

# Do **e-turismo** ao **i-turismo**: Tendências no **marketing** dos serviços turísticos

NUNO GUSTAVO \* [ nuno.gustavo@eshte.pt ]

**Resumo** | A crescente adoção das redes sociais, a par da tendencial disseminação do uso de dispositivos móveis (*smartphones* e *tablets*), tem transformado o modo como consumidores e empresas turísticas interagem entre si. Mais do que uma simples alteração nos meios e ferramentas de comunicação, são novos paradigmas que tendem a reinventar a gestão do produto, do preço, da distribuição e da comunicação dos serviços turísticos e, consequentemente, os modelos e processos de *marketing management* das empresas turísticas. O contributo central do presente artigo para a investigação traduz-se na sistematização dos novos paradigmas comunicacionais que estão na base de um novo ambiente designado de i-turismo, no qual proliferam as tecnologias móveis e as redes sociais. Através da compreensão deste ambiente, projeta-se o novo ciclo de vida das experiências turísticas, identificando os novos modelos e processos de *marketing management* adotados pelas empresas turísticas. A referida análise terá a matriz de marketing mix como referencial, explorando as alterações e tendências de gestão em cada uma das suas dimensões (preço, produto, comunicação e distribuição: 4P's). A revisão do estado da arte no presente domínio de investigação, a par do recurso a diferentes relatórios e estudos de caso referenciados como boas práticas, foram procedimentos de investigação fundamentais para a elaboração do presente artigo.

**Keywords** | Ciclo de vida das experiências turísticas, Mudança de paradigma, *Mobile technology*, Redes sociais.

**Abstract** | The increasing relevance of social networks, alongside with the use of mobile devices (*smartphones* and *tablets*), has transformed the way consumers and tourism players interact. More than a simple change in media and communication tools, these are new paradigms that tend to reinvent product, price, distribution and communication management of tourism services and, consequently, the models and processes of tourism marketing management. The main contribution of this paper for research is the systematization of new communication paradigms that underpin a new environment called i-tourism, where mobile technologies and social networks proliferate. Through understanding this environment, it is projected the new life cycle of tourist experience, identifying new models and marketing management processes adopted by tourism players. This analysis will have the marketing mix model as reference, exploring the changes and trends in each of its dimensions (price, product, communication and distribution: 4P's). A review of the state of the art in this field of research, alongside with the use of different reports and case studies of best practices, were the main research procedures for the preparation of this paper.

**Palavras-chave** | Touristic experience life cycle, Paradigm shift, Mobile technology, Social networks.

---

\* **Doutor em Turismo, Lazer e Cultura** pela Faculdade de Letras e Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade Coimbra. **Professor Adjunto** na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, e Investigador do Centro de Estudos de Turismo (CESTUR).

## 1. Introdução

O início de século XXI ficou definitivamente marcado afirmação das tecnologias da informação e comunicação (TIC's) no contexto turístico e hoteleiro, quer pelas crescentes taxas de penetração da *internet*, quer pela web 2.0 (Marcussen, 2009; Parra-López, Bulchand-Gidumal, Gutiérrez-Taño & Díaz-Armas, 2011). A referida alteração traduziu-se em várias mudanças estruturais no negócio nos mais variados níveis de gestão, com o necessário reflexo nos processos de gestão adotados pelas empresas do setor.

A revolução tecnológica foi um dos fatores facilitadores da globalização da atividade turística, promovendo níveis singulares de acessibilidade à informação, fator determinante numa prática onde o desconhecido funciona quer como fator de atração, mas também, e simultaneamente, de incerteza (Evans, Campbell & Stonehouse, 2006). As TIC's mudaram a relação entre consumidores e oferta turística, contribuindo definitivamente para o desenvolvimento da atividade turística e hoteleira. Este facto tem sido amplamente documentando na literatura científica desde as décadas de setenta e oitenta, com enfoque particular nas atitudes, perceções e comportamento do consumidor, desde o final da década de noventa (Coussement & Teague, 2013).

Os crescentes níveis de literacia associados a estilos de vida com maior mobilidade espacial, *out-of-home* (OOH), têm fundamentado o desenvolvimento e utilização da Internet pelo consumidor turístico, nomeadamente com recurso à tecnologia móvel (Dentsu, 2006; Kwon, Bae & Blum., 2013). Este fator tem contribuído para a crescente heterogeneidade do perfil da procura, a qual não decorre apenas de fatores de natureza demográfica e sociocultural, mas também por diferentes usos dos recursos tecnológicos.

Se a Internet hoje se assume como uma certeza na venda de serviços turísticos, importa compreender o modo como o consumidor a utiliza. A tecnologia móvel tem-se afirmado como mais uma fonte de di-

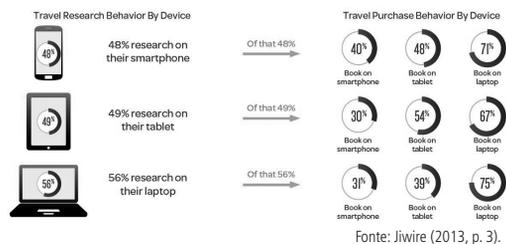


Figura 1 | Quais os dispositivos que utiliza para pesquisar e reservar as suas viagens?

versificação quanto à forma de utilização da Internet e do *online* no contexto da aquisição de serviços turísticos. Esta crescente heterogeneidade materializa-se nos diferentes dispositivos e respetivos níveis de utilização, ao longo do processo de decisão e compra de experiências turísticas (conforme figura 1).

