenvolver uma pesquisa *online*, o cliente decidirá o melhor a fazer no mundo real. As empresas que tiverem uma preparação no campo das pesquisas terão maior sucesso e maior êxito nas vendas.

As palavras-chave são registadas a toda a hora no *Google*, assim como informações sobre números de pesquisas, tendências de determinadas palavras e outros dados são gratuitos e bastante interessantes para quem souber utilizar a ferramenta correta.

O 1ºP explica como fazer o levantamento dessas informações para que a empresa possa entender melhor o mercado onde se insere e, de certa forma, estar um passo à frente do ambiente físico, observando a origem das ações dos consumidores no mundo virtual.

· 2ºP - PLANEAMENTO ·

Fazer um bom planeamento, antes de dar início a qualquer ação de marketing digital é fundamental para o sucesso da presença *online* de qualquer empresa.

O 2ºP baseia-se na criação de um documento que faz com que todo o processo se torne mais claro para a equipa como um todo – o projeto de estratégia digital: desde o *wirefram* do *website*, ao planeamento de ações nas redes sociais e da aplicação de técnicas SEO (*Search Engine Optimization*) e o desenvolvimento de campanhas com altas taxas de retorno sobre o investimento no Adwords, assim como a programação de uma campanha de *email marketing* e a preparação das respetivas ferramentas de monitorização.

O planeamento é essencial para o sucesso de qualquer projeto. Quando efetuado com total sinergia de esforços dos profissionais envolvidos, melhora a sua implementação e sucesso.

O 2ºP é, assim, um documento que prevê, regista e detém todos os outros P's.

· 3ºP - PRODUÇÃO ·

Esta é a fase que testa o planeamento, a fase da “transformação da ideia de comunicação, gerada pelos dois P's anteriores, numa máquina de vendas” (Conrado, 2012). Aqui, dá-se início à criação da plataforma digital do negócio.

São três os parâmetros que as empresas devem ter em conta para alcançar um maior sucesso: foco, forma e conteúdo, porque “um negócio de sucesso prima essencialmente pelo conteúdo, mas também pela forma, ambos desenvolvidos a partir do foco definido no planeamento de marketing digital.” (Conrado, 2012). No entanto, também é necessária a captação de uma parte do tempo do consumidor, de forma a mostrar que a página da Organização é suficientemente relevante aos olhos do indivíduo, de forma a investir tempo a visitá-la.

Um *site* deve ser das ferramentas de comunicação mais importantes de qualquer empresa. Tem de ser elaborado com o objetivo claro de gerar negócio e venda para a empresa, incluindo um espaço de comunicação direta com o consumidor. Será perfeito se, em cada página do *website*, a entidade tiver uma *landing page* totalmente voltada para SEO, Adwords, primeira conversão (transformação de visitantes em *leads* ou contatos). Para tal, todas as páginas devem incluir um formulário de inscrição, um espaço para conseguir obter o *email* do visitante da página. Contudo, o consumidor será a melhor pessoa para analisar os pontos fortes e os pontos fracos do *website*.

Para tal, os testes A/B são a melhor forma de perguntar diretamente ao cibernauta o que mais gosta na página.

Uma das prioridades desta fase é a identificação do funil de conversão – percurso pelo qual o consumidor passa antes de efetuar a compra – e optimizá-lo ao máximo. Os objetivos baseiam-se em atrair o consumidor (ainda que este não realize uma compra), persuadi-lo - através do marketing de conteúdo – a tornar-se cliente e fazer com que o número de visitas ao *site* aumente regularmente.

Em suma, o 3ºP é a fase de construção do perfil digital da marca, a sua presença nas demais redes sociais e a construção de um *website* que se transforma numa plataforma de negócio. Por tudo isto, é uma etapa que, em grande parte do tempo, depende do trabalho de programadores.

· 4ºP - PUBLICAÇÃO ·

Chegámos à fase de divulgação do conteúdo da marca, criando uma estratégia não só para as redes sociais, como também para o próprio *website* e possíveis blogues. Todas estas plataformas devem ter conteúdos que sejam do interesse do consumidor, pois a relevância é construída por este parâmetro.

Atualmente, o consumidor está cada vez menos receptivo à publicidade, dando muito mais ênfase a conteúdos que lhe digam algo. Assim sendo, a melhor forma para o conquistar é informá-lo, disponibilizando-lhe conteúdo relevante para o seu dia-a-dia e para as suas necessidades reais.

Cada marca precisa de pessoas que falem bem dela, que a defendam e a recomendem – o chamado *buzz*. Este cenário só será possível se o conteúdo gerado for de qualidade.

A função do conteúdo, para além da construção de relacionamentos, é também ser lido e reconhecido pelo *Google*, gerando tráfego através da pesquisa orgânica no maior motor de busca do mundo. No entanto, há que ter atenção para o facto de que um *site* de uma empresa deverá ter a capacidade de atrair tráfego através da optimização, de modo a ir de encontro à indústria criada em volta das técnicas SEO.

O conteúdo pode dividir-se em dois: aquele que é criado para ser publicado no *site* da marca para atrair novos consumidores, através da pesquisa no *Google* e aquele que encoraja a interação e a reação que é difundida por toda a rede. Este último – com o exemplo dos testemunhos e *feedback* dos clientes – gera uma aura de credibilidade à volta da marca em questão e aumenta a sua taxa de conversão. Portanto, para uma boa divulgação de marca deve saber-se como publicar conteúdo e como o direccionar ao público-alvo pretendido. Quando a estratégia digital é bem sucedida, o consumidor interage com a marca, criando, assim, um relacionamento.

O conteúdo do *site* deve ter a melhor qualidade possível de informações acerca do negócio e dos seus produtos, em qualquer formato viável – desde vídeos a fotografias, entre outros. Desta forma, transmitir-se-á uma maior segurança ao indivíduo que quer comprar, aumentando a probabilidade de o fazer.

· 5ºP - PROMOÇÃO ·

Esta fase baseia-se na correta divulgação da empresa na *internet*, através de *links* patrocinados ou mesmo publicidade no Facebook, não desprezando outras maneiras gratuitas ou bastante baratas de divulgação na *web*. Será a etapa para perceber como utilizar todo o conteúdo produzido no 4ºP – publicação –, de maneira a gerar credibilidade e tráfego no *website* da empresa.

“A estratégia de transformar o consumidor no seu próprio vendedor é uma das mais eficazes no que respeita à obtenção de resultados práticos, quer em termos de vendas, quer em termos de construção e consolidação da marca” (Conrado, 2012).

Hoje em dia, a publicidade *online* fica mais em conta do que a publicidade *offline*. Para além do mais, oferece resultados tangíveis e mensuráveis, quase imediatos, aumentando significativamente o lucro da empresa.

Geralmente, ações de desenvolvimento social geram efeitos proveitosos. Quando uma marca faz parte de um movimento social, torna-se parte de uma causa muito maior. A empresa deve utilizar o seu poder de comunicação para interagir com os seus clientes, de modo a que estes façam circular informações através do próximo P, Propagação. À interação entre o 5ºP – Promoção – e o 6ºP – Propagação – dá-se o nome de marketing viral.

· 6ºP - PROPAGAÇÃO ·

O marketing viral é um poderoso gerador de tráfego para qualquer *site* que tenha um conteúdo que agrade ao seu público-alvo.

O 6ºP visa a aplicação de um conjunto de técnicas que pretendem aumentar o potencial de viralização do *website* da marca, aproveitando o conteúdo produzido no 4ºP. Ter-se-á de aproveitar ao máximo a divulgação gerada pelo 5º P, diminuindo o custo de aquisição. Ações em redes sociais, que não têm qualquer tipo de custo, poderão ser a chave do sucesso na comunicação da marca.

É mediante a comunicação viral, feita pelos consumidores, que a marca conseguirá chegar aos mais inexplicáveis lugares do mercado e, de forma muito mais económica, lucrativa, eficiente e confiável, chegará aos consumidores de todos os segmentos possíveis.

A propagação é a essência do marketing viral e a lucratividade da Organização no mundo virtual. O cliente deve sempre ser o foco central da estratégia de qualquer empresa. Tratá-lo bem, dar-lhe o que ele quer receber, serão boas atitudes. A empresa deve procurar saber aquilo de que os seus consumidores necessitam e afastar-se de tudo o que não os satisfaz.

Nos tempos que correm, o utilizador da *internet* já não aceita tão bem a publicidade *online*. Não quer ver anúncios quando se está a divertir ou a navegar sem preocupações. Quer apenas disfrutar do momento.

Cada vez mais, a *internet* tem um carácter social. Os indivíduos passam a ser clientes de determinada marca porque são influenciados pela opinião da sua rede de contatos, amigos ou conhecidos. Para além disso, o consumidor que navega no mundo virtual pode ainda pesquisar sobre a idoneidade de qualquer entidade e não precisa de se esforçar muito para o conseguir.

Alguns cliques e saberá logo toda a informação que quer, com a vantagem de que informações negativas têm uma repercussão maior do que as positivas.

Concluindo, o desafio no 6ºP é transformar o capital social em capital económico de forma subtil e atraente, descobrindo os influenciadores. Cumprir-se-á a “regra do 1%” que afirma que 1% do mercado é constituído pelos influenciadores, 9% são aqueles que editam, gostam, partilham e comentam e os outros 90% são chamados “consumidores passivos”.

· 7ºP - PERSONALIZAÇÃO ·

A personalização obriga a um contacto direto com o consumidor, gerando um relacionamento, contrariamente à publicidade que é usualmente direccionada para massas.

Este P consiste na interação pessoal e fidelização do cliente à marca. Assim, é importante que a marca construa a sua própria lista de *emails* e consiga as melhores conversões em campanhas de *email marketing*. Por isso, devem usar-se as melhores ferramentas para a criação e envio de *emails*, entendendo também as regras anti *spam*, para evitar que estes sejam denunciados.

A *internet* é a única ferramenta que permite fazer marketing pessoa a pessoa, ao mesmo tempo que o faz em grande escala. Contudo, mais atraente que isso, é o fato de monetariamente ser bastante mais económico do que o marketing tradicional. Desta forma, através da rede, a empresa pode atrair novos clientes, não descuidando a venda a clientes antigos – utilizando o marketing de relacionamento – fidelizando e vendendo mais produtos para clientes que já conhecem a marca.

Atualmente, já não se vendem produtos, auxilia-se o cliente a comprá-los. As novas tecnologias aliadas à *internet*, dão a possibilidade às empresas de construir vários relacionamentos com os clientes mais rentáveis, com os menos rentáveis e com os que nunca fizeram uma compra.

O posicionamento e a segmentação de mercado devem ser duas questões respondidas nesta fase. Quanto maior a segmentação do público, maior será a possibilidade de personalização da comunicação da marca. No entanto, estes dois processos têm uma grande relação com o conteúdo outrora produzido no 4ºP. A par da segmentação, a empresa deve analisar a melhor maneira de personalizar os seus produtos, de acordo com o que já sabe acerca do seu *target*. Na prática, essa personalização será feita com recurso a uma ferramenta chamada CRM (*Customer Relationship Marketing*), onde a empresa fará uma recolha de dados dos seus clientes e os segmentará da melhor forma. Se se aliar ao CRM uma ferramenta de *email marketing*, a comunicação será mais relevante e haverá um maior alcance do cliente.

· 8ºP - PRECISÃO ·

A *internet* ganha pontos em relação ao mundo *offline* num fator específico: a monitorização e mensurabilidade dos números, com possibilidade de gestão contínua do posicionamento da marca no mercado. Ainda para mais essa medição é, muitas vezes, gratuita.

“Não medir os resultados obtidos depois de uma ação tão complexa e completa como é a Estratégia Digital de um Projeto 8P’s é a mesma coisa que saltar de um avião sem paraquedas. No 8ºP, de Precisão, terá que trabalhar com ferramentas como o *Google Analytics* num nível básico/intermédio e com outras excelentes ferramentas (muitas delas gratuitas) de mensuração

de *heat map* (mapa de calor) ou mensuração de marcas em redes sociais e outros pontos que devem ser medidos no seu projeto.” (Conrado, 2012).

Para que se consigam aumentar as vendas e, conseqüentemente, alcançar metas melhores, será necessário medir todos os resultados da ação *online* da marca, para que esta consiga entender o que correu bem e o que correu mal. Só desta forma se poderão reforçar as ações positivas e dar um fim ao que foi mais negativo. Contudo, será necessário saber interpretar os resultados e fazer com que venham a ser informações pertinentes, transformando-as em conhecimento útil.

O ciclo dos 8 P's do marketing *online* não tem fim. Medir os resultados de cada ação e começar tudo de novo é o lema do processo.

Capítulo IV – Interatividade no Marketing *Online*

4.1. Introdução

Na sociedade global do século XXI, as empresas de sucesso recorrem à *internet* e suas ferramentas para promover e vender os seus produtos. Tal é possível a qualquer hora e em qualquer lugar, através do uso de dispositivos móveis – telemóveis, iPad's, *tablets*, entre outros. Esta rede que se cria facilita a comunicação, de forma mais ou menos personalizada (consoante o objetivo a que se propôs), e tem maior eficiência.

As estratégias economicamente operacionais de cada uma, adaptadas aos meios digitais disponíveis, levam ao aparecimento do conceito de cliente 2.0, um consumidor mais exigente porque informado e atento.

4.2. O Marketing na *web* – as aplicações móveis

As definições do conceito de marketing são diversas. No entanto, Kotler apresenta uma de veras simples mas significativa: “marketing é a atividade humana dirigida para satisfazer necessidades e desejos por meio de troca” (Kotler & Keller, 2007). Ora, se o marketing é criado para satisfazer necessidades, tem de ter em conta o público-alvo a que se destina e oferecer um produto que o satisfaça. Se tal não acontecer, há que rever a estratégia utilizada.

A capacidade de agrupar clientes com gostos e preferências semelhantes levou a uma redução de esforço por parte das empresas para melhorarem as suas vendas. Conhecendo os seus hábitos torna-se mais simples atingir o público certo, oferecer-lhe aquilo que mais deseja e receber em troca o sucesso.

As críticas do cliente, fruto da interação, melhoram ou podem melhorar esse produto, tornando-o um sucesso de vendas, porque ganha qualidade(s), aumenta a satisfação e garante a sua fidelização.

As empresas enfrentam novos desafios a cada ano que passa. Atualmente, se querem continuar no mercado têm de se (re)ajustar e aderir a novas estratégias (emergentes), porque mais céleres, mais personalizadas e mais eficientes. A comunicação e a informação corretas, no momento certo, são imprescindíveis. Assim, a utilização da *internet* como estratégia de marketing tem inúmeras vantagens, tais como:

- acessibilidade 24 horas por dia, 7 dias por semana;
- interatividade entre vendedores e clientes;
- permite a personalização da comunicação, se for desejável por ambas as partes;
- o vendedor pode quantificar, quase de imediato, o impacto do(s) produto(s) no(s) mercado(s) e respetiva avaliação;
- fica mais económico do que qualquer outro tipo de marketing;
- com o seu público-alvo devidamente identificado, tudo se torna mais viável e fácil;
- definição da(s) forma(s) de atualização dos conteúdos do *website* e das redes sociais, monitorizando-os constantemente com as ferramentas disponibilizadas.

Para além disto, a tecnologia móvel está, sem dúvida alguma, a transformar a experiência de viagem. Os aparelhos móveis tornaram-se um acessório padrão para os consumidores turísticos, permitindo-lhes um acesso rápido e facilitado à informação de que necessitam (Amadeus, 2011).

É possível inferir que, através das tecnologias móveis, se possibilita um acesso, quase instantâneo, à informação e que estas têm sido cada vez mais acessíveis aos consumidores turísticos, facilitando o processo de viagem.

O número de *smartphones* tem vindo a aumentar nos últimos anos, fazendo com que haja uma maior preocupação da parte das empresas para o investimento no campo *mobile*, principalmente porque o turista contemporâneo usufrui dos *websites* no período pré-viagem mas, durante o seu percurso e, uma vez chegado ao destino, são as aplicações que ganham o lugar no pódio, ajudando-o com informações locais (Wang, Park, & Fesenmaier, 2012). Estes estudos revelam que o uso de dispositivos móveis tem vindo a alterar a forma como o turista realiza as suas viagens, não tão dependente das agências tradicionais como outrora.

As vendas destas tecnologias, associadas ao aumento de utilizadores ativos, geram uma maior procura por aplicações. Ao fazer uso do seu *smartphone*, o turista estreita a sua relação com o destino física e virtualmente (Wang, Xiang, & Fesenmaier, 2014). O turismo é uma área de constante transformação, que se adapta facilmente às mudanças do mercado pela sua ampla capacidade de interação. A incorporação destas tecnologias neste mundo é uma vertente que deve ser explorada por locais, que possuam a prática do turismo como um recurso do desenvolvimento social e económico.

