



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

## **MARKETING EM TEMPOS DE CRISE**

### **TURISMO DE *LIFESTYLE***

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre  
em Ciências da Comunicação – Comunicação Marketing e Publicidade

Por

Filipa Azevedo da Glória Dias Mendes

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2012



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**MARKETING EM TEMPOS DE CRISE**

**TURISMO DE *LIFESTYLE***

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre  
em Ciências da Comunicação – Comunicação Marketing e Publicidade

Por

Filipa Azevedo da Glória Dias Mendes

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof.<sup>a</sup> Doutora Carla Susana Moiteiro Ganito Afonso

Setembro 2012

## **Resumo - Marketing em tempos de crise: Turismo de *lifestyle***

O presente relatório de estágio aparece como fruto do estágio curricular desenvolvido na agência de viagens Sporski- Snow Specialists. Procurando fazer uma ponte com o difícil período pelo qual atravessa a economia nacional, este estudo, direcionado para o marketing de crise, ambiciona identificar algumas das estratégias de marketing que, quando aplicadas ao turismo de nichos, podem contribuir para minimizar e inverter os efeitos negativos de uma crise económica.

O estudo de caso, centrado nas empresas Sporski e Takeoff, direcionadas em exclusivo para o nicho do turismo de *lifestyle*, procura analisar as estratégias levadas a cabo pelas agências de viagem e delinear quais as que mais contribuíram para atenuar a quebra prevista. A metodologia de investigação, tendo por base o método interativo de Maxwell, utiliza o método qualitativo em duas vertentes, observação participante, durante os meses de estágio, e realização de entrevistas semidiretivas.

Esta investigação tem os seus alicerces teóricos assentes em três eixos: o marketing de crise, de serviços e de nichos. Entre as principais conclusões contam-se a necessidade de manter, ou aumentar, o investimento em marketing em períodos de crise e de garantir que as empresas são capazes de responder de forma eficaz às necessidades dos clientes a que se dirigem. Em períodos de crise, e na medida em que as empresas contam, na sua maioria, com um menor orçamento disponível, é fundamental que apostem em campanhas de marketing direto, dedicando uma atenção especial às oportunidades do universo *online*, cada vez mais uma fonte de comunicação com resultados comprovados no esforço de vendas. Apresentamos ainda como conclusão a ideia de que os nichos são, por si só, uma forma de lidar com períodos de crise. Ao negarem uma abordagem indiferenciada e apostarem na especialização, conseguem por vezes tornar-se altamente rentáveis e, com clientes muito fiéis, garantir uma estabilidade que se pode revelar crucial para resistir a momentos conturbados da economia.

No fundo, ambicionamos contribuir para um maior conhecimento referente ao marketing de crise e esperamos que novos estudos possam reforçar esta área de investigação, encetando uma discussão académica com uma ligação muito relevante ao universo empresarial.

Palavras-chave: Marketing; Crise; Estratégias; Nichos; *Lifestyle*

## **Abstract - Marketing during economic crisis: Lifestyle tourism**

The current internship report is a result of a curricular internship that took place in the travel agency Sporski – Snow Specialists. Aiming to connect the difficult times of Portugal's national economy with strategies of marketing crisis, this report intends to identify marketing strategies that can contribute to minimize and reverse the negative effects of an economic crisis when applied to niche tourism.

The Sporski and Takeoff case study aspires to analyze the strategies of both these travel agencies, exclusively focused on the niche of lifestyle tourism, and plans to classify which strategies minimize the predictable sales fall. Following Maxwell's interactive method, we choose to use the qualitative method: semidirective interviews as well as participant observation, during the internship period.

The present investigation is based on three theory axes: crisis marketing, services marketing and niche marketing. Among our main conclusions, we were able to find a permanent need to maintain or increase the marketing investment in times of economical crisis in order to guarantee the companies' ability to respond effectively to clients' necessities. In times of economical crisis, when companies count with low budgets, it is fundamental to gamble on direct marketing campaigns. Special attention should be given to online opportunities, even more so knowing that this media is a reliable source in sales efforts. Nevertheless, niches are a way of dealing with difficult times. By denying an undifferentiated approach and betting in specialization, companies can become highly profitable, develop loyalty costumers, and guarantee stability that is ultimately crucial to survive these crisis moments.

Furthermore, we aspire to contribute to a better knowledge of crisis marketing and hope that new studies can strengthen this investigation area, promoting an academic discussion deeply connected to the business world.

Key words: Marketing, Crisis, Strategies, Niches, Lifestyle

## **Agradecimentos**

O presente relatório encerra um ciclo de dois anos repletos de trabalho e dedicação. É para mim um privilégio saber que não trilhei o caminho sozinha e que posso agora partilhar o sentimento de “missão cumprida” com aqueles que me acompanharam.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, Carla Moiteiro Ganito, de quem tive o privilégio de ser aluna durante a licenciatura e que me inspirou e guiou na realização do presente relatório.