Contrariamente a gerações mais idosas, como os *traditionalists*, os *baby boomers*, ou os *generations xers*, os *millennials*, os clientes do futuro, também conhecidos como Geração Y, distinguem-se no seu perfil pelo facto de "*access digital media on daily basis and have the ability to communicate with and purchase from suppliers anywhere in the world*" (Mangold & Smith, 2012, p. 141). Esta será a primeira geração a utilizar massivamente a tecnologia móvel, bem como as redes sociais, nas mais diferentes facetas da sua vida profissional e pessoal, nomeadamente em termos turísticos.

## 2. Marketing turístico: Da introdução da tecnologia ao i-turismo

A compreensão do ciclo da viagem teve o modelo AIDA como pioneiro. Proposto por St. Elmo Lewis em 1898, este modelo coloca a sua ênfase no processo de decisão da compra, sistematizando-o em quatro fases: *attention* (atenção), *interest* (interesse), *desire* (desejo), *action* (ação) (Fill, 2002; Lewis, 2013).

Com o desenvolvimento do mercado turístico e o conseqüente aumento da concorrência, houve

**Quadro 1** | Fontes de tráfego e reservas por dispositivo na hotelaria: janeiro-novembro 2013 (Portfolio HeBS).

Source	Pageviews	Visits	Bookings	Nights	Revenue
Mobile	10,46%	13,98%	2,64%	1,79%	1,11%
Tablet	8,75%	8,52%	5,52%	5,24%	5,84%
Desktop	80,79%	77,50%	91,84%	92,84%	93,04%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: HeBS (2013).

necessidade de uma abordagem mais global, nomeadamente prevendo uma dimensão fundamental para a sobrevivência das empresas turísticas: a fidelização (Sigala, 2011). Neste contexto, o modelo AIDA ganhou uma nova dimensão: a satisfação – AIDA(S). Para esta abordagem mais complexa, contribuiu igualmente o facto da atividade turística e hoteleira ganhar uma dimensão cada vez mais global, que é hoje evidente, nomeadamente pelo crescente fenómeno dos grupos e cadeias hoteleiras internacionais, para os quais é vital a fidelização do cliente no contexto das suas viagens internacionais.

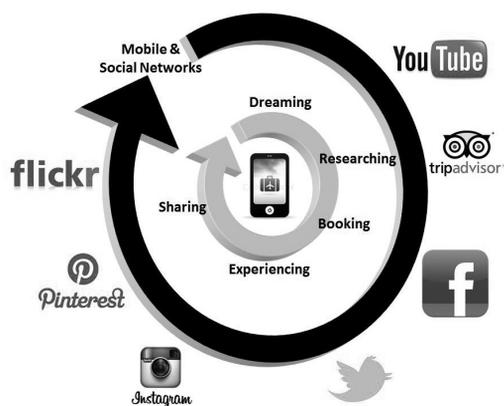
A crescente relevância da tecnologia no processo de comercialização das experiências turísticas através da web 2.0, com recurso ferramentas como *blogs* ou plataformas C2C (*consumer to consumer*), suportou o desenvolvimento de uma abordagem mais global expressa no modelo AISAS: *attention* (atenção), *interest* (interesse), *search* (pesquisa), *action* (ação), *share* (partilha) (Dentsu, 2006).

Mais recentemente, com a crescente relevância das redes sociais, nomeadamente o Facebook e as suas demais aplicações, bem como da tecnologia móvel (*smartphones e tablets*), a compreensão deste processo tende a definir-se de acordo com o modelo do ciclo de vida da viagem, o qual se sistematiza em cinco fases: *dreaming*, *researching*, *booking*, *experiencing*, *sharing*.

Apesar da relevância da tecnologia móvel ser ainda marginal, nomeadamente em termos de vendas de viagens e turismo, é expectável que o seu impacte venha a ser cada vez maior, considerando as crescentes taxas de penetração desta tecnologia, quer na Europa, quer a nível mundial (GSMA, 2013). Esta projecção torna-se ainda mais consistente se

considerarmos que em 10 anos (1999-2009) as vendas de viagens e turismo *online* (Internet) na Europa passaram de 0,4% para 25,7% do valor global de vendas (Marcussen, 2009). De acordo com a HeBS (2013), em 2013, e em relação ao período homólogo de 2012, as visualizações de sites de hotel via portátil diminuíram 17,11%, enquanto via *mobile* aumentaram 85%. Já em termos de vendas, estas diminuíram aproximadamente 6%, contra um crescimento de 57% via *tablet* e mais de 86% via *mobile* (ver quadro 1).

Em consequência do novo paradigma comunicacional, dominado pelo desenvolvimento da tecnologia móvel (*smartphones e tablets*), pelas redes sociais e pelo marketing 3.0 (Kotler, Kartaya & Setiawan, 2011), as empresas turísticas e hoteleiras tendem a reequacionar os seus modelos e princípios de marketing *management* numa lógica integrada, informativa, interdependente, ou simplesmente de i-turismo (ver figura 2).



Fonte: Elaboração própria.