Os *smartphones* podem oferecer uma grande variedade de serviços de informação que visam auxiliar, tanto nos principais aspetos da viagem - como no processo de organização, planeamento e reservas de serviços -, quanto em muitos outros pequenos pormenores durante a experiência turística - encontrar locais no destino, estimar o tempo de espera de transportes, entre outros (Wang et al., 2012). Isto significa que a necessidade de informação por parte do consumidor turístico pode ser atendida a qualquer momento no processo de viagem - na fase de antecipação (pré-viagem), na fase experimental (viagem propriamente dita) e na fase reflexiva (pós-viagem) (Gretzel, 2006). Dentro da fase experimental (ao longo da viagem), os dispositivos móveis permitem o acesso a serviços baseados em localização que reconhecem a localização atual do turista e oferecem sugestões relevantes, com base nas suas solicitações. Tudo isto nos permite afirmar que, hoje, o acesso à informação tem início na palma da mão do Homem. Isto transforma totalmente o modelo do mercado: as ações dos consumidores passam a ser o centro das atenções (Gabriel, 2010).

A maneira como adotamos e interagimos com as novas tecnologias é cada vez mais despreocupada e automática. Hoje em dia, os processos associados a elas quase nascem com o ser humano, que tem garantido o seu uso em praticamente todos os momentos da sua vida, tal como defende Ling, quando diz que “a tecnologia se tornou confiável e de fácil acesso (...) foi adotada em grande escala e está a caminho de se tornar parte do cenário em muitos países” (Ling, 2004). Contudo, há algumas tecnologias que estão em constante mudança, como é o caso

das tecnologias móveis. Estas são constantemente “reinventadas” e isso faz com que mereçam uma especial atenção, nomeadamente no que aos seus mecanismos diz respeito. Mais ainda, é por estes fatores que se está sempre à procura de novas formas de as fazer brilhar e de trazer a novidade para si. Este pensamento vai de encontro ao que Ling defende quando afirma que cada vez mais esperamos novos e inesperados usos para as tecnologias móveis. No entanto, é importante referir que a evolução deste fenómeno só existe porque é muito bem aceite na nossa sociedade e que cada dispositivo é um bilhete de identidade do seu utilizador, pois “o nosso uso ou a nossa recusa dizem algo sobre nós como indivíduos” (Ling, 2004). Assim como se classifica enquanto reflexo nosso, também é indispensável a qualquer tarefa das nossas vidas. Com um pequeno objeto, estamos aptos para a qualquer hora, a qualquer momento, em qualquer lugar, aceder à *internet* e demais redes sociais, manter permanentemente a comunicação com os outros, entre muitas outras coisas.

Em suma, o impacto social das comunicações móveis é gigante e mudou por completo o estilo de vida do Homem.

Smartphone, *tablet*, telemóvel, PDA (*Personal Digital Assistant*), são alguns exemplos de dispositivos móveis que são, simplesmente, aparelhos que podem ser manuseados com a mão e colocados num bolso, como afirmam Linaza et al. (2012). O seu reduzido tamanho faz com que possam ser transportados para qualquer lado – portabilidade -, ligá-los à *internet* e, assim, desenvolver múltiplas atividades (Larivière et al., 2013). Um estudo de Nielsen (2013) classifica-os como uma forma de comunicação primária, que assume um papel crucial no quotidiano dos seus consumidores, tanto em economias desenvolvidas como em economias com grande capacidade de desenvolvimento. É de notar que a taxa de utilização destes aparelhos tem vindo a aumentar de forma exponencial e que cada vez mais indivíduos os utilizam não só para as suas funções mais básicas – como telefonar ou enviar mensagens de texto -, mas também para assuntos profissionais e sociais, acedendo a *websites* e aplicações, jogos e até mesmo lojas. Podemos mesmo afirmar que os dispositivos móveis vieram converter tempos mortos em momentos de maior produtividade.

No setor turístico, as TIC, em geral e a tecnologia móvel em particular, tornaram-se um elemento crucial, proporcionando um leque imenso de oportunidades, quer para os agentes envolvidos, quer para os turistas (Buhalis & Law, 2008). Na última década, tem existido um aumento na investigação acerca das TIC no setor do turismo, mais propriamente sobre a *internet* e os operadores turísticos (Buhalis, 2004, Carroll & Sigaw, 2003 e Karanasios & Burgess, 2008), o comportamento do consumidor na área (Davidson & Yu, 2005 e et al., 2015) e a promoção turística (Celtek, 2015). Uma das conclusões da investigação revelou que as preferências e o comportamento dos turistas se alteraram, passando o seu interesse de pacotes padronizados a produtos e experiências mais individualizadas, adaptadas às necessidades e interesses de cada um (Buhalis, 1997 e Management Association, 2015). De acordo com Werthner & Ricci (2004), os turistas esperam conseguir ter acesso, quando e onde necessitam, a serviços e informações através dos seus dispositivos móveis. Outros estudos indicam que os *smartphones* vieram

umentar a qualidade do turismo de experiência (Mamaghani, 2009), tornando-se, cada vez mais, um “*must have*” para qualquer turista (Langelund, 2007).

Uma das grandes potencialidades das aplicações móveis reside na capacidade de melhorarem a experiência turística no destino, gerando uma mudança de paradigma no acesso e processo da informação e na interação entre o turista e o meio envolvente. Permite, por um lado, que as empresas do setor alcancem um maior número de pessoas, através da disponibilização de informações e serviços adicionais, por vezes até adaptados ao perfil do próprio utilizador. Por outro lado, com as *apps*, o turista pode maximizar a sua experiência, personalizando-a e enriquecendo o conhecimento sobre diferentes pontos de interesse.

Assim como defendem García-Crespo et al. (2009), o setor do turismo necessita apostar fortemente no desenvolvimento de aplicações cada vez mais dinâmicas, que permitam receber informação e conteúdo multimédia, sem esforço acrescido e de forma adequada às necessidades e exigências de cada turista, disponibilizando-lhes dois aspetos essenciais nos dias de hoje: interatividade e entretenimento.

Como resultado, as aplicações móveis podem personalizar a visita do turista, de acordo com os seus gostos e desejos, respondendo às suas altas expectativas e originando uma experiência muito mais rica e memorável.

4.3. Crowdsourcing e crowdfunding

O empreendedorismo é a pedra basilar do crescimento económico contemporâneo, caracterizando-se por ser um processo de identificação de ideias e lançamento de novos negócios, que organiza os recursos necessários e avalia os riscos e recompensas de cada passo dado.

Com as transformações céleres sentidas num cenário tão competitivo, muitas empresas começaram a utilizar ferramentas de inovação para ultrapassar as suas próprias fronteiras, de forma a estarem sempre um passo à frente da concorrência. Atualmente, o desenvolvimento tecnológico permite utilizar a inteligência coletiva da multidão - *crowdsourcing* - e das *startups* para ter uma fonte de dados de carácter inspiracional, de maneira a atingir o desenvolvimento de novos produtos e serviços acertados, simultaneamente, gerando conhecimento.

A crença em grandes ideias, soluções e a inovação não são novidade e surgiram da multidão, com o objetivo de deter soluções inovadoras para desenvolver atividades corporativas. O termo *crowdsourcing* advém de Jeff Howe (2006), que afirma que “*crowdsourcing* é o ato de pegar num trabalho que é tradicionalmente desenvolvido por um agente e dar a possibilidade a um determinado grupo de pessoas, em número indefinido, de opinar e recriar esse mesmo trabalho”. Um outro aspeto curioso é que todo o conteúdo é gerado por voluntários e amadores, que nada recebem em troca, financeiramente. Para além disto, refere que o desenvolvimento da *internet* e, na mesma medida, das tecnologias, facilitou imenso a aproximação dos amadores aos profissionais da marca. Cada contributo, ainda que muito pequeno, quando aliado a muitos outros, cria um grande conteúdo e um bom exemplo deste tipo de processo é a Wikipédia.

A Wikipédia é uma enciclopédia *online* constituída pelo conteúdo gerado por milhares de utilizadores, diariamente, em constante mudança. “Em vez de se basear numa única pessoa inteligente ou num grupo de indivíduos privilegiados, a Wikipédia explora os conhecimentos de milhares” (Anderson, 2006). Por trabalhar com o conceito de coletividade é considerada um exemplo fundamental do *crowdsourcing*. Os contributos que formam todo o seu conteúdo são provenientes de pessoas desconhecidas e não geram lucro.

Então, o *crowdsourcing* define-se como sendo um conjunto de atividades exercidas por vários indivíduos com o único objetivo de gerar algum resultado de melhoria para a sociedade. E não se resume ao mundo *online*. Contudo, a sua evolução ocorreu através do rápido avanço da *internet*, onde marca presença em *sites*. Nestes não existe mediação através de um indivíduo, mas sim a presença da própria plataforma que o faz através das suas limitações e regras previamente definidas, como afirmam ambos os autores supra citados.

Em meados de 2008, Portugal e o resto da Europa mergulharam numa forte crise económica. Este fenómeno levou a que instituições bancárias se retraíssem e baixassem o número de créditos concedidos, tanto a empresas como a particulares, o que gerou uma dificuldade acrescida no que diz respeito a investimentos nas empresas, originando o condicionamento da atividade económica, a redução do empreendedorismo e o crescimento da percentagem de desempregados no país. Neste contexto, surge o *crowdfunding*, conceito que permite a angariação de financiamento (*funding*) através de pequenos contributos de um grupo de indivíduos (a *crowd*) com intermédio de uma plataforma na *web*. Segundo Netto (2011), o que define este conceito é o ambiente onde ele acontece, tendo em conta que é uma plataforma *online*, onde qualquer pessoa pode publicar o seu projeto e encontrar ajuda financeira. Qualquer indivíduo, quer doe pequenas quantias de dinheiro ou números com muitos dígitos, pode ser financiador. Em troca, estes recebem pequenas recompensas, estipuladas pelas mentes criativas do negócio.

Este recurso tem tido uma forte adesão como alternativa eficaz aos mecanismos tradicionais de financiamento de projetos que de outra forma não sairiam do papel, devido à redução do número de empréstimos atribuídos pelas entidades bancárias.

O *crowdfunding* teve origem nos EUA, sendo o *kickstarter* – www.kickstarter.com - um dos mais conhecidos *websites* de financiamento coletivo existentes e um dos pioneiros (Nedeski, 2011). A plataforma apareceu em 2009 e já financiou mais de 70 mil projetos criativos nas mais diversas áreas, desde apoio a causas sociais a música e filmes.

Belleflamme et al. (2014) ainda destacam um traço distintivo evidente entre *crowdfunding* e *crowdsourcing*. No segundo, o público contribui com ideias e soluções para atividades operacionais, enquanto que no primeiro a participação gerada é feita através do investimento em dinheiro. Contudo, em ambos existe uma envolvimento concreta dos indivíduos.

No entanto, no *crowdfunding* pode-se dizer que o papel do indivíduo que apoia é mais reconhecido, tendo em conta que este investe diretamente numa Organização ou projeto, enquanto que se simplesmente opinasse sobre um assunto com uma ideia ela talvez nunca fosse concretizada.

A transparência é uma característica base das plataformas de financiamento coletivo. Para se apoiar um projeto, terá de ser fornecida toda a informação sobre o mesmo, para que quem investe tenha noções reais do destino do seu dinheiro.

Valiati (2013), diz que “nesse sistema, através das novas tecnologias, o consumidor abandona uma suposta passividade e alienação e organiza-se em grupos que unem esforços (neste caso, a doação de dinheiro) e destinam fundos a um projeto do seu interesse”. Então, podemos concluir que o *crowdfunding* é uma manifestação da teoria da cultura participativa de Shirky (2011). Participar é interagir com o que está a acontecer, como se cada um fizesse parte da experiência. Estas plataformas, por tratarem de assuntos da atualidade – causas sociais, música, entre muitos outros -, transmitem ao indivíduo um sentimento de querer participar. Netto (2011), realça que ainda que haja valores monetários envolvidos, não é o lucro que está primeiramente intrínseco no *crowdfunding*. “Em primeiro plano, ao contrário, os operadores do *crowdfunding* apresentam alternativa ou cumulativamente um discurso moral e um discurso político” (Netto, 2011). Isto cria nas pessoas um sentimento de “fazer o bem” e, assim, são levadas a fazer as suas doações monetárias. Por mais que ao financiamento coletivo seja associado um carácter económico, não é isso que é visível nos projetos. E este é o motivo do sucesso destas plataformas, já que as pessoas gostam de praticar o bem.

Hoje em dia, os nichos também estão a encontrar o seu espaço dentro do *crowdfunding*. Estes segmentos de mercado foram definidos por Anderson (2006) através da teoria da “cauda longa”, que aponta três forças: a democratização das ferramentas de produção da *web*, a distribuição do conteúdo e a ligação entre a oferta e a procura.

Este processo é assim apresentado como alternativa viável de financiamento a *startups* e os fatores mais relevantes de uma campanha de *crowdfunding* serão: a preparação e organização prévia e contínua no projeto na plataforma; a escolha da própria plataforma e a sua rede de contactos; e a interação com a comunidade investidora.

PARTE III – A EMPRESA

Capítulo V – A Zarco

5.1. Introdução

A Zarco, aplicação móvel portuguesa na área do turismo, fez sucesso nos últimos tempos, acompanhando o crescimento do turismo português – nomeadamente nas cidades de Lisboa e do Porto.

5.2. História

Esta *startup* está incubada no UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto – e, simultaneamente, integrada no programa *Vodafone Power Lab*, o que lhe permitiu um forte e célere crescimento.

Os fundadores desta empresa são João Monteiro, formado em Economia; Francisco Sousa Otto, da área do Marketing e Tiago Mendes, da área da Programação.

A concretização desta ideia surge quando os sócios da Zarco perceberam que, em geral, as pessoas visitam uma cidade e fotografam locais “desconhecidos”. A partir daí, criaram uma *app* que permite ao turista explorar a cidade que visita, para além dos locais típicos, que são mundialmente famosos, através de um serviço mais pessoal e personalizado. Pode-se, assim, conhecer uma cidade através dos olhos de quem nela vive.

A empresa nasceu no Porto, em Dezembro de 2015, após a participação do CEO da empresa – João Monteiro – num programa de aceleração nos Estados Unidos da América (EUA), na Universidade de Carnegie Mellon. Nesse momento, foi criada uma rede de contactos que, juntamente com uma experiência enriquecedora sobre projetos *web*, originou a **Nomadmovement**. Esta “rede social para viajantes” permitia reunir, organizar e partilhar, em tempo real, imagens, vídeos e apontamentos feitos em cada viagem e chegou a juntar cerca de 20 000 utilizadores.

Com um lema bem definido – *“Discovering a new city has never been easier.”* – a *app* Zarco pretende dar a conhecer ao turista a cidade que visita pelo olhar do habitante local, que partilhe dos mesmos interesses e lhe mostre mais locais do que aqueles que são mundialmente conhecidos.

O ponto crucial da aplicação é mesmo este: *“Live, feel and breath the city just like a local”*. Assim, o turista poderá desfrutar de uma visita guiada personalizada, uma experiência única e local.

Tal como é mencionado no *website* da empresa, *“one’s destination is never a place but a new way of seeing things”* – Henry Miller.

Procura-se que cada guia seja especializado em determinada área para que possa, de forma mais eficaz, satisfazer as curiosidades do cliente. Existem guias bastantes diversificados (certificados e não certificados), desde arquitetos a vocalistas de bandas de música.

5.3. Modelos de negócio

Por modelo de negócio entende-se a lógica do criar, entregar e trazer valor para a Organização (Osterwalder & Pigneur, 2011) a partir de uma plataforma que liga recursos e processos (Nielsen & Lund, 2012). As definições dos autores supra citados vão de encontro ao que Teece (2010) defendeu como uma ligação lógica entre dados e outras evidências que sustentam a proposta de valor para o cliente, com o objetivo de lho entregar, assegurando uma vantagem competitiva, sustentável no mercado.

5.3.1. Zarco

O modelo de negócio da Zarco, à semelhança da Airbnb e da Uber, é do tipo plataforma multilateral, visto que liga pessoas interessadas em conhecer a cidade, de uma forma mais personalizada, a pessoas disponíveis para o fazer, dentro das sua(s) área(s) de interesse. Um arquiteto português conseguirá fazer com que o turista que o escolheu tenha uma experiência única, porque lhe mostrará a cidade com um outro olhar, mais pormenorizado, sempre de encontro às paixões que ambos partilham. Quem nasce e cresce no local conhece recantos que a maioria dos guias turísticos tradicionais desconhece.