Quero agradecer também a todos os meus colegas e amigos com quem tive o prazer de trabalhar durante o estágio na Sporski. Um agradecimento especial à Verónica Mendes, pela amizade fora do escritório e à minha coordenadora de estágio, Margarida Gaivão, pela alegria contagiante com que encara a vida e por me ter recebido de braços abertos.

O meu obrigada a todos os que colaboraram na realização das entrevistas, pela partilha de saber e vivências, sem as quais esta investigação perderia parte do seu interesse. Uma palavra especial ao Gonçalo Cintra, por me ter mostrado que há ondas acima do Algarve e pelo interesse e disponibilidade demonstrados ao longo da entrevista.

Finalmente agradeço à minha família e amigos por serem o meu porto seguro. Aos meus avós, por me darem a felicidade de os ter por perto. À minha mãe, pelo amor e dedicação incondicional, mesmo quando não são merecidos. Ao meu pai, pela biblioteca que traz consigo, pelas conversas e pelos ensinamentos. Ao meu irmão, por ser o meu melhor amigo.

## **Índice:**

Resumo .....	3
Abstract .....	4
Agradecimentos .....	5
Índice de figuras .....	9
Índice de gráficos .....	11
<b>Introdução</b> .....	<b>12</b>
Metodologia .....	16
Memória descritiva do estágio .....	17
<b>Capítulo 1- Contextualização socioeconómica atual</b> .....	<b>22</b>
<b>Capítulo 2 - O turismo – A indústria da paz</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1</b> O turismo a nível global .....	28
<b>2.2</b> O turismo em Portugal .....	32
<b>2.3</b> Turismo <i>online</i> .....	34
<b>2.3.1</b> Turismo nas redes sociais .....	41
<b>Capítulo 3 - Contexto teórico e concetual</b>	
<b>3.1</b> Marketing de crise .....	<b>45</b>
<b>3.1.2</b> Como olhar a crise .....	47
<b>3.1.3</b> Como responder à crise .....	51
<b>3.1.4</b> Marketing <i>online</i> .....	57

<b>3.2 Marketing de serviços .....</b>	<b>63</b>
3.2.1 O setor dos serviços .....	63
3.2.2 O avanço do setor dos serviços .....	67
3.2.3 Distribuir Serviços .....	70
3.2.4 Posicionar serviços em mercados competitivos .....	71
3.2.5 Dos 4 aos 8 P's .....	73
3.2.6 A Flor dos serviços.....	75
<b>3.3 Marketing de nichos .....</b>	<b>77</b>
3.3.1 Nichos digitais .....	85
3.3.2 Nichos em tempos de crise .....	8
<b>Capítulo 4 - Estudo de caso</b>	
4.1 Sporski - Snow Specialists .....	89
4.2 Takeoff - Surf Travel .....	108
<b>Conclusão .....</b>	<b>122</b>
Que futuro para as agências de viagem e operadores turísticos?.....	127
<b>Bibliografia.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO A – Campanha de comunicação Sporski em autocarros da Carris .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO B – Encarte promocional do pacote “preço único família” publicado na revista Visão e Sábado a 9 de fevereiro de 2012 .....</b>	<b>138</b>

ANEXO C – Página do <i>website</i> da Sporski com a promoção das ofertas para crianças da temporada de 2012 .....	139
ANEXO D - Comentários de um cliente na página do Facebook da Takeoff em resposta a uma publicação da empresa .....	140
ANEXO E - Transcrição da entrevista com o Dr. Gonçalo Boavida, Diretor da Sporski e da Takeoff .....	141
ANEXO F - Transcrição da entrevista com a Dra. Margarida Castelo-Branco Gaivão Diretora de Marketing da Takeoff e da Sporski.....	145
ANEXO G - Transcrição da entrevista com a Dra. Rita Santos, Diretora de Produto Takeoff .....	153
ANEXO H - Transcrição da entrevista com o Dr. João Silva, treinador e praticante de ski e snowboard .....	157
ANEXO I - Transcrição da entrevista com o Dr. Gonçalo Cintra, treinador e praticante de surf .....	165

## Índice de Figuras:

Figura 1.1 - Atualização do estado das pistas em Baqueira-Beret .....	18
Figura 1.2 - Votos de bom fim de semana para os fãs da Sporski na página do Facebook .....	18
Figura 1.3 - Publicação do nome do vencedor do passatempo “Viciados em neve” .....	19
Figura 2.1 - Homepage do website da Sporski, captada a 5 de abril de 2012 .....	60
Figura 3.1 - Organigrama do Grupo GeoStar .....	90
Figura 3.2 - Equipa Sporski em Grandvalira .....	94
Figura 3.3 - Tenda Sporski em Vallnord .....	94
Figura 3.4 - Campanha de comunicação participada pela Sporski e pelo Turismo de Andorra: meios, inserções, custo e duração .....	99
Figura 3.5 - Dados referentes ao número de inserções de encartes publicitários nas revistas Visão e Sábado .....	101
Figura 3.6 - Capacete Sporski, oferta 2010 .....	102
Figura 3.7 - Lenço polar Sporski, oferta 2012 .....	102
Figura 3.8 - Tenda Sporski em Vallnord .....	103
Figura 3.9 - Bandeiras Sporski em Grandvalira .....	103
Figura 4.1 - Aula de ski exclusiva para crianças clientes Sporski .....	104
Figura 4.2 - Imagem de promoção referente aos prémios Sporski do passatempo “Viciados em neve” .....	105
Figura 5.1 - Página web do Festival SAL onde se referem os patrocinadores do evento SAL – Surf At Lisbon .....	112