**Figura 2** | O ambiente i-turismo.

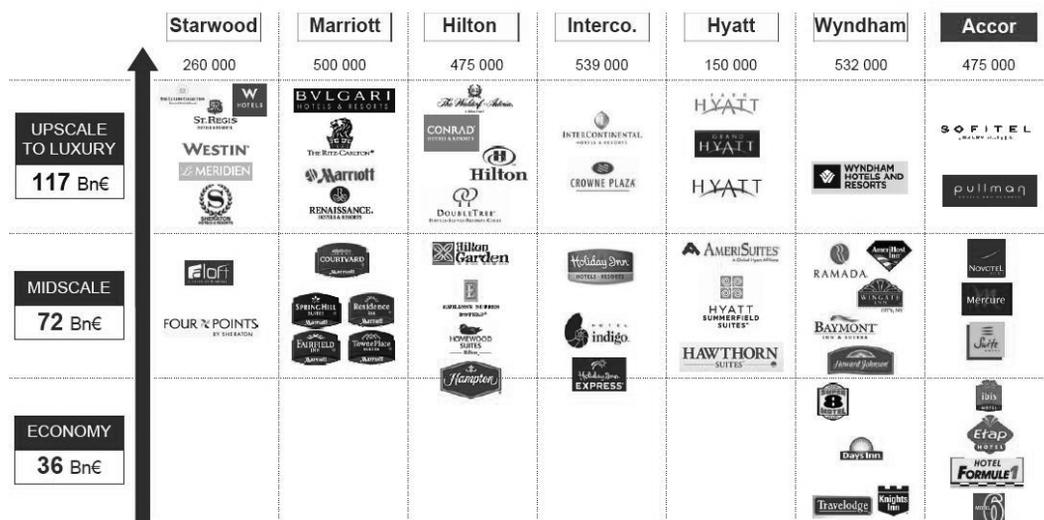


Figura 3 | Principais cadeias hoteleiras e respectivas marcas por segmento (2007).

Fonte: Accor (2007, p. 5).

É por referência a este novo ambiente, onde o consumidor assume um papel central e ativo no desenvolvimento e inovação da própria organização turística, que o presente artigo discute e reflete os novos modelos e processos de gestão, associados as empresas turísticas e hoteleiras.

## 2.1. A comunicação

Num mercado turístico e hoteleiro cada vez mais global e competitivo, onde os oligopólios tendem a prevalecer, a comunicação assume-se como um elemento crucial de gestão. Neste contexto particular, as marcas e a sua gestão definem-se como uma das variáveis estruturantes no processo de comunicação, na medida em que permitem responder a uma procura cada vez mais heterogénea e global, segmentando-a (O'Neill & Mattila, 2010). Atente-se no caso das cadeias hoteleiras internacionais, por relação à análise concorrencial que o grupo Accor realizou em linha com o seu *portfolio* à data (Figura 3).

Com base nesta opção estratégica, uma mesma empresa poderá ambicionar um mercado potencial vasto, recorrendo a diferentes marcas, de modo a alcançar diferentes consumidores, com diferentes

perfis. A gestão das marcas assume neste contexto um papel central, considerando que a mesma é fonte para a atração e fidelização do consumidor.

As marcas configuram-se neste cenário como uma dimensão central do produto. Assumem-se como um ativo emocional entre consumidores e empresas, muito mais do que um simples elo de ligação numa relação comercial. Para tal, as empresas turísticas tendem a alicerçar as suas marcas sob um conjunto de valores humanos e espirituais, construindo laços e comunidades singulares entre os seus consumidores. Refira-se, por exemplo, a este nível, os inúmeros programas de responsabilidade e sensibilização social e ambiental, que várias empresas turísticas já desenvolvem. A Emirates Airlines tem sido um caso de estudo internacional, nomeadamente neste âmbito, com o desenvolvimento de projetos específicos:

*In January, roughly four years after Emirates launched its first recycling programme, it faced a decision. [...] Rather than spend the monies itself, Emirates decided to put the funds to good use with an initiative entitled "A Greener Tomorrow", which involves seeking applications for deserving nonprofit organisations to award funds [...] The emirates airline Foundation,*

*established in 2003, is the primary vehicle for all of emirates airline's charitable activities. The Foundation is a non-profit charity with the aim of improving the quality of life for disadvantaged children, regardless of geographical, political or religious boundaries. It provides philanthropic aid for underprivileged children in the areas of health, housing, food and education (Emirates Group, 2013, p. 46-47).*

Todos estes domínios e motivos para a interação e relação permanente entre consumidores e empresa, ou marca turística, hoje aumentada com recurso ao *online*, nomeadamente através dos dispositivos móveis), reinventam e conferem um protagonismo relevante ao 'boca-a-boca', agora *electronic word of mouth* (eWOM) (Sparks & Browning, 2011; Ye, Law, Gu & Chen, 2011).

Em termos práticos, os *sites* das empresas, a sua página no Facebook ou outras soluções de base web 2.0, tornam-se muito mais do que simples plataformas de comercialização. São verdadeiros espaços de comunhão e partilha, através dos quais os consumidores estão permanentemente ligados entre si em torno da empresa: *communitization* (Kotler et al., 2010).

O Facebook, com recurso às suas mais diversas funcionalidades e aplicações, tem-se assumido como uma plataforma integrada e privilegiada para este novo paradigma comunicacional (*many-to-many*), onde o consumidor se assume como parte do desenvolvimento da empresa ou marca, e não como mero agente de consumo. Num futuro próximo fica a possibilidade do e-commerce avançar para um novo nível: o *f-commerce*:

*The opportunity for brands, therefore, is to transform Facebook fans in to Facebook advocates by adding 'involvement' and 'incentives' to the 'get-it-first' Facebook store experience (Marsden, 2009, p. 22).*

Perante uma sociedade cada vez mais emotiva, centrada na partilha *online*, em valores de bem-estar global e pessoal e atenta a questões de responsa-

bilidade social, como as ambientais, o objetivo das empresas turísticas e hoteleiras deverá ser estabelecer uma relação emocional e permanente com o consumidor, partilhando desta forma valores e ideais comuns, determinantes no momento da compra de um serviço, isto é, no contexto da relação comercial.