Este modelo acrescenta valor às duas partes envolvidas, pessoas interdependentes e coexistentes. Por isso, seguem estas três premissas:

- apenas representam valor a um elemento se o outro estiver presente;
- a criação de valor facilita a interação entre os dois elementos;
- cresce na medida em que atrai mais utilizadores – efeito de rede.

Nestes casos, usualmente, é cobrado um valor fixo a uma das partes com base no valor da transação que se pretende realizar – visita guiada.

A Zarco cobra uma comissão de 40% sobre o valor de cada visita guiada feita. Num passeio de 2 horas, com o custo de 40€ para o cliente, a empresa fica com 16€ e o guia turístico com os restantes 24€. Contudo, há um ponto interessante que deve ser referido: os pagamentos são feitos na aplicação, quando agendado o encontro. Desta forma, cabe à Zarco processá-lo e transferir a percentagem certa ao guia. Isto, para além de evitar problemas jurídicos, garante um maior conforto, tanto ao viajante como ao próprio agente turístico, que não tem a necessidade de ter dinheiro em sua posse, evitando riscos desnecessários, como por exemplo, assaltos.

As forças deste tipo de modelo são duas: economias de escala - que está relacionada com o processo de aumento da atividade, sem que isso implique um aumento proporcional no custo da mesma - e o efeito de rede - o benefício de um produto ou serviço que aumenta conforme o número de usuários, simultaneamente, aumenta.

A economia de escala dá-se quando o custo médio de produção fica mais barato, à medida que aumenta a quantidade de produtos produzidos. Para as *startups*, isto torna-se positivo porque lhes permite tornarem-se escaláveis. Como o custo de produção não sofre qualquer aumento, o valor do produto final tende a ser mais baixo e o *stock* aumenta também.

A primeira característica das economias de escala é a padronização da produção. Assim, torna-se possível produzir o mesmo produto rapidamente sem gastar mais em patentes, design e

publicidade. Relativamente às *startups*, uma vez escaláveis deixam de existir, porque se tornam empresas lucrativas.

O efeito de rede é o resultado que o número de utilizadores tem sobre o valor de um serviço. Quando o efeito de rede está presente, quanto maior foi o benefício de um produto ou serviço, maior será o seu número de utilizadores. Um exemplo que ilustra bem este fenómeno é o telemóvel. Quanto maior é o número de telemóveis que as pessoas possuem, mais valioso se torna o seu uso para cada um. Isto gera consequências positivas pois, ao comprar um telemóvel, a pessoa, sem qualquer intenção, acaba por criar valor para os outros utilizadores. As redes sociais, por exemplo, funcionam assim. O Facebook e o Instagram só resultam porque têm milhares de utilizadores. Se pensarmos, há uns tempos atrás o SnapChat também estava em voga e era considerado pelas empresas como aposta em publicidade mas rapidamente foi desconsiderado, pois deixou de ter tantos utilizadores – culpa do Facebook e Instagram, que inseriram nas suas *apps* o conceito base desta aplicação.

“Portanto, plataformas dependem de ecossistemas externos para criação de escala ao permitir interação entre participantes deste ecossistema. Elas atingem esse objetivo de duas formas: primeiro, ao prover uma infraestrutura *plug-and-play* que encoraja a participação aberta de produtores e consumidores externos e, segundo, ao estabelecer regras de governança para que essas interações ocorram de forma saudável e eficiente” (Pereira, 2017)

No entanto, este modelo de negócio também encara fraquezas. Carece do “problema do ovo ou da galinha”, pois necessita de um grande número de clientes para ter sucesso. O modelo apenas tem valor se possuir um equilíbrio entre os dois grupos.

Alar Kolk, presidente da *European Innovation Academy* (EIA), destaca a importância do contacto das *startups* com o mercado para evitar o falhanço, que acontece “90% das vezes”. (Nunes, 2017).

Para a maioria das empresas embrionárias, o principal desafio será ter um produto ou serviço que os consumidores queiram mesmo ou necessitem. A principal razão do fracasso de 90% das *startups* que falharam reside precisamente em não entenderem o que procuram e anseiam os seus *targets*. Nasceram de uma autêntica fantasia e, por isso mesmo, morrem cedo. Na Europa, o fracasso demora mais a dar de si do que noutras regiões, porque existem uma série de mecanismos de apoio e incubação, que fazem com que o empreendedorismo se torne menos interessante. As empresas demoram dois ou três anos a chegar ao mercado e a receber reações dos consumidores. E, por não os entenderem, fracassam. Portanto, as *startups* não necessitam apenas de apoio financeiro mas, numa primeira fase, necessitam de aconselhamento e de conhecer o mercado. Precisam que alguém as oriente e lhes ensine “como fazer”. O apoio monetário ficará em segundo plano. Os empreendedores precisam, sobretudo, de cultura de liderança e mercado para conseguirem levar a cabo a inovação, correr riscos e tornar a mudança possível.

Ora, foi com o crescimento tecnológico que este modelo de negócio proliferou. Contudo, a Zarco não conseguiu manter o negócio aberto. Para além de ter tido um problema na componente económica, tendo em conta que, como é referido pelo CEO da empresa na entrevista realizada

(ver anexo 1), um dos investidores deixou de financiar o projeto – tendo o João tentado substituir o mesmo, mas sem sucesso (porque as ofertas eram inferiores à daquele) – a empresa enfrentou uma série de problemas quer a nível humano, quer a nível técnico. Isto porque o CEO direcionou todas as suas atenções para outro projeto que tinha em mente e deixou a Zarco um pouco de lado e, conseqüentemente, o servidor foi abaixo, deixando a aplicação de funcionar. Hoje em dia, já nem o *website* da marca abre. Contudo, um ponto interessante será perceber o porquê de tantas *startups* falharem. A principal razão da enorme percentagem de falha das *startups* é a criação de produtos e serviços que não respondem às necessidades e desejos dos seus públicos-alvo ou não são suficientemente diferentes de outras soluções concorrentes. A maior parte das vezes, o empreendedor entusiasma-se com uma ideia, avança com afinco na criação do produto ou serviço, sem sequer ter evidências de que este corresponde a uma necessidade real do perfil de cliente a quem se quer dirigir. Em algumas ocasiões, o próprio empreendedor nem tem noção do seu *target* e, por isso, não define qualquer segmento. Isto faz com que não saiba de todo as necessidades inerentes ao mesmo. Cria, portanto, um produto ou serviço capaz de satisfazer as suas próprias necessidades ou desejos, no seu entendimento de utilidade, mas sem verificar que os seus parâmetros são minimamente compatíveis com potenciais clientes. Outras vezes, o empreendedor centra-se num nicho tão pequeno que a probabilidade de sucesso é muito reduzida.

Outro fator para o insucesso está na dificuldade de dar a conhecer o produto ou serviço da empresa. Muitos destes são da área técnica, pessoas capazes de conceber e desenvolver produtos, mas com poucos conhecimentos e aptidões para a sua divulgação. Não chega ter o produto certo, há que o dar a conhecer da forma correta e no momento ideal. E, depois, há que lembrar o cliente do produto, quando confrontado com a necessidade deste. Num mundo tão cheio de publicidade, torna-se complicado fazer chegar a nossa marca aos nossos potenciais clientes e fazer com que esta fique na sua memória. Então, será necessária uma boa comunicação por parte das marcas.

A incapacidade da equipa fundadora é outro fator a considerar. Para se criar uma empresa de sucesso são necessários muitos conhecimentos. Para além da ideia é fundamental escolher o *timing* certo de atuação e ter as competências técnicas de gestão e comerciais necessárias.

5.3.2. Airbnb

Tudo começa com uma boa ideia de negócio - um produto ou serviço que se distinga ou responda diretamente a um problema real do *target* a atingir, com um número suficiente de clientes.

Conforme afirma Bill Gross - que fundou muitas *startups* e ajudou a fundar muitas outras, ficando curioso sobre o porquê de algumas terem sucesso e outras não – existem cinco fatores para o sucesso e fracasso das empresas.

Primeiro, a ideia. “Eu costumava achar que a ideia era tudo. Mas com o tempo, comecei a pensar que talvez a equipa, a execução, a adaptação, fossem mais importantes que a ideia em si.”, declara (Gross, 2015).

Depois, a equipa. Nos negócios, tudo corre bem até ao cliente desistir de querer comprar os nossos produtos ou serviços. “O cliente é a verdadeira realidade. É por isso que pensei que a equipa talvez fosse a coisa mais importante.” (Gross, 2015).

Em terceiro lugar, o modelo de negócio. Será que as empresas têm um caminho traçado para gerar receitas de clientes?

Contudo, o financiamento também lhe parece um ponto importante, pois, por vezes, as *startups* recebem grandes apoios a nível monetário.

Por fim, mas não menos importante, o *timing*. “Será a ideia prematura e o mundo não está pronto para ela? Prematura no sentido que é tão avançada que temos que educar o mundo? É oportuna? Ou é demasiado tardia, e há demasiada concorrência?” (Gross, 2015).

E foi o *timing* e o reconhecimento de duas necessidades que fizeram com que surgisse a Airbnb, cujo sucesso assenta na existência de uma demanda reprimida - pessoas a querer viajar – e uma oferta excedente – imóveis desocupados. A ligação destas duas necessidades gerou o seu sucesso, encontrando-se a empresa, atualmente, já em 192 países, mais de 30 mil cidades, com um número acima das 10 milhões de noites reservadas e com mais de 230 mil anúncios publicados, desde a sua fundação, em 2008 (Airbnb, Inc., sem data).

Joe Gebbia, Nathan Blecharczyk e Brian Chesky uniram-se para criar “um mercado comunitário de confiança”, para que as pessoas pudessem comunicar, descobrir e reservar alojamentos em todo o mundo - *online* e disponível para versão *mobile*, através de uma *app* (Airbnb, Inc., sem data). Independentemente de ser uma estadia para uma noite, uma semana, um mês ou outro período de tempo, a Airbnb proporciona às pessoas que viajam experiências únicas, com uma grande variedade de preços, em qualquer lugar do planeta Terra, disponibilizando diversas tipologias de alojamento – desde apartamentos a castelos.

Com sede em São Francisco, a empresa conta com dez escritórios espalhados pelos quatro cantos do mundo.

O seu modelo de negócio assenta, essencialmente, em cobrar percentagens a ambos os lados da equação. Anunciar na plataforma é 100% gratuito, no entanto, é cobrada, ao anfitrião, uma taxa de 3% sobre o valor de cada reserva - que cobre os custos da transação de pagamentos - e ao hóspede uma taxa que pode variar entre os 6% e os 12% do valor da reserva, dependendo do seu preço associado.

A empresa consegue, assim, criar uma flexibilidade financeira, oferecendo aos viajantes alojamentos únicos, para qualquer intervalo de preços e aos anfitriões a rentabilização dos espaços que têm disponíveis.

A Airbnb gere uma multiplicidade de espaços, em que 57% são apartamentos ou casas inteiras das mais diversas tipologias -, 4% são quartos privados e 2% quartos partilhados (Airbnb, Inc., sem data).

A firma prima, também, pela segurança que transmite ao cliente. O sistema de “comentários autênticos” visa excluir quaisquer tentativas de opiniões falsas, apenas permitindo a escrita entre os próprios utilizadores, que efetivamente fizeram uma reserva ou se hospedaram entre si. Desta forma, a reputação é genuinamente verdadeira, fundamentada por testemunhos reais, levando,

assim, a que este tipo de alojamento se baseie na confiança mútua, combatendo o “medo” existente de fazer o aluguer da sua propriedade (inteira ou não) a estranhos. Joe Gebbia, co-fundador da Airbnb, numa *TedConference*, em Abril de 2016, fez uma experiência com o público, pedindo às pessoas que desbloqueassem os seus *smartphones* e os passassem para o indivíduo exactamente à sua esquerda. Depois de muitos risos na plateia, afirma: “Esse pequeno pânico que estão a sentir agora é exactamente como os anfitriões se sentem na primeira vez que abrem as suas casas. Porque a única coisa mais pessoal que o vosso telemóvel é a vossa casa” (Gebbia, 2016). Acrescenta, ainda, uma curiosidade quando diz que o segredo do sucesso da *app* reside tanto na confiança quanto no design, não desprezando o *timing* do seu surgimento. Outro fator de grande importância, e atualmente muito falado e “temido” é o pagamento, para o qual existe o sistema “pagamento seguro”. Todas as transações, efetuadas na *app* ou no *website*, passam pelo sistema de segurança da empresa, garantindo tranquilidade, tanto para o hóspede como para o anfitrião. Cada pagamento é retido durante 24 horas após o *check-in*, para que haja uma garantia de satisfação da parte do viajante relativamente ao alojamento, ao mesmo tempo que se defende a política de cancelamento do anfitrião. Tudo isto ocorre antes de processado o pagamento.

Um terceiro processo acentará no “perfil e conexões sociais” que faz a ligação entre as redes sociais dos utilizadores e a Airbnb, facilitando a visualização de reputações em detalhe e informações extra sobre outros membros da comunidade, tornando-se uma excelente ferramenta de pesquisa (Airbnb, Inc., sem data).

Um serviço tão complexo, e com uma estrutura tão dinâmica, não poderia deixar de ter um apoio ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana. Este serviço funciona a nível mundial, em qualquer horário, em qualquer lugar. E, para maior comodidade do cliente, está disponível em 16 idiomas escritos e 6 falados.

Assim, pode-se afirmar que a Airbnb “se orgulha em ser líder no movimento de consumo colaborativo, conectando as pessoas a uma nova economia de partilha” (Airbnb, Inc., sem data). A expressão “economia colaborativa” ou “de partilha” é frequentemente utilizada de uma forma generalizada, englobando um grande número de cenários, sendo este conceito muito difundido, não só entre estudiosos, como também entre indivíduos comuns. Contudo, será pertinente destacar que os pilares financeiros de algumas empresas que operam nesta economia têm extensões distintas do que é o conceito literal de partilha, para a maioria das pessoas.

Na realidade, a partilha não pressupõe trocas de dinheiro algumas ou transações de mercado e, portanto, não implica a geração de lucro. Russel Belk, define partilha como o ato e processo de distribuir o que é nosso aos outros, para seu próprio usufruto e/ou ato e processo de receber algo de outrem para nossa utilização (Belk, 2007), realçando a diferença entre a economia com base na ausência de posse – “partilha pura” – e aquela baseada na transferência de propriedade e troca recíproca, envolvendo valores monetários. Para Gebbia (2016), “a economia compartilhada é o comércio com a promessa de conexão humana”.

Este conceito tem vindo a ser uma tendência nos últimos anos e o seu crescimento exponencial deve-se, sobretudo, ao aumento do acesso à *internet*, às redes sociais, à tecnologia móvel, aos serviços baseados em localização e à economia de recursos financeiros.

A evolução da economia partilhada desafia, então, os serviços tradicionais de locação, como alugar automóveis, dispositivos, lugares de estacionamento, entre outros bens ou serviços. A capacidade de se alugar praticamente qualquer coisa tem sido um grande ponto a favor deste tipo de economia, uma vez que, agora, as pessoas podem ter lucro com itens que, noutros tempos e situações, poderiam estar apenas fora de uso nas suas vidas. Desafia, ainda, os serviços tradicionais existentes, nos quais as transações são feitas entre a companhia e o cliente. Em vez de alugar um quarto de hotel, por exemplo, através de uma agência, o consumidor pode, atualmente, utilizar o mercado *online*, descobrindo uma maior flexibilidade aliada a um melhor preço.

Com o advento desta economia colaborativa, a indústria assiste a um aumento da concorrência no mercado geral de locações, pois as ofertas dividem-se entre o mercado dito tradicional e competidores que oferecem serviços similares, no mundo virtual.

O gosto pelo ato de viajar tem sido cada vez mais notável na geração *millennials*, que procura a quebra com o quotidiano e a satisfação da sede de aventura. Por isso, atendendo às suas necessidades, os anfitriões da Airbnb vêem uma oportunidade de lucro complementar, através das suas propriedades imobiliárias. O sucesso é incontestável. Os proprietários, com dificuldade em amortecer os custos fixos gerados pelos seus bens, rapidamente encontram inquilinos, sem qualquer fiscalização ou burocracia. O grande foco da empresa está nestas duas categorias de indivíduos, que se complementam, tornando-se automaticamente defensores incondicionais do projeto. Por vezes, o anfitrião transforma-se num verdadeiro guia, levando o viajante a conhecer aquele ponto da cidade que tanto gosta, a provar o seu prato gastronómico favorito ou simplesmente a deambular por recantos da sua cidade, que não vêm nos catálogos turísticos. Hoje em dia, já existe um serviço complementar no *website* e na *app* da marca, as “experiências”, que visam isso mesmo. Desta forma, experiencia sensações únicas, que não conseguiria se esta fosse feita num grupo tradicional, com um guia profissional, a caminhar a passo acelerado.