## 2.2. A distribuição

O desenvolvimento de uma política de comunicação assente em princípios de envolvimento emocional tende a assumir-se como vital para as empresas turísticas e hoteleiras, na medida em que hoje estão confrontadas com um cliente experiente e com uma infinidade de recursos de pesquisa à sua disposição, muitos dos quais estão à distância de um clique, facto que promove o fenómeno de *shopping around*. Se por um lado o *shopping around* aumenta potencialmente a procura, por outro aumenta também a concorrência, isto é, a transparência do mercado.

Os recursos de pesquisa de informação turística *online*, como os sites das próprias empresas, os *search engines* (e.g. Google) os IDS (*internet distribution systems*, e.g. Booking.com), os OTA's (*online travel agentes*, e.g. Expedia), os agregadores de oferta (e.g. Skyscanner, Trivago), as VTC's (*virtual travel communities*, e.g. Tripadvisor) o *social media* (*blogs*, e.g. blogger; *microblogs*, e.g. Twitter; *video sharing*, e.g. Pinterest, Flickr, Youtube), têm conquistado uma crescente centralidade no processo de distribuição turística, facto que, desde logo, altera o paradigma tradicional da distribuição turística (Parra-López et al., 2011) (ver figura 4).

Alavancado pelo incremento da tecnologia móvel, o impacto do *online* e das plataformas associadas, torna-se incontornável para as empresas turísticas e hoteleiras na distribuição do seu produto, quer pela forma como disponibilizam o produto ao cliente, quer pelo modo como influenciam o seu processo de decisão e compra. O processo tradicional de distribuição vive, neste contexto, uma fase de

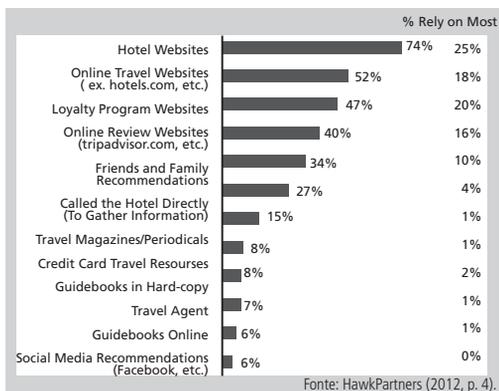


Figura 4 | Canais utilizados para pesquisar e classificar hotéis em 2011.

reinvenção, ou seja, re-intermediação, onde novos *players*, nomeadamente os *online* e os de base tecnológica, conquistam crescente relevância alterando o poder negocial dos diferentes protagonistas (ver figura 5) (Berne, Garcia-Gonzalez & Mugica, 2012).

Face à crescente relevância do *online*, as empresas turísticas e hoteleiras começaram, elas próprias, a aliar-se às referidas comunidades ou a desenvolver os seus espaços e mecanismos *online*, entrando no universo do *social media*, nomeadamente através do Facebook (McCarthy, Stock & Verma, 2010). Decorrente da imparcialidade dos seus conteúdos e do seu relevante significado no processo de distribuição,

mediando consumidores e prestadores de serviços, estes novos *players* web 2.0 foram designados de *eMediaries* (Casaló, Flavián, & Guinaliú, 2011).

No caso do grupo Accor, esta realidade está bem patente na sua *homepage*, onde se encontra referência direta à parceria do grupo com a *Virtual Travel Community* (VTC) *Tripadvisor*. Por outro lado, a informação *'Best Rate Guarantee'*, evidencia igualmente a crescente relevância, concorrência e transparência introduzida pelo *online*, facto que obriga a uma comunicação tão persuasiva quanto possível (ver figura 6).

Mais do que interpretadas pelas empresas como uma ameaça, decorrente da possibilidade dos clientes poderem exprimir publicamente todos os sentimentos sobre a empresa, desde o serviço prestado até às mais diversas situações extraordinárias, estas plataformas têm sido claramente assumidas como uma ferramenta estratégica na relação com o consumidor.

Estas plataformas assumem-se cada vez mais como meios privilegiados para comunicação e gestão da informação, na relação entre clientes e empresas. Na sua essência está um princípio de transparência e partilha na gestão, no qual o consumidor assume um duplo papel: de emissor, mas também de recetor.

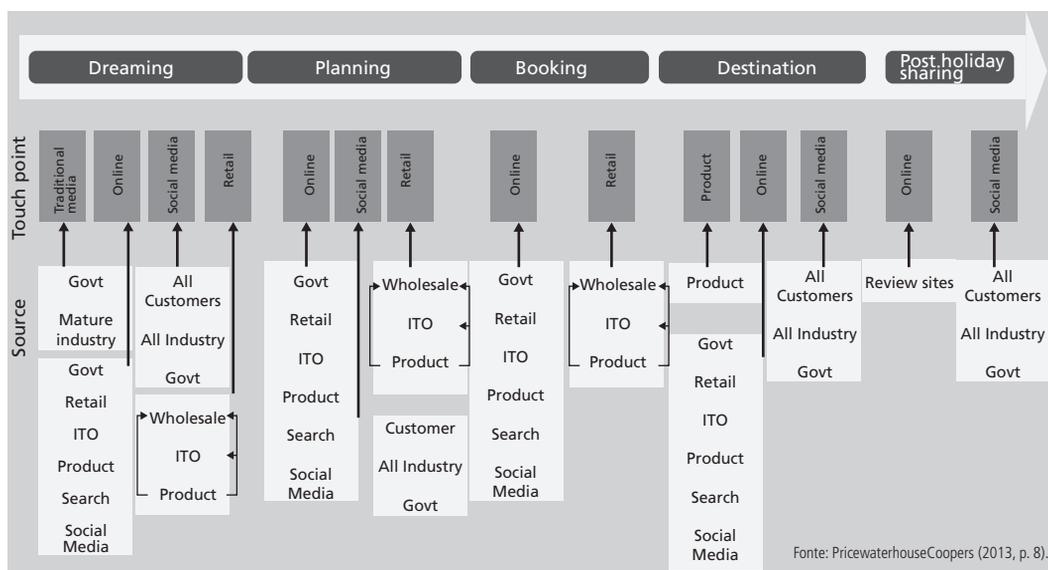


Figura 5 | O novo ciclo de compra.

Tal como referem Kotler et al. (2010), atingiu-se uma nova dimensão do marketing, assente num primado de comunicação multidirecional e multidimensional de muitos-para-muitos (dado que comunicação pode ter vários sentidos – consumidor-empresa, empresa consumidor, consumidor-consumidor, – e incidir/contribuir para diferentes áreas funcionais de gestão da empresa).

O processo de distribuição avança, desta forma, para um estágio mais complexo. Se por lado temos um potencial de distribuição acrescido à escala global, por outro somos confrontados com a necessidade de gerir uma infinidade de canais *online* e *offline*. Neste contexto, o desenvolvimento de políticas de fidelização e *engagement* torna-se vital, dado que o processo de decisão de compra não se resume a uma mera transação comercial, estando suportado numa relação e uma participação ativa do consumidor no contexto e desenvolvimento da empresa turística.

### 2.3. A gestão do produto

Alicerçado na tecnologia móvel, o conceito de produto tende, ele próprio, a ser cada vez mais tecnológico, completo e dinâmico. Hoje, com recurso a diferentes soluções *web based* e SOLOMO (*social local mobile*), é possível às empresas turísticas e hoteleiras um processo de gestão do serviço e de comunicação com o consumidor quase totalmente integrado e personalizado:

*the available technology like wireless Internet, mobile phone-ID location, global navigation satellite system (GNSS), geographic information system (GIS) and global positioning system (GPS), have enabled hoteliers*



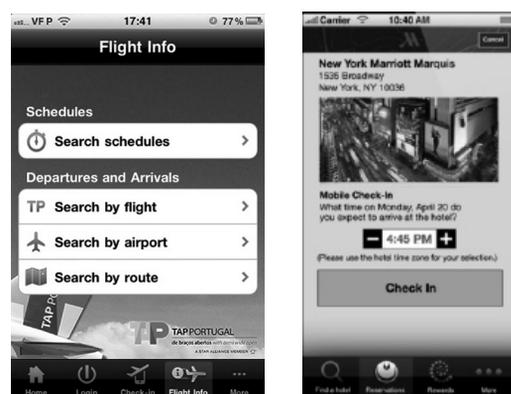
Fonte: Accor (2007).

Figura 6 | Accor: novos argumentos para vender *online*.

*to meet customers' mobile hotel reservation (MHR) demand by delivering time critical, location based services (LBS) (Wang & Wang, 2010, p. 598).*

Considere-se, a título de exemplo, o caso da TAP Portugal e da Marriott Inc., empresas que já disponibilizam *mobile check-in*, para além de todo um conjunto de informação associada ao momento de pré-reserva e reserva (ver figura 7).

Por outro lado, estas novas ferramentas de comunicação contribuem também para o domínio do marketing estratégico do produto e das empresas turísticas, dado que a informação recolhida é utilizada como uma fonte fundamental de inovação e desenvolvimento de produto (Sigala, 2012). Por um lado, garantem ao nível do produto/serviço turístico, dada a sua natureza imaterial e perecível, um meio fundamental para a sua tangibilização e melhoria, oferecendo a oportunidade dos consumidores partilharem entre si e com a empresa a sua avaliação e opinião do produto de uma forma independente. Por outro lado, garante à empresa um canal com informação para a melhoria e personalização do serviço no momento da venda. No sentido de garantir um produto ajustado às necessidades de cada consumidor, ou seja, um modelo de comercialização com um *value for money* dinâmico, personalizado à medida de cada cliente e *on time*, as empresas turísticas tendem a adotar estratégias de diversificação diagonal



Fonte: Elaboração própria.

Figura 7 | TAP Portugal e Marriott Inc.: *mobile apps*.

e modelos de negócio híbridos (Poon, 1993). Para tal as empresas turísticas têm, através do recurso a processos de *unbundle e bundle*, reinventado a sua estrutura de oferta, agora alicerçada num produto genérico, referencial para o seu posicionamento *core* no mercado, o qual é posteriormente personalizado pelo cliente no ato da compra.