Uma vantagem para o rápido crescimento da firma também reside na ausência de legislação específica para as economias de partilha. Não obstante, este é, por outro lado, um ponto fraco, que a obriga a trabalhar árdua e assiduamente para defender o seu modelo de negócio. O esquema utilizado baseia-se, muitas vezes, na contratação de membros da política (atuais ou não) para trabalharem essa legislação e interferirem junto das identidades legisladoras, criando um verdadeiro *lobby* político. Para tentar fugir às regulamentações que a possam impedir de trabalhar, a Airbnb recorre a ações em tribunais, rodeando-se de bons escritórios de advogados, argumentando que é uma mera plataforma e não prestadora de serviços e que, sendo um negócio *online*, está imune a qualquer regulamentação sobre transações comerciais.

A sua estratégia pode ver-se ilustrada na Figura 3.

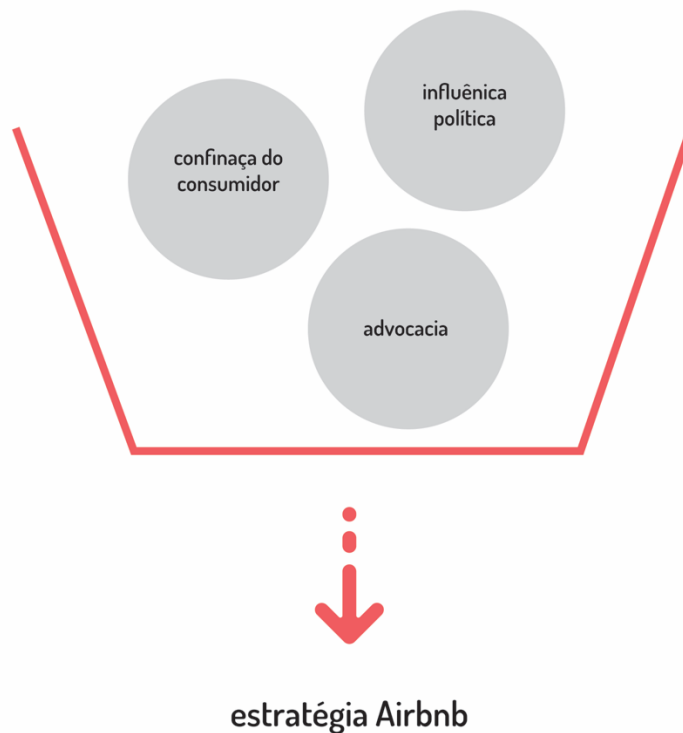


Figura.3 - Estratégia da Airbnb

5.3.3. Uber

A Uber, aplicação móvel na área dos transportes, vem competir com o tradicional táxi, desde a sua criação, após a crise económica de 2008. Com sede em São Francisco, Califórnia, Estados Unidos da América, foi fundada por Travis Kalanick e Garret Camp. Conta com mais de 14 milhões de utilizadores, tendo 290 mil motoristas registados (dados de fins de 2016) (Bansal, 2017).

Entrou em Portugal em Julho de 2014, com o serviço UberBlack, apenas na cidade de Lisboa. Cinco meses depois, iniciou o serviço UberX, em Lisboa e no Porto, simultaneamente – as únicas cidades portuguesas onde opera. Mais recentemente, em 2016, surgiu um projeto-piloto que oferecia uma viagem 100% elétrica, em ambas as cidades, que ainda hoje se mantei em vigor.

A firma materializa-se numa *app* para *smartphones* e *tablet* - disponível para *Android*, *WindowsPhone* e *iOS* - que presta os seus serviços recorrendo a outras empresas de aluguer de veículos com motoristas privados e/ou condutores a título individual - desde Táxis Letra A, Táxis Letra T, operadores turísticos, empresas de *rent-a-car* a motoristas particulares. São estes parceiros que ligam a plataforma tecnológica aos seus utilizadores. Desta forma, terão acesso a importantes oportunidades económicas e de criação de emprego. Ao mesmo tempo que os viajantes têm acesso a uma alternativa de viagem segura, cómoda, fiável e conveniente.

O seu modelo de negócio assenta numa cobrança percentual de 25% aos utilizadores do valor total de cada viagem, sendo os restantes 75% para o parceiro interveniente na mesma.

As tarifas cobradas variam conforme o tipo de serviço prestado, existindo uma modalidade de preços dinâmicos. Atualmente, em Portugal, a Uber tem três tipos de serviço:

1. “uberX – seguro, fiável e acessível” (Uber, 2017a)

(serviço *lowcost*, veículos gama Volkswagen Golf, Opel Astra e Seat Leon)

- Tarifa base: 1,00€
- acresce 0,10€ por minuto e 0,65€ por quilómetro
- Preço mínimo: 2,50€
- Taxa de cancelamento: 2,50€ (Uber, 2017b)

2. “uberGREEN – o uber económico” (Uber, 2017a)

(mobilidade sustentável, veículos 100% elétricos)

- Tarifa base: 1,00€
- acresce 0,10€ por minuto e 0,65€ por quilómetro
- Preço mínimo: 2,50€
- Taxa de cancelamento: 2,50€ (Uber, 2017b)

3. “UberBLACK – o uber original” (Uber, 2017a)

(segmento de luxo, veículos de gama alta - Audi A6, BMW Série 5 e Mercedes Benz Classe E)

- Tarifa base: 2,00€
- acresce 0,40€ por minuto e 1,00€ por quilómetro
- Preço mínimo: 6,00€
- Taxa de cancelamento: 6,00€ (Uber, 2017b)

Para o utilizador usufruir do serviço basta descarregar, gratuitamente, a aplicação da loja do seu *smartphone* (*Android*, *WindowsPhone* e *iOS*). Criar uma conta onde são introduzidos, para além dos seus dados pessoais, os dados do cartão de crédito ou conta *PayPal* – é através deste(a) que o pagamento é efetuado. Assim, quando se utiliza a Uber, não se paga a viagem no momento, o valor é debitado posteriormente na conta bancária associada ao registo. Desta forma, a firma garante uma maior segurança e conforto, quer para o viajante, quer para o motorista. Ao primeiro porque não necessita de ter dinheiro ou qualquer cartão em sua posse e ao segundo porque não recebe qualquer quantia monetária, estando ambos menos sujeitos a situações de assalto.

Ao entrar na *app*, esta reconhece, automaticamente, através do sistema de geolocalização, o sítio onde se encontra o viajante e indica-lhe quantos carros Uber estão nas suas proximidades, bem como o tempo estimado que demorariam a chegar. É nesta fase que se escolhe o serviço pretendido: uberX, uberGREEN ou UberBLACK (exclusivo para Lisboa). Escolhido este, escreve-se a morada do destino e é gerado, automaticamente, na aplicação um intervalo de valores do custo estimado da viagem. Nas horas consideradas de ponta, a *app* alerta o cliente para a possibilidade de lhe ser cobrada uma taxa extra (especificando o número de vezes que o percurso ficará mais caro – exemplo: 5X). Este fenómeno de preços dinâmicos faz com que mais parceiros queiram estar *online* nesses períodos de tempo, garantindo aos clientes transporte assegurado. Após este passo, confirma-se a recolha.

Quando o serviço é confirmado, fica-se a conhecer o nome do motorista (com fotografia associada), o carro que conduz (com a indicação da matrícula, marca e modelo) e a classificação que obteve de outros utilizadores que viajaram com ele, para além de se conseguir acompanhar

o percurso da viatura - através do sistema de geolocalização - e o tempo de espera estimado. De salientar que a classificação, atribuída numa escala de 1 a 5 estrelas, se revela importante, pois gera um sistema de competitividade entre condutores, obrigando-os a ser mais eficientes e cuidadosos. Aquando da chamada de um Uber, a *app* oferece a visualização do gráfico de quantos veículos se encontram nas proximidades e o sistema alerta o motorista com a melhor classificação para fazer o serviço. Outro pormenor que deve ser sublinhado é o facto de os condutores se localizarem em sítios estratégicos na cidade, havendo assim mais veículos disponíveis a responder às necessidades específicas dos clientes.

Pode-se, também, contactar o motorista (sempre com a segurança de que o número de telemóvel associado à inscrição não será revelado) e/ou pedir para dividir a tarifa com outras pessoas ou mesmo cancelar a viagem (o que acarreta um custo, variável conforme o tipo de serviço pedido). Assim que o veículo estiver prestes a chegar, o viajante recebe uma notificação na aplicação. Terminada a viagem, pode classificar-se a prestação do serviço do motorista em questão, recebendo, alguns minutos depois, o recibo no *email* associado à conta.

Os parceiros da Uber (empresas e motoristas particulares) deverão cumprir os seguintes requisitos:

· Motoristas

- ter mais de 21 anos;
- ter carta de condução há mais de 3 anos e averbamento do grupo 2, devendo este ser apresentado 30 dias após a ativação da sua conta;
- ter registo criminal sem antecedentes, que deverá estar válido e ser pedido para efeitos de motorista, incluindo a cláusula de contacto regular com menores.

· Veículos

- idade inferior a 7 anos (a contar da data do primeiro registo);
- o titular do veículo deverá ser a entidade titular da licença para transporte de passageiros;
- o seguro do veículo deverá ter a seguinte cobertura mínima:
 - responsabilidade civil de 50 000 000€;
 - proteção de ocupantes de 10 000€;
 - cobertura para atividade comercial de transporte de passageiros.
- no caso de veículos com mais de 1 ano, deverá ser apresentado, anualmente, o certificado de inspeção técnica periódica. (Pimentel, 2015)

Em suma, o sucesso do modelo de negócio da Uber baseia-se em 6 pontos cruciais:

1. Simple maneira de solicitar um transporte privado

- *app* disponível para *smartphone* ou *tablet* (*Android*, *WindowsPhone* e *iOS*)

2. Pontualidade da recolha

- não existe praticamente tempo de espera

3. Limpeza e conforto

- tanto do veículo como do condutor
- alguns personalizam o serviço oferecendo pequenos mimos (águas, chocolates, entre outros)

4. Pago através da app

- não é necessário andar com dinheiro nem cartões

5. Tarifas simples

- não há sobrecustos de bagagens ou outros
- o valor cobrado incide sobre tempo e quilómetros percorridos

6. Segurança

- rigoroso programa de aceitação, variável de país para país, que assegura a idoneidade do condutor.

5.3.4. Wine Tourism in Portugal

A Wine Tourism in Portugal (WINTP) nasceu em 2013, na área do enoturismo, com uma equipa multifacetada que abrange a área do turismo, a área comercial, a área dos vinhos e a área da tecnologia e conta com bastantes parceiros nacionais. Esta empresa pretendeu introduzir no mercado uma nova visão na sua área. Foi a primeira entidade a introduzir as reservas *online* de hotéis vinícolas de luxo, de visitas a caves de vinhos e a quintas ou herdades. O seu portal - www.winetourismportugal.com - é o pilar base para todos os tipos de operações/contactos que se desejam fazer. Este *site* permite uma exposição ao e para o mundo. Todos podemos aceder, sem constrangimentos e fazer tantas marcações quantas as desejadas.

Presentemente, a WINTP cobre toda a cadeia de valor do turismo vinícola em Portugal, oferecendo ao(s) interessado(s) todas as informações sobre as diversas regiões vitivinícolas do país, incluindo novidades, eventos, nunca descurando o aspeto cultural, histórico e gastronómico. Para um estudo mais cuidado e atual, foi colocada uma série de questões (ver anexo 5) à CEO da WINTP, Dr^a Sílvia Ferreira. Lamentavelmente, e após inúmeros contactos – sendo o primeiro datado de 28 de Agosto de 2017 - solicitando a resposta às mesmas, o sucesso foi nulo. Nunca conseguiremos saber o estado deste projeto, nem o motivo pelo qual nunca nos respondeu. Por este facto, nada mais se poderá acrescentar.

5.4. Análise comparativa - Airbnb, Uber e Zarco

O Modelo de Negócio Canvas é uma ferramenta estratégica muito utilizada, atualmente, para a construção rápida e visual de novos serviços ou, inclusivamente, para a melhoria dos já existentes. Nele alia-se o destaque da importância do serviço ao cliente à proposta de valor que a empresa propõe ao mercado, garantindo inovação. São nove os tópicos-chave que permitem descrever, analisar e otimizar o negócio:

1. Segmentos de mercado – qual(ais) será(ão) o(s) público(s)-alvo da empresa.
2. Proposta de valor – o que é que a marca oferece de inovador ao mercado, transmitindo efetivamente valor ao(s) cliente(s).
3. Canais – como é que o cliente compra e recebe o serviço.
4. Relações com os clientes – como é que a empresa se relaciona com cada segmento.
5. Fontes de receita – que meios se utilizam para obter receita no negócio.
6. Recursos-chave – que recursos são necessários para a realização das atividades-chave.

7. Atividades-chave – quais as atividades essenciais para que seja possível entregar valor ao cliente.

8. Parceiros-chave – quais as atividades-chave realizadas por terceiros, assim como os principais recursos adquiridos fora da empresa e os seus *stakeholders*.

9. Estrutura de custos – que custos estão associados para estruturar a proposta de valor apresentada.

A elaboração de um documento como este deve ser realizada pela ordem acima descrita pois, desta maneira, é possível conhecer primeiro as necessidades e desejos do cliente para, posteriormente, os(as) definir de forma mais concreta.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), as plataformas digitais têm a capacidade de unir grupos distintos de indivíduos (a título coletivo ou individual), criando valor através da interação entre eles. À medida que este fenómeno cresce, atraindo mais utilizadores, dá-se o efeito de rede. Desta forma, torna-se possível partilhar negócios e bens.

Para melhor compreensão do modelo de negócio da Zarco e, face à falta de informação relativamente a este, analisaram-se dois outros casos (de sucesso) de aplicações móveis na área do turismo, nomeadamente a Airbnb e a Uber, supra citadas. Para cada uma destas foi elaborado um Modelo Canvas (ver anexos 3 e 4). Com base nestes dados, elaborou-se um outro para a Zarco (ver anexo 5), sendo que a tabela gerada poderá não corresponder à realidade exacta desta.

Para se poder obter resultados sobre o caso em estudo (Zarco), foram, então, comparados os nove tópicos-chave deste tipo de modelo de negócio.

Quanto aos segmentos de mercado, conforme é visível na tabela 1, as três empresas focam os seus serviços no turismo, oferecendo valor às pessoas que gostam de viajar. Contudo, cada uma fá-lo consoante o objetivo principal a que a empresa se propôs perante o mercado. O interesse em conhecer a cidade, por parte de um turista, vai mais de encontro à Airbnb e à Zarco. A primeira, completou o seu serviço de alojamento com um serviço de experiências em que o viajante pode escolher uma série de programas a fazer na cidade que visita. A ideia é semelhante ao que a segunda apresenta como serviço, com a diferença de que o “guia” é o próprio anfitrião, o que poderá ser uma desvantagem em relação à Zarco, porquanto os guias desta são certificados ou têm interesses provados nas áreas a que se candidatam. No entanto, poderá ser encarado como um ponto positivo, pois a aproximação com o habitante local será ainda maior do que nesta última. As três têm em comum a disponibilização de um serviço personalizado, que vai de encontro às necessidades (Airbnb e Uber) e interesses (Airbnb e Zarco) do mercado.

TABELA COMPARATIVA AIRBNB, UBER E ZARCO - SEGMENTOS DE MERCADO			
	AIRBNB	UBER	ZARCO
turismo	×	×	×
peessoas que gostam de viajar	×		×
peessoas que não têm carro		×	
peessoas interessadas em conhecer a cidade	×		×
peessoas que pretendem um serviço personalizado	×	×	×

Tabela.1 – Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – segmentos de mercado

Quanto à proposta de valor, conforme é visível na tabela 2, estas empresas apresentam uma solução *lowcost* dos serviços que prestam, os quais são seguros e cómodos. Há facilidade de pagamento em todas, uma vez que este é efetuado através da aplicação, com recurso a processadores de pagamento. A Airbnb e a Uber detêm políticas de cancelamento. Relativamente à Zarco desconhece-se tal informação. Todas prezam satisfazer as necessidades e desejos do(s) cliente(s).

TABELA COMPARATIVA AIRBNB, UBER E ZARCO - PROPOSTA DE VALOR			
	AIRBNB	UBER	ZARCO
serviço <i>lowcost</i>	×	×	×
segurança	×	×	×
política de cancelamento	×	×	desconhecido
facilidade no processo de pagamento	×	×	×

Tabela.2 – Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – proposta de valor

Quanto aos canais, conforme é visível na tabela 3, as marcas possuem, para além da aplicação móvel (em todas disponível para *Android* e *iOS* e *WindowsPhone*, no caso da Uber), um *website*.

Na tabela abaixo, o *website* considera-se, apenas, quando o cliente pode usufruir directamente do serviço. De salientar que tanto a *app* como o *site* da Zarco não se encontram disponíveis.

TABELA COMPARATIVA AIRBNB, UBER E ZARCO - CANAIS*			
	AIRBNB	UBER	ZARCO
aplicação móvel	×	×	×
website	×		

* consideram-se apenas os canais que permitem a utilização propriamente dita do serviço.

Tabela.3 – Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – canais

Quanto às relações com os clientes, conforme é visível na tabela 4, para todas, a *app* é o meio mais utilizado. A Airbnb e a Uber podem dizer-se mais completas do que a Zarco, uma vez que esta não proporciona qualquer vantagem ao cliente na sua página *web*. A Uber, apesar de não permitir usufruir do serviço através desta plataforma, disponibiliza nela uma série de informações e permite ao cliente, por exemplo, visualizar o seu histórico de viagens, assim como o seu perfil. Já a Airbnb permite que o serviço seja aí efetuado. Todas possuem um sistema de *feedback*, classificado em estrelas (1 a 5), em que existem diferenças significativas em termos de design de *layout* que poderão ser relevantes, como defende o CEO da Airbnb (Gebbia, 2016). Quanto à plataforma de apoio técnico, desconhece-se informação relativamente à Zarco.

TABELA COMPARATIVA AIRBNB, UBER E ZARCO - RELAÇÕES COM OS CLIENTES			
	AIRBNB	UBER	ZARCO
aplicação móvel	×	×	×
website	×	×	
sistema de <i>feedback</i>	×	×	×
plataformas de apoio técnico	×	×	desconhecido

Tabela.4 – Tabela comparativa Airbnb, Uber e Zarco – relações com os clientes

Quanto às fontes de receita, conforme é visível na tabela 5, todas cobram uma percentagem ao cliente. A Airbnb fica com uma percentagem variável entre 12% e 15% do valor total da estadia, sendo que este se divide entre 6% e 9% que advém do viajante e os restantes 3% do anfitrião. A Uber fica com 25% do total do valor de cada viagem, sendo os restantes 75% para o parceiro (empresa ou particular). A Zarco, tanto quanto foi possível apurar, fica com 40% do valor total da visita, deixando os restantes 60% para o guia.

TABELA COMPARATIVA AIRBNB, UBER E ZARCO - FONTES DE RECEITA			
	AIRBNB	UBER	ZARCO
comissão paga pelo cliente	6% a 9%	25%	40%
comissão paga pelo parceiro	3%		
preços dinâmicos		×	

Tabela.5 – Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – fontes de receita

Quanto aos recursos-chave, conforme é visível na tabela 6, todos contam com uma infraestrutura tecnológica, materializada numa aplicação móvel. Nos casos da Uber e da Zarco conta-se, ainda, com as *skills* dos seus parceiros, avaliadas aquando da inscrição destes na empresa.

TABELA COMPARATIVA AIRBNB, UBER E ZARCO - RECURSOS-CHAVE			
	AIRBNB	UBER	ZARCO
infraestrutura tecnológica	×	×	×
<i>skills</i> dos parceiros		×	×

Tabela.6 – Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – recursos-chave

Quanto às atividades-chave, conforme é visível na tabela 7, todas desenvolvem a plataforma e os seus sistemas de suporte e administração. É-lhes também comum que, no recrutamento de

parceiros, estes sejam sujeitos a um programa de avaliação, construindo, assim, uma rede de parceiros de excelência.

TABELA COMPARATIVA AIRBNB, UBER E ZARCO - ATIVIDADES-CHAVE			
	AIRBNB	UBER	ZARCO
desenvolvimento da plataforma e dos seus sistemas de suporte e administração	×	×	×
construção de uma rede de parceiros	×	×	×
avaliação dos parceiros	×	×	×

Tabela.7 – Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – atividades-chave

Quanto aos parceiros-chave, conforme é visível na tabela 8, cada uma tem um específico – anfitriões (Airbnb), condutores (Uber) e guias (Zarco), orientado para as necessidades dos seus serviços. Todas possuem provedores de mapas e investidores. A Airbnb e a Uber têm processadores de pagamento. Já quanto à Zarco não existe qualquer informação confirmada.

TABELA COMPARATIVA AIRBNB, UBER E ZARCO - PARCEIROS-CHAVE			
	AIRBNB	UBER	ZARCO
anfitriões	×		
condutores		×	
guias			×
provedores de mapas	×	×	×
investidores	×	×	×
processadores de pagamento	×	×	desconhecido

Tabela.8 – Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – parceiros-chave

Quanto à estrutura de custos, conforme é visível na tabela 9, existe um cenário, aparentemente, comum entre as empresas, no que diz respeito à infraestrutura tecnológica e ao grupo de colaboradores. Relativamente a atividades de marketing não são consideradas as firmas Airbnb e Zarco, por se desconhecer a informação.

TABELA COMPARATIVA AIRBNB, UBER E ZARCO - ESTRUTURA DE CUSTOS			
	AIRBNB	UBER	ZARCO
infraestrutura tecnológica	×	×	×
grupo de colaboradores	×	×	×
atividades de marketing	desconhecido	×	desconhecido

Tabela.9 – Tabela comparativa Aibnb, Uber e Zarco – estrutura de custos

5.5. A aplicação

Quando se visita uma cidade pela primeira vez é, por vezes, difícil desvendar os seus segredos, porque muitos não aparecem nos roteiros turísticos. Por isso, é que a melhor forma de os descobrir será com alguém que conhece bem a cidade e que, preferencialmente, seja apaixonado por ela – um habitante local.

A Zarco explora exatamente esse conceito. Uma vez aberta a aplicação surge o ecrã apresentado na Figura 4.



Figura.4 - Ecrã 1 da aplicação Zarco – log in

Num primeiro passo, pode-se fazer o *log in*, caso já se esteja inscrito na mesma; pode-se criar uma conta através do botão *sign in*, que aparece no canto inferior direito; ou pode-se, ainda,

fazer o registo diretamente através da conta do Facebook, como é visível pelo *layout* apresentado na Figura 5. Quem pretender poderá explorar os termos de uso e as políticas de privacidade da *app*, também presentes neste ecrã.

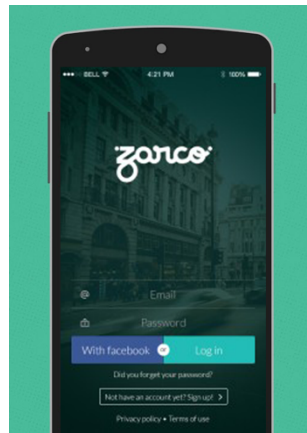


Figura.5 - Ecrã 2 da aplicação Zarco – *log in* Facebook

Logo que o registo esteja criado, a *app* pedirá permissão para enviar notificações e para aceder à localização do dispositivo móvel em questão.

No menu “Tour Setting”, o turista poderá personalizar a sua visita guiada, comunicando ao agente turístico em que data quer agendar o percurso, para que horário e que duração terá, surgindo-lhe, logo abaixo, o preço a pagar, como se pode verificar na Figura 6.

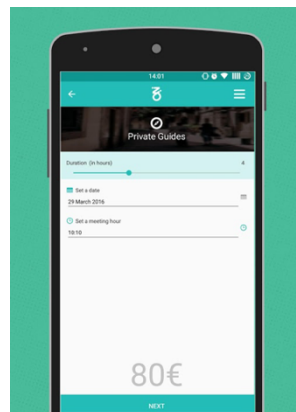


Figura.6 - Ecrã 3 da aplicação Zarco – personalizar a visita

Depois, conforme é ilustrado na figura 7, surgirá um “menu” em que o turista terá uma lista com vários temas de interesse, podendo escolher – mais do que um, se assim o desejar – os seus, para que a visita vá de encontro às suas expetativas.

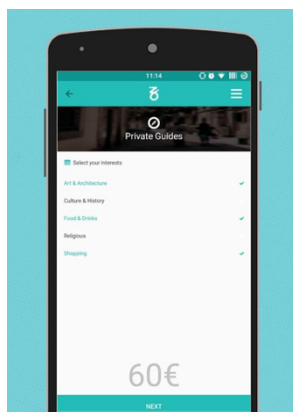


Figura.7 - Ecrã 4 da aplicação Zarco – escolha dos temas de interesse

Posteriormente, surgirá um ecrã onde poderá ter acesso a uma lista de guias que estarão disponíveis para efetuar a visita naquela data, àquela hora e cujos interesses são comuns – confrontar a Figura 8 -, o que fará com que a experiência a vivenciar seja significativa.

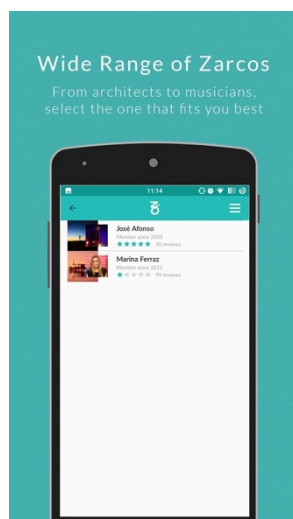


Figura.8 - Ecrã 5 da aplicação Zarco – escolha do guia

O próximo passo será, então, marcar um ponto de encontro com o Zarco que aceitar orientar a visita, através do mapa que aparece no ecrã e com recurso à geolocalização, como se pode constatar na Figura 9.

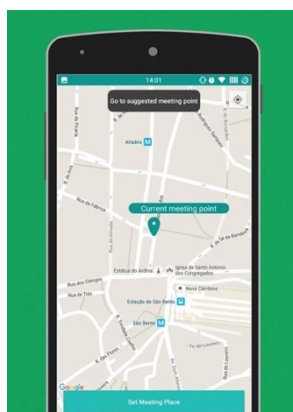


Figura.9 - Ecrã 6 da aplicação Zarco – meeting point

Aqui, o utilizador conseguirá saber um pouco mais sobre a pessoa que o guiará na descoberta da cidade. Terá acesso a informações como nome, a sua classificação e há quanto tempo é um Zarco. No final da experiência, a aplicação permite dar um *feedback* do guia, de 1 a 5 estrelas, disponibilizando, também um espaço para comentários – pormenores ilustrados na Figura 10.

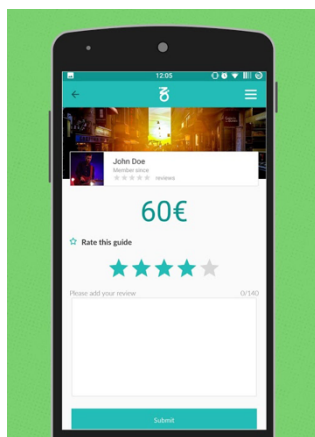


Figura.10 - Ecrã 7 da aplicação Zarco – *feedback*

A aplicação está disponível na *Apple Store* e no *Google Play* – conforme anunciado na *homepage* do *website* da empresa (ver Figura 11) -, na categoria “viagens” e de forma gratuita, em inglês.

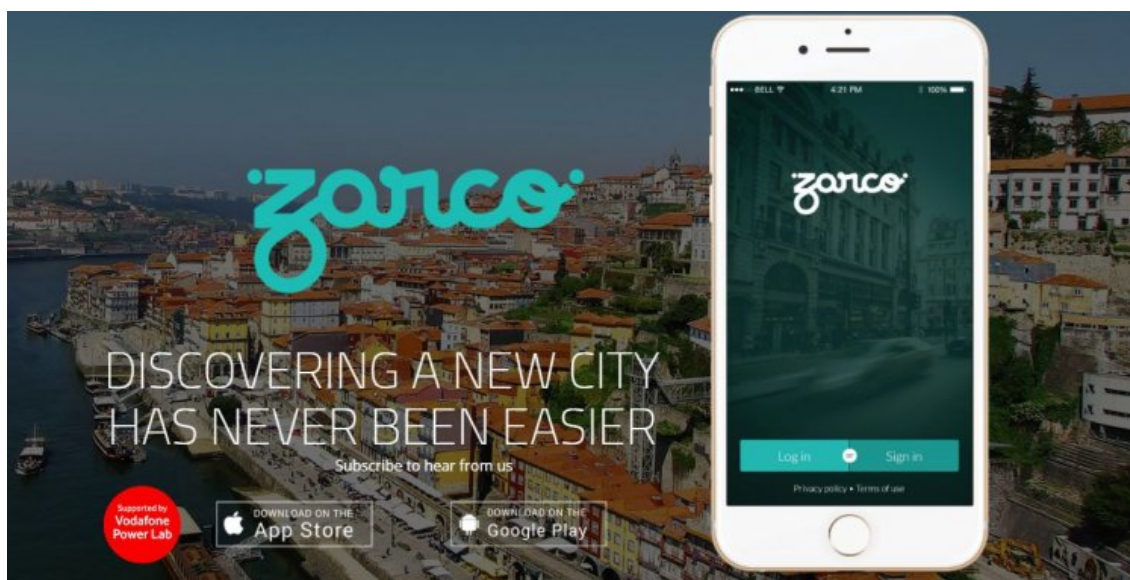


Figura.11 - *Homepage* do *website* da empresa

Na *Apple Store*, a *app*, atualmente, conta com 14 classificações (considerando todas as suas versões), o que se revela um número demasiadamente baixo para apresentar uma média classificativa da sua versão atual, como se pode analisar na Figura 12.

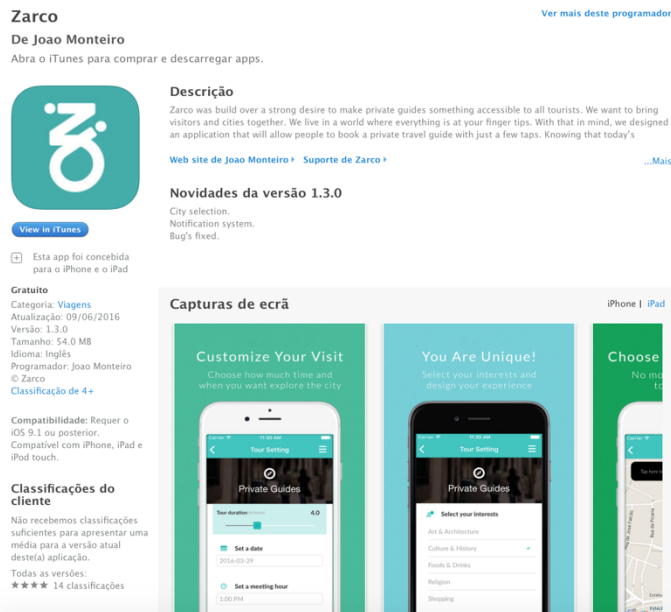


Figura.12 - Informações sobre a Zarco na Apple Store

Já no *Google Play*, a aplicação regista entre 1000 a 5000 instalações (confrontar figura 13) e obtém uma classificação de 4,3 em 5 estrelas, contando com comentários muito positivos e outros mais desagradáveis como o de Anuk1313, a 20 de junho de 2017, que afirma que “a aplicação não abre” (analisar a Figura 14). É de salientar que, por vezes, estes *reviews* são influenciados pelos próprios trabalhadores das empresas em questão.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Atualizado 27 de julho de 2016	Instalações 1 000 – 5 000	Versão Atual 1.1.2
Requer o Android 4.0.3 e superior	Classificação de conteúdo PEGI 3 Saiba mais	Permissões Ver detalhes
Relatório Denunciar como impróprio	Oferecido por Zarco App	
Programador Visitar o Website Email info@zarcoapp.com Política de Privacidade		

Figura.13 - Informações sobre a Zarco no Google Play

COMENTÁRIOS

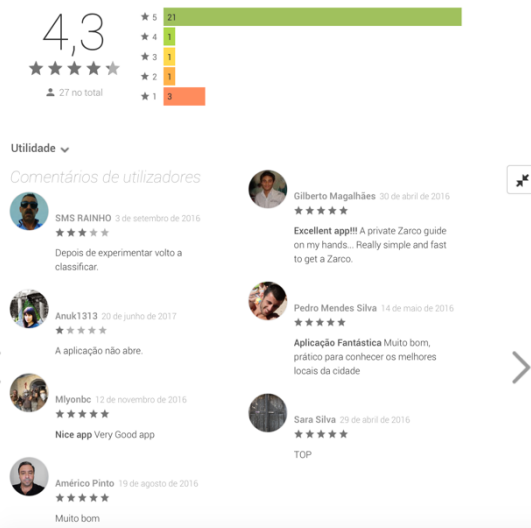


Figura.14 - Reviews sobre a Zarco no Google Play

Da conversa que se teve com o João, seu criador e mentor, conclui-se que este projeto, apesar da grande aceitação dos turistas, não tem tido muito sucesso nos últimos tempos.