Este tipo de política permite não só captar consumidores que no passado escapavam ao seu posicionamento relativamente rígido, como também responder e fazer concorrência à crescente tendência do mercado *low-cost*. Atente-se, por exemplo, no caso do mercado do transporte aéreo europeu, onde várias companhias *legacy* têm desenvolvido este tipo de processo para fazer face ao crescimento do mercado *low-cost* e a um cliente cada vez mais sensível ao preço. A TAP Portugal desenvolveu um estrutura de produto sob o lema "Um voo, cinco formas de viajar", oferecendo desde o produto *discount* até *business*. Todavia, as companhias *low-cost* têm respondido em igual medida, tentando captar clientes fiéis ao mercado *legacy*. A *EasyJet*, por exemplo, oferece agora o produto *Flexi*, com um nível de serviço superior (e.g. permite alterações das datas da viagem depois do bilhete estar emitido, bagagem de porão, embarque prioritário, *fast-track* no controlo de segurança, lugares *premium* a bordo, etc.)

Este modelo estratégico assenta essencialmente no primado do cliente, envolvendo-o diretamente na elaboração do pacote/nível de serviços que este pretende adquirir. Em síntese estamos, perante um processo de *cocreation*, como sugerem Kotler et al. (2011, p. 33), "[w]e observe three key processes of cocreation. First, companies should create what we call a "platform," which is a generic product that can be customized further. Secondly, let individual consumers within a network customize the platform to match their own unique identities. Finally, ask for consumer feedback and enrich the platform by incorporating all the customization efforts made by the network of consumers".

Ao nível do desenvolvimento do produto, o conceito de *cocreation* é igualmente relevante.

Suportadas na tecnologia móvel e nas redes sociais, sistematizado no novo paradigma SOLOMO, bem como em soluções de partilha C2C (*consumer-to-consumer*) as empresas turísticas tendem a transformar os seus espaços de comunicação *online* em verdadeiros "meeting points virtuais". O princípio de *cocreation* configura-se, deste modo, não só como um veículo para a inovação e desenvolvimento de produto, mas também um processo vital na personalização do serviço, envolvimento do cliente e desenvolvimento da marca.

#### 2.4. A gestão do preço

Num contexto marcado pelo crescente acesso à informação *online* e *ontime* com recurso a dispositivos móveis, mais do que nunca a gestão do preço torna-se uma variável particularmente sensivelmente, na medida em que a transparência do mercado, isto é, a facilidade de comparação de preço, aumenta significativamente. Perante um mercado turístico cada vez mais competitivo, global e transparente, exige-se uma gestão cada vez mais atenta e dinâmica, expressa num conceito *value for money* cada vez mais exclusivo, ou seja, à medida de cada consumidor. Neste contexto, as empresas turísticas tendem a enfatizar e reforçar nos seus modelos de gestão filosofias e ferramentas de *revenue* e *yield management*. Tal como referem Knowles, Diamantis and El-Mourhab (2004, p. 16), "[t]hey move towards new tourism stimulated by a more quality conscious and independent minded consumer and by the new technologies now being used to maximize yield rather than volume".

Esta situação decorre do facto de, contrariamente às premissas e ferramentas gestão até à data utilizadas, o *revenue* e *yield management* adotar como elemento central de gestão a procura e não oferta. Até agora a gestão dos negócios turísticos era condicionada sob a premissa que a oferta era perecível, realidade que culminou nomeadamente, com uma excessiva adoção do *last minute* como política de venda. Esta filosofia de gestão relevou-se, todavia,

desadequada, por quanto acarretava um conjunto de constrangimento à operação, decorrentes da necessidade de instalar capacidade muito próximo do momento da prestação do serviço. Por outro lado, o desempenho financeiro decorrente desta política era medíocre, nomeadamente por via da perda de receita e de um *cash-flow* desajustado às necessidades financeiras das empresas turísticas.

Por seu lado, o *revenue* e *yield management*, sustenta-se no axioma do BAR (*Best Available Rate*), o qual tem a procura e a sua natureza dinâmica como ponto de partida de gestão. Esta filosofia, não só permite uma gestão da relação preço/serviço dinâmica, em função da procura, como estimula a filosofia de *early booking*, com os seus inerentes benefícios de antecipação, quer ao nível financeiro quer ao nível da gestão da operação (Abrate, Fraquelli & Viglia, 2012).

Importa ainda reconhecer neste domínio concreto a crescente relevância das ferramentas de comunicação e venda *online*, quer pela alteração do perfil do consumidor, quer pela própria natureza e âmbito do serviço turístico, cada vez mais global, onde a aposta se centra no desenvolvimento de soluções *mobile*. Esta realidade confere à comercialização dos negócios turísticos uma transparência, um grau de acessibilidade

e comparabilidade únicos, o qual se manifesta num poder negocial acrescido do consumidor.

Portanto, competir meramente pelo preço torna-se extremamente arriscado e vulnerável, não só para os *players* do setor como para indústria no seu global, considerando a possibilidade de situações de guerra de preços e sucessivo *dumping*. Neste contexto, a variável preço sucumbe perante um conceito de exclusividade, na medida em que o *value for money* oferecido pelas empresas aos seus consumidores tem que ser primordialmente em linha com as suas necessidades e preferências únicas.

Alicerçado no princípio estratégico de diversificação diagonal e do conceito de *cocreation*, desenvolveu-se o modelo das receitas auxiliares (*ancillary revenues*), o qual permite ao cliente o desejado ajuste do *value for money* no momento da compra, como também importantes mais-valias financeiras para a empresa, gerando receitas extraordinárias que de outro modo não conseguiria obter (Euromonitor International, 2012; Tranter, Stuart-Hill & Parker, 2009).