A falta de investidor(es) com o(s) montante(s) suficiente(s) para reerguer a empresa, aliada a problemas técnicos – como o servidor da aplicação estar em baixo e ser necessária uma

deslocação a Lisboa para se fazer uma tentativa de reanimação que, caso não fosse viável, poderia implicar ainda mais custos – levou ao desânimo e ao “afundamento” da mesma. Neste momento, nem a *app*, nem o *website* abrem. Desta forma, a empresa vai finando e quem fica a perder são as cidades do Porto e de Lisboa, juntamente com todos aqueles turistas “especiais” que anseavam por conhecer o âmago das cidades supra mencionadas. No fundo, todos perdem.

PARTE IV – RECOMENDAÇÕES

Capítulo VI – Recomendações na Zarco

6.1. Introdução

O comportamento do turista tem vindo a alterar-se, com base na infraestrutura e cultura da *internet* e do marketing *online*, nomeadamente no que à forma de pesquisar diz respeito. A comunicação multicanal com o turista permite a promoção dos produtos/serviços turísticos, assim como o desenvolvimento da relação com o consumidor .

Os avanços tecnológicos que se têm vindo a sentir nas últimas décadas, trouxeram à sociedade dos dias de hoje uma série de benefícios, em particular na área das tecnologias de informação. Essa evolução é viável, dominando de certa forma o nosso dia-a-dia e modo de viver, desde a forma como comunicamos à forma como trabalhamos, alterando, sem dúvida alguma, a maneira como interagimos com o outro.

As TI constituem, neste momento, uma componente bastante valorizada no ambiente empresarial, auxiliando as Organizações com os seus processos e facilitando a sua comunicação, interna e externa.

A utilização desta ferramenta permite às empresas potenciar os benefícios que advêm do seu uso, não descurando os desafios pós implementação, estando esta a ser utilizada com maior intensidade, tanto a nível estratégico como operacional.

O investimento nas novas tecnologias de informação parte do pressuposto que, dependendo da maneira como as Organizações tiram partido das mesmas, se aumente a competitividade e se assegure ou melhore a posição no mercado. Como defende Martin (1991), as TIC são usadas para implementar novas estratégias, para planear e atingir uma ou mais de três funções:

- “1. Aumentar a continuidade (integração funcional, intensificação da automação, resposta mais rápida);
2. Melhorar o controlo (precisão, acuidade, previsibilidade, consistência, certeza);
3. Proporcionar maior compreensão (visibilidade, análise, síntese) das funções produtivas.”

Weill & Broadbent (1998) defendem que a relação entre as TI e a evolução das empresas se relaciona de forma direta com a capacidade que estas têm de retirar do seu uso o melhor resultado possível. Desta forma, os autores defendem que o papel das tecnologias de informação deve ser considerado, tanto na melhoria de processos internos quanto na melhoria das comunicações entre a Organização e os seus parceiros externos.

A implementação das TI está, então, intrinsecamente ligada a mudanças organizacionais, segundo Kraemer et al. (2005), das quais sobressai a melhoria dos processos internos.

A real contribuição das tecnologias de informação para as empresas e para os seus negócios apresenta, sempre, um desafio, sendo que o mais imperativo será a identificação de todas as variáveis e da possível influência de cada uma.

O valor que as TI acrescentam depende de um conjunto de fatores, como o tipo de tecnologia a introduzir, o modelo de gestão, a estrutura organizacional e o ambiente competitivo. O certo é

que, a introdução das TI, para além da melhoria de processos, pretende uma diminuição de custos e a oferta de um serviço melhorado ao cliente.

Quanto aos benefícios deste fenómeno, como defendem Neto & Leite (2015), podem ser de natureza tangível (redução de custos, ganhos de participação no mercado, melhorias na qualidade) ou de natureza intangível (mais subjetivos e passíveis de sobre eles serem formulados juízos de valor, como é o caso da melhoria da imagem institucional).

Estas tecnologias impulsionam o progresso, levando à inovação, aumentando a riqueza e atraindo novos investimentos. No entanto, alia-se a tudo isso um aumento de eficiência, redução dos preços e melhoramento do serviço ao cliente. Estas tecnologias podem levar ao desenvolvimento de novos produtos/serviços ou diferenciar os que já estão disponíveis na empresa dos da concorrência, servindo como fator de atração e diferenciação.

Em suma, as TI podem permitir ultrapassar um conjunto de obstáculos, tendo em conta que com a sua implementação se torna possível às empresas agir e reagir com maior rapidez aos interesses do cliente e do mercado.

O setor turístico é um setor de atividade económica onde as tecnologias de informação e comunicação se assumem cruciais, especialmente no fator competitividade. Num mundo que é cada vez mais digitalizado e que já assume uma forte globalização, o setor enfrenta grandes desafios. Existem, atualmente, uma série de fatores que exigem a adaptação do setor ao novo mundo em que vivemos, desde as constantes alterações na indústria do turismo, à competitividade entre destinos, passando pela própria natureza e perfil do consumidor. Tudo isto passa pela capacidade de criação de uma diversificação na oferta, na criatividade de promoção dos produtos/serviços e na elaboração de uma imagem coesa, que crie referências e seduza potenciais turistas a explorar os valores que um destino tem para lhe oferecer (Wahab & Cooper, 2001).

6.2. Recomendações ao modelo de negócio

Uma vez que não se obteve acesso integral ao modelo de negócio da Zarco, enumeram-se possíveis passos a dar para que este processo fosse bem sucedido.

Iniciar-se-ia pela construção de uma estrutura sólida e polivalente, com *experts* em várias áreas, nomeadamente: gestão, finanças, programação, marketing (com foco no marketing digital) e design (com foco no *web design*).

De seguida, passar-se-ia à elaboração de um modelo de negócio à luz da “uberização”, que consiste na utilização de tecnologia móvel (*app*) como plataforma intermediária entre prestadores de serviços (parceiros) e o mercado (turismo). O conceito traduz-se como uma perspetiva diferente de olhar para este último, transformando as empresas em *e-marketplaces* – plataformas *online* que conectam pessoas e/ou Organizações para comercializar determinado serviço e/ou produto a quem o queira ou necessite –, onde o serviço é mais personalizado, já que a *internet* rastreia os dados de cada indivíduo, incluindo o seu histórico de compras, que poderá ser usado como trunfo das empresas no seu futuro.

Terminado este processo, estudar-se-ia, aprofundadamente, o segmento de mercado, nomeadamente o comportamento do turista que visita as cidades do Porto e de Lisboa, assim como os seus interesses. Para lhe proporcionar valor, optar-se-ia pela prática do turismo de experiência, recrutando-se, através de uma entidade externa credenciada, guias locais mais especializados e conhecedores de todos os recantos escondidos da sua cidade.

Para divulgar a marca, apostar-se-ia mais em atividades de marketing, nomeadamente de carácter social e ligadas a atividades culturais – como se veio a fazer com o Festival Paredes de Coura. Uma maior aposta nas redes sociais, como o Facebook e o Instagram, dar-lhe-iam visibilidade a nível mundial, assim como a criação de uma *newsletter* semestral que incluísse, por exemplo, testemunhos e fotografias de experiências vividas, através da *app*, tanto por viajantes como por guias, levando o turista a desejar conhecer a aplicação. Para que a *newsletter* chegasse a um grande número de pessoas, providenciar-se-ia uma troca de rede de contactos entre parceiros.

A associação de serviços com a Uber e *hostels* das cidades em questão poderia ser uma vantagem, uma vez que a parceria com a Airbnb foi tentada, sem êxito (consultar anexo 1) e, inclusivamente, neste momento, esta apresenta um serviço semelhante ao da Zarco, denominado “experiências” (consultar o ponto 5.3.2., do capítulo V).

Com a ligação a cadeias de *hostels* por todo o mundo e com a angariação de um novo investidor expandir-se-ia a outras cidades, levando assim a um maior crescimento e conseqüente maior rendimento.

6.3. Recomendações sobre a aplicação

Feita a inscrição na aplicação, em inícios de Dezembro de 2016, e após várias tentativas de agendamento de um percurso no Porto, o mesmo não se efetuou, porquanto só foi possível aceder até ao menu da escolha do guia (ver Figura 18). No entanto, não foi por problemas na aplicação que o projeto falhou, visto que, até ao momento em que o servidor foi abaixo, as críticas existentes eram bastante positivas, gerando muito interesse junto do mercado. Assim, pode concluir-se que a *app* teria grande sucesso caso o projeto tivesse sido bem gerido.

PARTE V – CONCLUSÕES

Capítulo VII – Conclusões

7.1. Introdução

Os objetivos principais deste estudo de caso eram constatar os pontos fortes e os pontos fracos da *app* Zarco. Apesar das inúmeras tentativas de contacto, não foi possível experienciar a referida aplicação. Assim sendo, e pela análise feita aos *prints* da mesma e das suas avaliações, pode concluir-se que esta era interessante e original, pois permitia uma experiência única e significativa para o viajante.

No entanto, e porque no momento, com a inactividade do projeto Zarco e a falta de respostas por parte do seu mentor, não é possível fazer qualquer previsão sobre o futuro do projeto.

7.2. Principais objetivos do projeto

Este estudo de caso não permitiu a execução das diferentes fases do mesmo. A situação particular foi identificada, analisada dentro do possível – através da criação de um quadro de modelo de negócio canvas para duas empresas de sucesso do mesmo ramo, com o objetivo de analisar os seus modelos de negócio (ver anexos 3, 4 e 5); tabelas comparativas destes mesmos modelos (consultar ponto 5.3., do capítulo V); *prints* da aplicação em estudo (consultar ponto 5.4 do capítulo V); análise a alguns comentários e *reviews* (consultar ponto 5.4., do capítulo V); entrevista a João Monteiro - CEO da empresa (ver anexo 1) e entrevista, sem sucesso, à representante da Wine Tourism in Portugal (ver anexo 6).

Não foi possível observar, nem registar o comportamento da mesma, visto que esta ficou inativa. Por este facto, não houve monitorização de dados que pudessem levar a outros caminhos.

7.3. Procedimento científico e metodológico

Este estudo de caso não permitiu a execução das diferentes fases do mesmo. A situação particular foi identificada, analisada dentro do possível – através da criação de um quadro de modelo de negócio canvas para duas empresas de sucesso do mesmo ramo, com o objetivo de analisar os seus modelos de negócio (ver Anexos 3, 4 e 5); tabelas comparativas destes mesmos modelos (consultar ponto 5.3., do Capítulo V); *prints* da aplicação em estudo (consultar ponto 5.4 do Capítulo V); análise a alguns comentários e *reviews* (consultar ponto 5.4., do Capítulo V); entrevista a João Monteiro - CEO da empresa (ver Anexo 1) e entrevista, sem sucesso, à representante da Wine Tourism in Portugal (ver Anexo 6).

Não foi possível observar, nem registar o comportamento da mesma, visto que esta não abriu. Por este facto, não houve monitorização de dados que pudessem levar a outros caminhos.

7.4. Limitações e recomendações para projetos futuros

O não funcionamento da aplicação Zarco, aliado à ausência de resposta por parte do CEO da empresa aos pedidos de consulta de documentos/instrumentos lá utilizados, levou a que este estudo de caso não tenha obtido os resultados pretendidos.

Foram feitas várias tentativas para se analisar um outro caso de uma plataforma ligada ao turismo, o projeto WineTourism in Portugal, mas também sem sucesso. Apesar da insistência, via e-mail e tentativas de contacto por outras vias com a CEO da empresa, Dr^a Sílvia Ferreira, não foram obtidas respostas às questões colocadas.

7.5. Conclusões

Este projeto pretendeu compreender o papel das aplicações móveis no apoio ao turismo, através de estudo do projeto Zarco. Ao longo deste estudo existiram bastantes obstáculos, maioritariamente originados pela saída de um dos investidores, que não cumpriu o seu contrato com esta *startup*. A falha de investimento conduziu à incapacidade da empresa se desenvolver, levando ao seu encerramento e consequente desativação da plataforma.

Os responsáveis pelo projeto, João Monteiro e Francisco Sousa Otto, foram ao SharkTank, numa tentativa de salvar a empresa, mas não obtiveram qualquer apoio, depois de rejeitarem as propostas feitas, por dois dos investidores.

Posteriormente, a saída da Zarco da UPTEC piorou ainda mais a situação. A *app* que estava alojada – na *cloud* da Amazon – foi desativada. A página do Facebook é também o espelho da situação, apesar de contar com centenas de seguidores, já não eram efetuados *posts* desde Julho de 2016, o que é também demonstrativo da inatividade da empresa.

Para além da conversa/entrevista efetuada ao CEO e dos dados/*prints* que se obtiveram, não foi possível obter mais informação, uma vez que não existiram mais contactos, apesar de terem sido, por diversas vezes, solicitados. Esta *startup* chegou a ter a seu encargo 12 funcionários e 100 guias registados na plataforma, no entanto, como acontece à maioria das *startups* que surgem no mercado, este projeto não mostrou ser viável pela forma como foi gerido.

Pode-se concluir que se a gestão do projeto Zarco tivesse sido efetuada de uma forma mais rigorosa, recorrendo a um correto planeamento do projeto e à execução do mesmo, este teria sido bem sucedido, nomeadamente tendo em consideração o potencial que este tipo de aplicações têm no mercado, bem como o crescimento do setor de atividade do turismo.

Referências Bibliográficas

- Airbnb, Inc. (sem data). Quem Somos. Quem Somos - Airbnb. Obtido a 18 de Outubro de 2017, de <https://www.airbnb.pt/about/about-us>
- Almeida, P., & Araújo, S. (2012). *Introdução à Gestão de Animação Turística*. LIDEL.
- AMA. (2008). *The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing*. Obtido de <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>
- Amadeus. (2011). *The always-connected traveller. The always-connected traveller: How mobile will transform the future of air travel*. Obtido a 3 de Janeiro de 2017 de www.amadeus.com/alwaysconnectedtraveller
- Anderson, C. (2006). *A cauda longa do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Andriessen, J., & Vartiainen, M. (2006). *Mobile virtual work: a new paradigm?* (1ª ed). Estados Unidos da América: Springer Verlag NY.
- Aranha, E. (2015). *Tendência Mobile: o mundo na palma da nossa mão. Tendência Mobile: o mundo na palma da nossa mão*. Obtido a 3 de Janeiro de 2017, de <http://www.estrategiadigital.pt/tendencia-mobile-o-mundo-na-palma-da-nossa-mao/>
- Bansal, N. (2017). *Como funciona o Uber: Conhecimentos sobre o modelo de negócios e receitas. Como funciona o Uber: Conhecimentos sobre o modelo de negócios e receitas - Futureworks Technologies*. Obtido a 19 de Outubro de 2017, de <https://futureworkstechnologies.com/como-funciona-o-uber-negocio-modelo-renda-uber-informacoes/>
- Belk, R. (2007). *Why Not Share Rather Than Own?*. Sage Journals, 611(1), 126–140.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). *Crowdfunding: Tapping the right crowd*. Journal of Business Venturing, 29(5), 585–609.
- Beni, M. (2011). *Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira* (3ª Edição Ampliada e Atualizada). São Paulo, Brasil: ALEPH.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *Startup: Manual do Empreendedor* (1ª ed). Alta Books Editora.
- Bonoma, T. (1985). *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process*. Journal of Marketing Research, 22(2), 199.
- Borges, M. (2011). *Explorando o uso de plataformas digitais de mídis social por empresas para co-criação com consumidores*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Brasil. Obtido a 28 de Março de 2017 de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30135/000780147.pdf?sequence=1>
- Bradley, J. (1993). *Methodological Issues and Practices in Qualitative Research*. The Library Quarterly, 63(4), 431–449.
- Brito, C. (1998). *O marketing da 3ª vaga*. Revista Portuguesa de Marketing, (6), 75–80.