As receitas auxiliares tendem a assumir uma dimensão estruturante na sobrevivência das empresas turísticas. No caso do transporte aéreo, atente-se que este valor chega a representar, em alguns casos, mais de 20% do total das receitas geradas pela empresa, nomeadamente no contexto das companhias *low-cost*, apesar de em valor absoluto ser mais elevado nas companhias *legacy* (ver quadro 2) (IdeaWorksCompany, 2012). Se considerarmos que o retorno médio (*EBIT – earnings before interest*) das companhias aéreas ronda os 4% da sua receita total, verificamos o peso estratégico deste modelo comercial no desempenho das companhias aéreas (International Air Transport Association, 2011).

**Quadro 2** | Receitas auxiliares em percentagem da receita total: Top 10 das companhias aéreas.

Annual results - 2011		Primary source	Annual results - 2012	
33.2%	Spirit	Various	29.2%	Allegiant
27.1%	Jet2.com	Various	22.6%	Spirit Air
27.0%	Allegiant	Various	22.1%	Ryanair
20.8%	EasyJet	Various	21.0%	Jet2.com
20.5%	Ryanair	Various	20.5%	Tiger Airways
19.1%	Tiger Airways	Various	19.2%	EasyJet
17.8%	AirAsia Group	Various	18.7%	AirAsia Group
17.0%	Flybe	Various	18.1%	AirAsia X
16.5%	AirAsia X	Various	15.7%	Flybe
15.3%	Jetstar	Various	14.7%	United Continental

2011 carrier results were based upon recent 12-months financial period disclosures, which may have ended during 2011 or 2012; the equivalent criteria apply for 2010 results

Fonte: IdeaWorksCompany (2012, p. 7).

### 3. Conclusões e linhas para futuras investigações

Num novo ambiente dominado pela tecnologia móvel e pelas redes sociais - i-turismo, os modelos

de comunicação tendem a reequacionar-se. Em alternativa ao paradigma do marketing 2.0 e aos tradicionais 4P's do *marketing mix* (*product, price, promotion, placement*), as empresas turísticas e hoteleiras tendem a desenvolver novos modelos de gestão operacional, agora reinventados sob o paradigma do marketing 3.0 e o mix dos 4e's (Kotler et al., 2010; Lusensky, 2011). Neste novo cenário, a ação comercial das organizações turísticas tende a ser orientada sob um novo normativo no qual a comunicação (*promotion*) dá lugar à emoção (*emotion*), o preço (*price*) à exclusividade (*exclusivity*), a distribuição (*placement*) ao envolvimento (*engagement*) e o produto (*product*) à experiência (*experience*) 4E's (Figura 8). A par da sua dimensão emocional, o Marketing adota uma filosofia de base espiritual, entrando numa nova era de envolvimento do consumidor (Kotler et al., 2010)

A novidade da tecnologia móvel reside no facto de esta se afirmar como a primeira plataforma que permite a integração global do ciclo de vida da experiência turística, permitindo ao consumidor gerir todo o processo *online* e *ontime*, através de um único dispositivo. Deste modo, o cliente poderá em permanência, no decurso da sua experiência, pesquisar conteúdos sobre a sua viagem, reservar e gerir as suas reservas, aceder e gerir os serviços (e.g.

monitorizar horários, realizar check-in, embarcar num avião, abrir a porta do quarto, solicitar um pedido de refeição, realizar *check-out*, etc.) e partilhar a sua experiência com outros consumidores com recurso às diferentes redes sociais e *virtual travel communities*.

Este novo paradigma do i-turismo, suportado nos dispositivos móveis e nas redes sociais, assume particular relevância, considerando a natureza intangível e compósita dos serviços em causa, na medida em que reduz as limitações próprias deste tipo de consumos.

Na ótica das empresas turísticas, o desafio está claramente na capacidade de inovação e adequação a este novo paradigma. Se por um lado há a que responder às necessidades dos clientes num futuro próximo, por outro vamos claramente enfrentar um período de transição, onde os consumidores *offline*, *online* e *mobile* vão conviver. Quantificar cada segmento, o perfil do consumidor associado, o ritmo de adoção da tecnologia móvel, são, desde logo, questões que importa investigar, monitorizar e projetar.

## Referências bibliográficas

- Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 160-168.
- Accor (2007). *Aligning Accor brands & products with global demand*. Accessed on 14 December 2013, available at [http://www.accor.com/fileadmin/user\\_upload/Contenus\\_Accor/Finance/Documentation/EN/Chapter2\\_complet.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/EN/Chapter2_complet.pdf)
- Berne, C., Garcia-Gonzalez, M., & Mugica, J. (2012). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1), 205-214.
- Casaló, L., Flavián, C., & Guinaliú, M. (2011). Understanding the intention to follow the advice obtained in an online travel community. *Computers in Human Behavior*, 27, 622-633.
- Coussement, M., & Teague, T. (2013) The new customer-facing technology: Mobile and the constantly-connected consumer. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(2), 177-187.
- Dentsu (2006). *Annual report*. Tokyo: Dentsu, Inc.
- Emirates Group (2013). *The Emirates Group Environment Report 2012-13*. Accessed on December 2013, available at [http://content.emirates.com/downloads/ek/pdfs/environment/environment\\_report\\_2012\\_13\\_locked.pdf](http://content.emirates.com/downloads/ek/pdfs/environment/environment_report_2012_13_locked.pdf)
- Euromonitor International (2012). *Solomo (social local mobile): A game changer for the travel industry?*. Accessed on 19 December 2013, available at Euromonitor Passport GMID database: <http://go.euromonitor.com/Passport-Home>

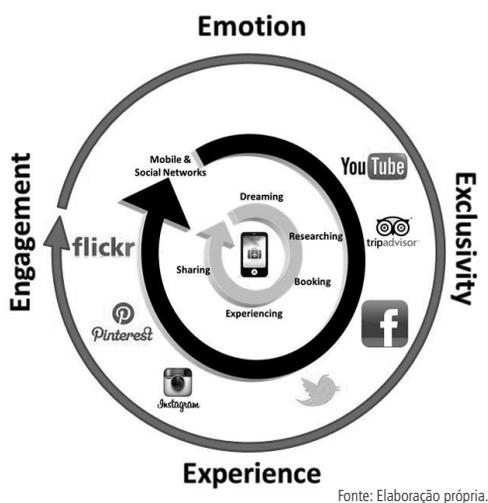


Figura 8 | Marketing mix à luz do i-turismo.

- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2006). *Management for travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fill, C. (2002). *Marketing communications: Contexts, strategies and applications*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- GSMA (2013) *The mobile economy 2013*. Accessed on 16 December 2014, available at <http://www.gsmamobileeconomy.com/GSMA%20Mobile%20Economy%202013.pdf>
- HawkPartners (2012). *Hotel channel usage study: Study highlights and implications for marketers*. Accessed on 16 December 2013, available at <http://rss.hsyndicate.com/file/152004811.pdf>
- HeBS (2013). *The shift in hotel bookings from desktop to mobile and tablet accelerates in Q3*, HeBS. Accessed on 16 December, available at <http://www.hebsdigital.com/blog/the-shift-in-hotel-bookings-from-desktop-to-mobile-and-tablet-accelerates-in-q3-2013/>
- IdeaWorksCompany (2012). *2012 Amadeus yearbook of ancillary revenue*. Accessed on 18 December, available at <http://www.amadeus.com/airlines/ancillaryservices/docs/2012AncillaryRevenueYearbook.pdf>
- International Air Transport Association [IATA] (2011). Accessed on December 2013, available at <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>
- JiWire (2013). *JiWire Mobile Audience Insights Report: Q1 2013*. Accessed on December 2013, available at [http://jiwire.com/wp-content/uploads/2013/09/JiWire\\_Insights\\_Q1\\_2013.pdf](http://jiwire.com/wp-content/uploads/2013/09/JiWire_Insights_Q1_2013.pdf)
- Knowles, T., Diamantis, D., & El-Mourhab, J. (2004). *The globalization of tourism and hospitality*. London: Thomson.
- Kotler, P., Kartaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kwon, J., Bae, J., & Blum, S. (2013). Mobile applications in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(1), 81-92.
- Lewis, D. (2013). *Manufacturing demand: The principles of successful lead management*. Danville: New Year Publishing.
- Lusensky, J. (2011). *Sounds like branding: Use the power of music to turn customers into fans*. London: A & C Black Publishers.
- Mangold, W., & Smith, K. (2012). Selling to millennials with online reviews. *Business Horizons*, 55(2), 141-153.
- Marcussen, C. (2009). *Trends in European internet distribution: Of travel and tourism services 1998-2008*. Accessed on 16 December 2013, available at <http://www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm>
- Marsden, P. (2011). *F-commerce – Selling on Facebook: The opportunity for consumer brands*. Syzygy White Paper. Accessed on 12 June 2012, available at [http://socialcommercetoday.com/documents/Syzygy\\_2011.pdf](http://socialcommercetoday.com/documents/Syzygy_2011.pdf)
- McCarthy, L., Stock, D., & Verma, R. (2010). How travelers use online and social media channels to make hotel-choice decisions. *Cornell Hospitality Report*, 10(18), 5-18.
- O'Neill, J., & Mattila, A. (2010). Hotel brand strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 27-34.
- Parra-López, E., Bulchand-Gidumal, J., Gutiérrez-Taño, D., & Díaz-Armas, R. (2011). Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips. *Computers in Human Behavior*, 27, 640-654.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: CABI.
- PricewaterhouseCoopers (2013). *Distribution 2020: Situational analysis*, PricewaterhouseCoopers. Accessed on 18 December 2013, available at [http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/Distribution\\_Final\\_Fullreport.pdf](http://www.tourism.australia.com/documents/corporate/Distribution_Final_Fullreport.pdf)
- Sigala, M. (2011). eCRM 2.0 applications and trends: The use and perceptions of Greek tourism firms of social networks and intelligence. *Computers in Human Behavior*, 27, 655-661.
- Sigala, M. (2012). Web 2.0 and customer involvement in new service development: A framework, cases and implications in tourism. In M. Sigala, A. Christou & U. Gretzel (Eds.), *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases*. (pp. 25-38). Surrey: Ashgate.
- Sparks, B. & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32, 1310-1323.
- Tranter, K., Stuart-Hill, T., & Parker (2009) *An introduction to revenue management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world*. New Jersey: Pearson Education.
- Wang H., & Wang, S. (2010). Predicting mobile hotel reservation adoption: Insight from a perceived value standpoint. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 598-608.
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27, 634-639.