- Buhalis, D. (1997). *Information Technology as a Strategic Tool for Economic, Social, Cultural and Environmental Benefits Enhancement of Tourism at Destination Regions*. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 71–93.
- Buhalis, D. (2004). *eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry*. *Information & Management*, 41(7), 805–825.
- Buhalis, D. & Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet? The state of eTourism research*. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- Buhalis, D. & Main, H. (1998). *Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 198–202.
- Carroll, B. & Siguaw, J. (2003). *The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 38–50.
- Casas, A. (2007). *Marketing de Serviços* (5.^a ed). Editora Atlas.
- Castells, M. (2003). *A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Celtek, E. (2015). *Augmented Reality Advertisements in Tourism Marketing. Handbook of Research on Effective Advertising Strategies in the Social Media Age* (pp. 125–146). IGI Global.
- Conrado, A. (2012). *Os 8Ps do Marketing Digital - O Guia Estratégico do Marketing Digital* (1^a ed). Lisboa: Texto Editores.
- Damodaran, A. (2009). *Valuing Young, Start-Up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges* (SSRN Scholarly Paper No. ID 1418687). Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Davidson, A. & Yu, Y. (2005). *The internet and the occidental tourist: an analysis of Taiwan's tourism*. *Information Technology & Tourism*, 7(2), 91–102.
- Diffley, S.; Kearns, J.; Bennett, W. & Kawalek, P. (2011). *Consumer Behaviour in Social Networking Sites: Implications for Marketers*. *Irish Journal of Management*, 47-65.
- Dornelas, J. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: ELSEVIER.
- Echeveste, S.; Vieira, B.; Viana, D.; Trez, G. & Panosso, C. (1999). *Perfil do executivo no mercado globalizado*. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 167–186.
- Gabriel, M. (2010). *Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias* (1^a ed). Brasil: Novatec Editora.
- García-Crespo, A.; Chamizo, J.; Rivera, I.; Mencke, M.; Colomo-Palacios, R. & Gómez-Berbís, J. (2009). *SPETA: Social pervasive e-Tourism advisor*. *Elsevier*, 26(3), 306–315. Obtido a 17 de Maio de 2017 de <https://doi.org/10.1016/j.tele.2008.11.008>
- Gebbia, J. (2016). *How Airbnb designs for trust | Joe Gebbia*. TedConference. Obtido a 15 de Outubro de 2017 de <https://www.youtube.com/watch?v=16cM-RFid9U>

- Gee, C. & Fayos-Solá, E. (2003). *Turismo internacional: uma perspectiva global* (2ª ed). Porto Alegre: Bookman.
- Gilmore, J. & Pine, B. (2002). *Customer experience places: the new offering frontier*. *Strategy & Leadership*, 30(4), 4–11. Obtido a 4 de Abril de 2017 de <https://doi.org/10.1108/10878570210435306>
- Graeml, A. (2003). *Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa* (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Gretzel, U. (2006). *The transformation of consumer behaviour*. *Tourism Business Frontiers* (pp. 9–18). Elsevier. Obtido a 19 de Março de 2017 de <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6377-9.50009-2>
- Grönroos, C. (1994). *Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm*. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347–360.
- Gross, B. (2015). *A única grande razão do sucesso das «startup»*. TedConference. Obtido a 15 de Outubro de 2017 de https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed?language=pt
- Günther, H. (2006). *Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?* *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–210.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Londres: London & New York Routledge.
- Hargreaves, A. (2003). *O ensino na sociedade do conhecimento a educação na era da insegurança*. Porto: Porto Editora.
- Howe, J. (2006). *The Rise of Crowdsourcing*. *Wired Magazine*, 14(06).
- INE. (2016). *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2016*. Lisboa: INE
- Iyer, V.; Dey, N. & Chakraborty, S. (2015). *Advent of Information Technology in the world of Tourism. Emerging Innovative Marketing Strategies in the Tourism Industry* (pp. 44–53). SCOPUS. Obtido a 5 de Setembro de 2017 de <https://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=134468&ptid=126417&t=Advent%20of%20Information%20Technology%20in%20the%20world%20of%20Tourism>
- J. Goode, W. & Hatt, P. (1989). *Métodos Em Pesquisa Social* (2ª ed). São Paulo: Atlas
- Kakihara, M. & Sørensen, C. (2001). *Expanding the «mobility» concept*. *ACM SIGGROUP Bulletin*, 22(3), 33–37. Obtido a 8 de Junho de 2017 de <https://doi.org/10.1145/567352.567358>
- Kalakota, R.; Robinson, M. & Carpigiani, M. (2002). *M-business: tecnologia móvel e estratégia de negócios* (1ª ed). Porto Alegre: Bookamn.
- Karanasios, S. & Burgess, S. (2008). *Tourism and internet adoption: a developing world perspective*. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 169–182.
- Kelley, H. (2002). *Close relationships*. Nova Iorque: Percheron Press.

- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005a). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005b). *Value innovation: a leap into the blue ocean*. *Journal of Business Strategy*, 26(4). Obtido a 2 de Março de 2017 de <http://www.drmanage.com/images/1202965572/Blue%20Ocean%20Strategy.pdf>
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant (expanded edition)*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kleinrock, L. (1996). *Nomadcity: Anytime, anywhere in a disconnected world*, 351-357. Obtido a 26 de Maio de 2017 de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.144.3128&rep=rep1&type=pdf>
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control* (9ª ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2007). *Administração de marketing* (13ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kraemer, K.; Gibbs, J. & Dedrick, J. (2005). *Impacts of Globalization on E-Commerce Use and Firm Performance: A Cross-Country Investigation*. *The Information Society*, 21(5), 323–340. Obtido a 8 de Abril de 2017 de <https://doi.org/10.1080/01972240500253350>
- Langelund, S. (2007). *Mobile travel*. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3–4), 284–286.
- Larivière, B.; Joosten, H.; Malthouse, E. C.; Van, M.; Aksoy, P.; Kunz, W. & Huang, M. (2013). *Value fusion: The blending of consumer and firm value in the distinct context of mobile technologies and social media*. *Journal of Service Management*, 24(3), 268–293.
- Linaza, M.; Marimón, D.; Carrasco, P.; Álvarez, R.; Montesa, J.; Aguilar, S. & Diez, G. (2012). *Evaluation of Mobile Augmented Reality Applications for Tourism Destinations. Information and Communication Technologies in Tourism 2012* (pp. 260–271). Vienna: Springer Vienna. Obtido a 5 de Abril de 2017 https://doi.org/10.1007/978-3-7091-1142-0_23
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2011). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (14ª ed). Lisboa: Dom Quixote.
- Ling, R. (2004). *The mobile connection: the cell phone's impact on society* (1ªed). San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Longo, W. (2013). *Marketing e Comunicação na Era Pós-digital. As Regras Mudaram* (1ªed). Brasil: HSM Editora.
- Mamaghani, F. (2009). *Impact of e-commerce on travel and tourism: an historial analysis. international journal of management*. *Internacional Journal of Management*. Obtido a 23 de Abril de 2017 de <http://search.proquest.com/openview/8408a8de89c0460309096b7198ba7c28/1?pq-origsite=gscholar&cbl=5703>

- Management Association, I. (2015). *Hospitality, Travel and Tourism: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. IGI Global.
- Marketeer. (2016). Zarco está a recrutar 100 profissionais de várias áreas. Zarco está a recrutar 100 profissionais de várias áreas | Marketeer. Obtido a 10 de Fevereiro de 2017 de <http://marketeer.pt/2016/04/12/zarco-esta-a-recrutar-100-profissionais-de-varias-areas/>
- Mattsson, L. & Johanson, J. (1992). *Network Positions and Strategic Action - An Analytical Framework*. Företagsekonomiska Institutionen
- Miller, D. (1983). *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. Management Science, 29(7), 770–791.
- MMA. (2017). *Who we are. About the Mobile Marketing Association (MMA)*. Obtido a 26 de Abril de 2017, de <http://www.mmaglobal.com/about>
- Neto, J. & Leite, J. (2015). *Decisões de investimentos em tecnologia da informação: vencendo os desafios da avaliação de projetos em TI* (1ª ed). Brasil: Elsevier
- Netto, A. & Gaeta, C. (2010). *Turismo de experiência* (1.ª ed.). Brasil: SENAC São Paulo
- Netto, M. (2011). *Crowdfunding e a agência da multidão*. Obtido de a 9 de Março de 2017 de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:A7leLjAYSggJ:www.overmundo.com.br/download_banco/crowdfunding-e-a-agencia-da-multidao+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt&client=safari
- Nielsen. (2013). *The mobile consumer: a global snapshot*. Obtido a 7 de Março de 2017 de <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2013%20Reports/Mobile-Consumer-Report-2013.pdf>
- Nielsen, C. & Lund, M. (2012). *Business Models: Networking, Innovating and Globalizing* (2ª ed). Ventus Publishing ApS. Obtido a 22 de Outubro de 2017, de <https://archive.org/details/BusinessModels>
- Nunes, D. (2017). *Alar Kolk: «Grande parte das startups falha por não entenderem o consumidor»*. *Alar Kolk: «Grande parte das startups falha por não entenderem o consumidor»*. Obtido a 1 de Outubro de 2017 de <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/galeria/alar-kolk-grande-parte-das-startups-falha-por-nao-entenderem-o-consumidor/>
- O.B.S. Lab. (2017). *O que está no ADN das startups portuguesas?* Observador. Obtido a 7 de Outubro de 2017 <http://observador.pt/2016/04/19/esta-no-adn-das-startups-portuguesas/>
- OMT. (1999). *Tourism Satellite Account (TSA) The Conceptual Framework - Compte satellite du tourisme (CST) - cadre conceptuel (Version française)*. (Vol. 148). Place of publication not identified: publisher not identified.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios : um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pereira, D. (2017). *O Poder dos Efeitos de Rede no seu Modelo de Negócio. O Poder dos Efeitos de Rede no seu Modelo de Negócio*. Obtido a 30 de Setembro de 2017 de

<https://medium.com/fala-clara/o-poder-dos-efeitos-de-rede-no-seu-modelo-de-negocio-a9648da3425b>

- Pimentel, A. (2015). *Sabe o que é e como funciona a Uber? Em janeiro, testámos a aplicação. Sabe o que é e como funciona a Uber? Em janeiro, testámos a aplicação - Observador*. Obtido a 20 de Outubro de 2017, de <http://observador.pt/2015/04/29/sabe-funciona-uber/>
- Pincha, J. (2017). *Os segredos que puseram Portugal no mapa do turismo*. PÚBLICO 27 Anos. Os segredos que puseram Portugal no mapa do turismo. Obtido a 28 de Setembro de 2017 de <https://www.publico.pt/2017/03/04/sociedade/noticia/os-segredos-que-puseram-portugal-no-mapa-do-turismo-1763465>
- Pine, B. & Gilmore, J. (1998). *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review.
- Pozo, J. (2004). *A sociedade da aprendizagem e o desafio de converter informação em conhecimento*, 8–11. Pátio - Revista Pedagógica
- Ramos, C. (2002). *O impacto das tecnologias de informação ao nível da gestão de relacionamentos* (Tese de Mestrado). FEP, Porto.
- Rheingold, H. (2003). *Smart mobs: the next social revolution*. Cambridge: Basic Books.
- Ribeiro, S. (2007). *Concepção e implementação de um modelo em eLearning no ensino superior: estudo exploratório numa disciplina de inglês*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Richards, G. & Wilson, J. (2007). *Tourism, creativity and development*. Londres: London New York Routledge.
- Schaff, A. & Machado, C. (1995). *A sociedade informática*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Shirky, C. (2011). *A Cultura da Participação - Criatividade e Generosidade No Mundo Conectado* (1.ª ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Smith, S. (1988). *Defining tourism a supply-side view*. *Annals of Tourism Research*, 15(2), 179–190. Obtido a 17 de Fevereiro de 2017 de [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(88\)90081-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(88)90081-3)
- Soares, T. (2009). *Características do Turismo de Experiência: Estudos de Caso em Belo Horizonte e Sabará sobre Inovação e Diversidade na Valorização dos Clientes*. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
- Solvus. (2016). *22 estatísticas do mercado de aplicativos que TODOS precisam saber. 22 estatísticas do mercado de aplicativos que TODOS precisam saber - Solvus*. Obtido a 3 de Janeiro de 2017, de <http://solvus.com.br/22-estatisticas-do-mercado-de-aplicativos-que-todos-precisam-saber/>
- Teece, D. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. Obtido a 22 de Outubro de 2017, de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Uber. (2017a). Há uma viagem para qualquer preço e para qualquer ocasião. Viaje com a Uber - Um clique na aplicação Uber e aguarde a recolha em minutos | Uber. Obtido a 20 de Outubro de 2017, de <https://www.uber.com/pt-PT/ride/>
- Uber. (2017b). Calculador de preço Uber. Obtenha uma estimativa de preço na sua cidade | Uber. Obtido a 20 de Outubro de 2017, de <https://www.uber.com/pt-PT/fare-estimate/>

- Valiati, V. (2013). *Crowdfunding e Indústria Cultural: as novas relações de produção e consumo baseadas na cultura da participação e no financiamento coletivo*. Verso e Reverso, 27(64). Obtido a 15 de Fevereiro de 2017 de <https://doi.org/10.4013/ver.2013.27.64.07>
- Vianna, C. (2013). *METODOLOGIA CIENTÍFICA - Guia Simplificado para a Classificação de Pesquisas Científicas*. Obtido a 10 de Fevereiro de 2017 de <http://pt.slideshare.net/cleversontabajara1/metodologia-cientifica-tipos-de-pesquisa-ultimate>
- Vogt, W. & Johnson, B. (2011). *Dictionary of statistics & methodology: a nontechnical guide for the social sciences* (4^a ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Wahab, S. & Cooper, C. (2001). *Tourism in the age of globalisation*. Londres: London New York Routledge.
- Wang, D.; Park, S. & Fesenmaier, D. (2012). *The Role of Smartphones in Mediating the Touristic Experience*. *Journal of Travel Research*, 51(4), 371–387.
- Wang, D.; Xiang, Z. & Fesenmaier, D. (2014). *Adapting to the mobile world: A model of smartphone use*. *Annals of Tourism Research*, 48, 11–26.
- Weill, P. & Broadbent, M. (1998). *Leveraging the new infrastructure: how market leaders capitalize on information technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Werthner, H. & Ricci, F. (2004). *E-commerce and tourism*. *Communications of the ACM*, 47(12), 101–105. Obtido a 15 de Setembro de 2017 de <https://doi.org/10.1145/1035134.1035141>
- Yin, R. (1989). *Case study research: design and methods*. Newbury Park, Calif: SAGE

ANEXOS

- ENTREVISTA AO CEO DA ZARCO -

Entrevistadora: Marta Ferreirinha (MF)

Entrevistado: João Monteiro (JM) – CEO da Zarco

MF - Como é que surge a ideia de criar uma aplicação exclusivamente dedicada ao turista, com a particularidade tão atual da personalização do serviço?

JM - Na sequência da participação de João Monteiro, em 2015 - durante dois meses -, num programa de aceleração nos Estados Unidos da América (na Universidade de Carnegie Mellon), foi criada uma rede de contactos, juntamente com uma experiência enriquecedora sobre projetos *web*. Na altura, estava criada a rede Nomadmovement - <http://p3.publico.pt/vicios/em-transito/15039/nomadmovement-portugueses-criam-rede-social-para-viajantes> -, que chegou a ter cerca de 20.000 utilizadores. A ideia surgiu a partir de reflexões com investidores, sobre a forma como rentabilizar um negócio deste tipo, pois o projeto tinha esse capital de conhecimento e de utilizadores ligados a viagens. Assim, ao se aperceberem de que, em geral, as pessoas visitam uma cidade e fotografam/registam momentos em locais “desconhecidos”, os sócios da Zarco decidiram criar uma aplicação que permitisse ao turista explorar a cidade que visita, para além dos locais típicos e mundialmente conhecidos. Desta forma, quem viaja tem a oportunidade de ver com um “olhar local”, o sítio que visita.

MF - Para si, qual é a "magia" que há na possibilidade de cada turista ter ao seu dispor um "guia local privado" nas cidades que visita (neste momento falamos das cidades do Porto e de Lisboa)?

JM - A “magia” disso poderá residir no facto de cada guia ser especializado numa determinada área e, assim, conseguir responder a interesses específicos do cliente. Existem guias bastante diversificados, desde arquitetos, músicos (entre eles, um conhecido vocalista de uma banda) e muitos outros, de áreas diversificadas.

MF - O conceito foi inspirado, em algum momento, no modelo UBER?

JM - Sim, é uma espécie de UBER de turismo, mas com algumas diferenças no modelo.

MF - Tendo em conta o crescimento do turismo em Portugal, nomeadamente no Porto - recentemente renomeado "Melhor Destino Europeu" -, que consequências se têm notado na Zarco?

JM - As consequências foram poucas ou quase nenhuma. A nomeação é recente e os resultados destas nomeações tendem a perdurar no tempo. As reservas são feitas, em média, com três meses de antecedência e o serviço da Zarco é adquirido uns dias antes da viagem ou no próprio momento da viagem. Para além disso, a falta de investimento em comunicação prejudicou gravemente a empresa, o que se tem notado na queda abrupta das vendas.

MF - O facto de os guias com quem trabalha não serem certificados não lhe levantou ou levanta problemas?

JM - Não é um problema, pois os guias não são obrigados a registarem-se numa entidade reguladora/certificadora. A Zarco sim, tem de estar registada - como está - como empresa que opera na área do turismo, tendo também seguros para os efeitos legais. Contudo, alguns dos Zarcos são efetivamente certificados.

MF - Até que ponto é que este serviço oferece valor ao cliente, tendo em conta que ele só conseguirá repeti-lo em dois locais distintos (até ver)? Surgirá aqui um problema de fidelização de clientes?

JM - Há claramente um problema de fidelização neste momento que, à partida, poderia ser ultrapassado com a extensão da aplicação a outras capitais europeias. Contudo, a saída de um dos investidores do projeto e a inexistência de novos adequados, fez com que o processo parasse (quase) totalmente. Cheguei a ter 12 pessoas a trabalhar na UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto -, com apoio da Vodafone Power Lab - <https://www.dinheirovivo.pt/carreiras/zarco-esta-a-recrutar-quer-ter-mais-100-colaboradores-ate-ao-verao/> - e contratei cerca de 100 guias, entre Porto e Lisboa.

Estava a pensar adicionar Coimbra e Madrid à sua lista de cidades, quando o investidor não cumpriu com a última parte do investimento assumido. Foram estudadas outras alternativas em rondas de investidores e chegou a existir mesmo uma ida ao SharkTank - <https://sharktank.pt/theprojets/zarco/> -, mas, até agora, sem sucesso.

Entretanto a empresa saiu da UPTEC, quando deixou de ter capacidade de pagar as devidas despesas e, conseqüentemente, todos os funcionários saíram.

Vídeos da participação no programa:

<http://sic.sapo.pt/Programas/shark-tank/videos/2016-11-12-Zarco-Um-guia-turistico-a-sua-medida>

<http://sic.sapo.pt/Programas/shark-tank/videos/2016-11-13-Shark-Tank---Serie-2---Programa-8#2016-11-12-Marco-Galinha-arrasta-Mario-Ferreira-para-dentro-do-lago-de-apostas>

MF - Está planeada ou idealizada a possibilidade de adicionar na *app* algumas "ligações" ao mercado da restauração e da hotelaria?

JM - Estava pensado mas, devido à falta de fundos, a empresa deixou de ter perspectivas de curto prazo nesse sentido.

MF - Acordos com empresas como a Ryanair e outras relacionadas com o turismo *lowcost* já foram ponderadas e tentadas, tendo em conta o vosso público-alvo?

JM - Foram tentadas várias parcerias no setor e onde houve mais adesão foi na Airbnb, mais especificamente com os *hosts* do mercado.

MF - Qual a estratégia de implementação em novos mercados?

JM - Ainda não houve resposta, mas o João deu até ao final deste Verão como limite para reativar o negócio, fechar ou vender, pois a plataforma Zarco - tal como o Nomadmovement, que estão alojadas na *cloud* da Amazon - estão desativadas. O João referiu que iria tentar resolver o problema.

MF - Qual a estratégia a nível de marketing digital? Aposta nas redes sociais, quais?

JM - Não houve uma resposta concreta, mas a página do Facebook da Zarco está sem *posts* desde Julho de 2016, com a excepção de uma partilha de um *link* para uma notícia do jornal EXAME, sobre a selecção da Zarco na *short list* das melhores aplicações candidatas ao prémio Cultura e Turismo da ONU em 2016 - <https://www.facebook.com/zarcoapp/>

MF - Tem uma empresa que suporte o marketing estratégico e operacional? Existe alguma previsão de aderentes, guias e clientes para os próximos dois a três anos? Qual o efeito que se espera por estar nas 20 APPS do Web Summit?

JM - A empresa onde o João Monteiro está atualmente chegou a fazer o trabalho de marketing para a Zarco, mas, atendendo à situação atual de falta de tempo do João o projeto está num impasse.









MF - Que tipo de investidores são aconselháveis? O *crowdfunding* será uma opção?

JM - Só poderia ser um tipo específico de *crowdfunding*, que se chama *equity crowdfunding* - o que significa trocar *equity* por investimento -, em que a contribuição do investidor para a empresa reside na compra de ações.










Table 1: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 Ranking

Country/Economy	Rank	Score	Change since 2015	Country/Economy	Rank	Score	Change since 2015
Spain	1	5.43	0	Jamaica	69	3.71	7
France	2	5.32	0	Georgia	70	3.70	1
Germany	3	5.28	0	Azerbaijan	71	3.70	13
Japan	4	5.26	5	Montenegro	72	3.68	-5
United Kingdom	5	5.20	0	Trinidad and Tobago	73	3.67	-4
United States	6	5.12	-2	Egypt	74	3.64	9
Australia	7	5.10	0	Jordan	75	3.63	2
Italy	8	4.99	0	Dominican Republic	76	3.62	5
Canada	9	4.97	1	Uruguay	77	3.61	-4
Switzerland	10	4.94	-4	Bhutan	78	3.61	9
Hong Kong SAR	11	4.86	2	Philippines	79	3.60	-5
Austria	12	4.86	0	Kenya	80	3.59	-2
Singapore	13	4.85	-2	Kazakhstan	81	3.59	4
Portugal	14	4.74	1	Namibia	82	3.59	-12
China	15	4.72	2	Cape Verde	83	3.55	3
New Zealand	16	4.68	0	Armenia	84	3.53	5
Netherlands	17	4.64	-3	Botswana	85	3.52	3
Norway	18	4.64	2	Guatemala	86	3.51	-6
Korea, Rep.	19	4.57	10	Tunisia	87	3.50	-8
Sweden	20	4.55	3	Ukraine	88	3.50	n/a
Belgium	21	4.54	0	Macedonia, FYR	89	3.49	-7
Mexico	22	4.54	8	Honduras	90	3.49	0
Ireland	23	4.53	-4	Tanzania	91	3.45	2
Greece	24	4.51	7	Nicaragua	92	3.44	0
Iceland	25	4.50	-7	Iran, Islamic Rep.	93	3.43	4
Malaysia	26	4.50	-1	Lao PDR	94	3.40	2
Brazil	27	4.49	1	Serbia	95	3.38	0
Luxembourg	28	4.49	-2	Lebanon	96	3.37	-2
United Arab Emirates	29	4.49	-5	Rwanda	97	3.36	1
Taiwan, China	30	4.47	2	Albania	98	3.35	8
Denmark	31	4.43	-4	Bolivia	99	3.34	1
Croatia	32	4.42	1	Kuwait	100	3.33	3
Finland	33	4.40	-11	Cambodia	101	3.32	4
Thailand	34	4.38	1	Mongolia	102	3.31	-3
Panama	35	4.37	-1	Nepal	103	3.28	-1
Malta	36	4.25	4	Venezuela	104	3.28	6
Estonia	37	4.23	1	El Salvador	105	3.28	-14
Costa Rica	38	4.22	4	Uganda	106	3.20	8
Czech Republic	39	4.22	-2	Tajikistan	107	3.18	12
India	40	4.18	12	Zambia	108	3.18	-1
Slovenia	41	4.18	-2	Côte d'Ivoire	109	3.16	8
Indonesia	42	4.16	8	Paraguay	110	3.15	3
Russian Federation	43	4.15	2	Senegal	111	3.14	1
Turkey	44	4.14	0	Gambia, The	112	3.12	-3
Bulgaria	45	4.14	4	Bosnia and Herzegovina	113	3.12	n/a
Poland	46	4.11	1	Zimbabwe	114	3.11	1
Qatar	47	4.08	-4	Kyrgyz Republic	115	3.10	1
Chile	48	4.06	3	Ethiopia	116	3.10	2
Hungary	49	4.06	-8	Moldova	117	3.09	-6
Argentina	50	4.05	7	Algeria	118	3.07	5
Peru	51	4.04	7	Gabon	119	3.06	5
Cyprus	52	4.02	-16	Ghana	120	3.04	0
South Africa	53	4.01	-5	Madagascar	121	2.99	0
Latvia	54	3.97	-1	Mozambique	122	2.91	8
Mauritius	55	3.92	1	Malawi	123	2.91	3
Lithuania	56	3.91	3	Pakistan	124	2.89	1
Ecuador	57	3.91	n/a	Bangladesh	125	2.89	2
Barbados	58	3.91	-12	Cameroon	126	2.88	-4
Slovak Republic	59	3.90	2	Benin	127	2.84	n/a
Bahrain	60	3.89	0	Lesotho	128	2.84	1
Israel	61	3.84	11	Nigeria	129	2.82	2
Colombia	62	3.83	6	Mali	130	2.78	-2
Saudi Arabia	63	3.82	1	Sierra Leone	131	2.69	1
Sri Lanka	64	3.81	-1	Mauritania	132	2.64	5
Morocco	65	3.81	-3	Congo, Democratic Rep.	133	2.64	n/a
Oman	66	3.78	-1	Burundi	134	2.57	1
Vietnam	67	3.78	8	Chad	135	2.52	6
Romania	68	3.78	-2	Yemen	136	2.44	2









MODELO DE NEGÓCIO CANVAS – AIRBNB

<p>PARCEIROS-CHAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • anfitriões (pessoas que disponibilizam os seus espaços para alugar); • viajantes (pessoas que alugam os espaços); • fotógrafos <i>freelancer</i>; • processadores de pagamento; • investidores. 	<p>ATIVIDADES-CHAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento da plataforma e dos seus sistemas de suporte e administração; • avaliação dos imóveis; • construção e gestão de uma rede de anfitriões; • construção e gestão de uma rede de viajantes. 	<p>PROPOSTAS DE VALOR</p>  <p>VIAJANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pode reservar um espaço das mais variadas tipologias, em vez de um típico quarto de hotel; • os preços praticados são, em norma, mais baratos; • é garantida segurança no pagamento; • existe maior privacidade; • há contacto mais próximo e intimista com o anfitrião. <p>ANFITRIÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fonte de rendimento extra; • flexibilidade de dias e horários de trabalho; • facilidade no processo de pagamento; • oferta de seguro por parte da Airbnb; • política de cancelamento; • fotografias de qualidade das instalações para listar os imóveis na plataforma, a título gratuito. 	<p>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</p>  <p>SOCIAL MEDIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • página de Facebook; • a <i>app</i> pode ser descarregada na internet (Android e iOS); • sistema de <i>feedback</i>, que permite classificar e comentar a prestação de ambos os intervenientes; • plataforma de suporte técnico, tanto aos utilizadores como aos funcionários. 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p>  <p>VIAJANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pessoas que adoram viajar; • que querem ficar confortáveis em alojamentos a baixo custo. <p>ANFITRIÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pessoas que têm espaços desocupados; • que querem ganhar um rendimento extra; • que gostam de conhecer gente nova.
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> • infraestrutura tecnológica; • grupo de colaboradores internos; • fotógrafos <i>freelancer</i>. 	<p>FONTES DE RECEITA</p>  <ul style="list-style-type: none"> • comissão percentual (3%) aos anfitriões por reserva; • comissão percentual (6% a 12%) aos viajantes por reserva, dependendo do preço desta. 	<p>CANAIS</p>  <ul style="list-style-type: none"> • aplicação móvel (Android e iOS); • <i>website</i> (passível de reserva e compra). 		

MODELO DE NEGÓCIO CANVAS - UBER

<p>PARCEIROS-CHAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • condutores (empresas ou particulares); • provedores de mapas (porque a Uber não detém mapas próprios); • processadores de pagamento; • investidores. 	<p>ATIVIDADES-CHAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento da plataforma e dos seus sistemas de suporte e administração; • avaliação dos condutores e administração dos seus contratos; • construção e gestão de uma rede de condutores; • marketing. 	<p>PROPOSTAS DE VALOR</p>  <p>VIAJANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tempo reduzido de resposta e espera; • preços menores que as tarifas normais praticadas pelos taxis; • pago por quilómetro percorrido, informando o preço cobrado por tarifa e a informação da rota a fazer; • conforto de modelos de carros novos de diferentes tipologias, aptos para qualquer serviço. 	<p>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</p>  <p>SOCIAL MEDIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • página de Facebook; • a app pode ser descarregada na internet (Android, Windows Phone e iOS); • sistema de feedback, que permite classificar e comentar a prestação de ambos os intervenientes, na própria aplicação; • plataforma de suporte técnico, tanto aos utilizadores como aos funcionários. 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p>  <p>VIAJANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pessoas que viajam; • não possuem automóvel; • não querem conduzir; • que procuram viajar de forma cómoda, VIP; • anseiam um serviço de qualidade. <p>CONDUTORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pessoas que gostam de conduzir; • donos de automóveis que procuram fontes de rendimento extra; • que desejam ser sócios de donos de automóveis (empresas especializadas), no caso de não terem carro próprio.
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> • infraestrutura tecnológica; • grupo de colaboradores internos; • atividades de marketing. 	<p>RECURSOS-CHAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • condutores; • infraestrutura tecnológica; • skills dos condutores. 	<p>CONDUTORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fonte de rendimento extra (ou pode ser a principal, em alguns casos); • flexibilidade de dias e horários de trabalho; • facilidade no processo de pagamento. 	<p>CANAIS</p>  <ul style="list-style-type: none"> • aplicação móvel (Android, Windows Phone e iOS) • website (apenas para divulgação, informação e consulta de perfil de utilizador). 	<p>FONTES DE RECEITA</p>  <ul style="list-style-type: none"> • comissão percentual (25%) cobrada sobre o valor por quilómetro percorrido (tarifa variável por tipo de serviço); • preços dinâmicos.

MODELO DE NEGÓCIO CANVAS - ZARCO

<p>PARCEIROS-CHAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • guias; • provedores de mapas (porque a Zarco não detém mapas próprios); • investidores. 	<p>ATIVIDADES-CHAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • avaliação dos guias e administração dos seus contratos; • construção e gestão de uma rede de guias; • desenvolvimento da aplicação e dos seus sistemas de suporte. 	<p>PROPOSTAS DE VALOR</p>  <p>TURISTA/VIAJANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • visita personalizada, com uma maior interação entre o guia e o turista e atenção aos interesse do último; • despreocupação de elaboração de uma rota com pontos de interesse "desconhecidos"; • segurança na acreditação dos guias. 	<p>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</p>  <p>SOCIAL MEDIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • página de Facebook; • a <i>app</i> pode ser descarregada na <i>internet</i> (Google Play e Apple Store); • sistema de <i>feedback</i>, que permite classificar e comentar a prestação do guia, na própria aplicação. 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p>  <p>TURISTA/VIAJANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pessoas que viajam para o Porto e Lisboa - turistas (essencialmente estrangeiros); • interessadas em conhecer a cidade; • que pretendem um serviço personalizado e com maior interação com o habitante local.
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> • infraestrutura tecnológica; • grupo de colaboradores internos; • divulgação da marca. 	<p>FONTE DE RECEITA</p>  <ul style="list-style-type: none"> • comissão percentual (40%) sobre o valor de venda de cada visita realizada. 	<p>CANAIS</p>  <ul style="list-style-type: none"> • aplicação móvel (<i>Android</i> e <i>iOS</i>); • <i>website</i> (apenas para divulgação, tanto da <i>app</i> como da marca). 	<p>GUIA/AGENTE TURÍSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pessoas apaixonadas pela cidade (Porto e/ou Lisboa); • que querem um rendimento extra; • formadas ou com interesses sólidos e comprovados nas áreas a que se candidatam a fazer visitas. 	

- ENTREVISTA À CEO DA WINE TOURISM IN PORTUGAL -

Entrevistadora: Marta Ferreirinha

Entrevistado: Dr^a Sílvia Ferreira - CEO da Wine Tourism in Portugal

(conjunto de questões exposto via e-mail no dia 28 de Agosto de 2017, sem obtenção de resposta por parte da Dr^a Sílvia Ferreira ou qualquer outro membro da empresa)

1. Como é que surge a ideia de dedicar um negócio exclusivamente ao mundo do enoturismo?
2. O negócio teve o apoio de algum fundo estrutural da União Europeia? Se sim, qual.
3. A Wine Tourism in Portugal nasce, em 2014, com o objetivo de atingir um nicho – aqueles que são apaixonados pela cultura vitivinícola. É só este o público-alvo da empresa?
4. Quando o negócio começou, em que regiões estavam disponíveis os vossos serviços?
5. Em que premissas se baseia a rentabilidade do modelo de negócio da Wine Tourism in Portugal?
6. Considera que o facto de disponibilizarem apoio de técnicos de turismo e de um enólogo *online* é um aspeto crucial para o sucesso da marca?
7. Para quando está agendado o lançamento de uma aplicação móvel?
8. Qual é a percentagem de acesso e reservas no *website*, através de dispositivos móveis?
9. A percentagem de clientes estrangeiros sobrepõe-se à de clientes portugueses?
10. Quais são as principais ferramentas de suporte na aquisição e retenção dos clientes? Usam algum sistema de CRM? Se sim qual?
11. Quantos colaboradores tem a equipa de suporte ao projeto?
12. Vi que têm a ideia de criar um “Clube Wine Tourism in Portugal”. Qual é o objetivo? Faz parte de uma estratégia de marketing?
13. Qual é a estratégia de investimento da empresa para os próximos anos? Têm a intenção de alargar o projeto no mercado internacional?