Figura 5.2 - Comentários de um cliente insatisfeito com a empresa Takeoff-Surf Travel na página do Facebook, captado a 13 de março de 2012 .....	113
Figura 5.3 - Resposta da Takeoff ao comentário anterior, captado a 13 de março de 2012 .....	113
Figura 5.4 - Resposta do cliente à Takeoff, captado a 13 de março de 2012 .....	114

## **Índice de Gráficos:**

Gráfico 1.1 - Número de desempregados (em milhares) de 2009 a 2011 .....	23
Gráfico 1.2 - Número de processos de insolvência (em milhares) que deram entrada no Tribunal de 1ª Instância .....	25
Gráfico 1.3 - Avaliação da população portuguesa relativamente à situação atual da economia do país .....	26
Gráfico 2.1 - Evolução das receitas do turismo em termos internacionais em dólares e em euros (em mil milhões) .....	29
Gráfico 2.2 - Números globais das chegadas de turistas internacionais (em milhões) .....	29
Gráfico 3.1 - Percentagem de turistas na UE que mudaram os seus hábitos de viagem devido à crise económica.....	50
Gráfico 4.1 - Distribuição do PIB no mundo em percentagem .....	67
Gráfico 4.2 - Distribuição do PIB em Portugal em percentagem .....	68

## Introdução

O presente relatório, marketing em tempos de crise, aplicado ao turismo de *lifestyle*, vem na sequência do estágio curricular realizado na agência de viagens Sporski Snow Specialists, que nos permitiu colaborar também com a Takeoff Surf Travel. Ambas as empresas se dedicam em exclusivo ao turismo de nichos, especificidade que condicionou a escolha do tema da nossa investigação.

Ao longo do período de estágio foi perceptível a forma como a atual conjuntura económica determina e influencia muitas das ações levadas a cabo pelas empresas. No departamento de marketing da Sporski todas as estratégias de comunicação foram pensadas para fazer face a um contexto de crise que, segundo se perspectivava, se deveria traduzir em perdas significativas. Nesse sentido, e procurando dar um cunho de atualidade à nossa investigação, decidimos abordar de forma aprofundada o marketing de crise.

No fundo, ambicionamos compreender quais as estratégias de marketing que melhor se adequam a um período de crise económica. Nesse sentido, e procurando garantir a exequibilidade do nosso estudo, focar-nos-emos no nicho que intitulámos de turismo de *lifestyle*.

A designação turismo de *lifestyle* procura caracterizar as viagens que têm como objetivo principal a prática de um desporto. Porém, estas viagens englobam mais do que a prática desportiva na medida em que são associadas à possibilidade de viver na plenitude um determinado estilo de vida. O surf e o ski constituem dois exemplos perfeitos de desportos indissociáveis de um estilo de vida particular uma vez que em ambas as modalidades há um conjunto de características que unem os seus praticantes, tais como o respeito e comunhão pela natureza e pelo ambiente, a procura constante pelas melhores condições meteorológicas e a busca interminável por conhecer ondas/pistas diferentes e mais desafiantes. É este nicho, com especificidades muito próprias, que procuraremos conhecer e analisar ao longo do presente relatório.

Dedicaremos o primeiro capítulo da nossa investigação a contextualizar a realidade socioeconómica do país uma vez que esta condiciona profundamente o desempenho da grande maioria das empresas a nível nacional.

Portugal atravessa atualmente um dos momentos mais difíceis da sua história recente. Com os maiores níveis de desemprego desde que há registos e uma dívida pública

que ascende a 107% do PIB, terá de redefinir a estratégia de crescimento para os próximos anos. Os cidadãos estão descontentes e pouco confiantes. Abalados pelos inúmeros cortes e medidas de austeridade, gastam cada vez menos, o que se traduz, inevitavelmente, numa redução das receitas empresariais. Num ciclo que se torna vicioso, as empresas são obrigadas a diminuir encargos, aumentando os números do desemprego.

Num contexto de crise económica generalizada o turismo é inevitavelmente afetado. Porém, e dada a sua natureza, é um dos setores que continua a apresentar resultados positivos, funcionando como um “balão de oxigénio” para as economias mais frágeis, como a portuguesa.

O turismo é hoje um dos mais importantes setores a nível mundial, conhecido como “a indústria da paz”, promove o conhecimento entre os povos, o respeito pelas suas culturas e o desenvolvimento pessoal daqueles que partem à descoberta. Por outro lado, o turismo aparece inúmeras vezes como o impulsionador do desenvolvimento económico de países menos desenvolvidos, promovendo o crescimento e a paulatina melhoria das condições de vida das populações locais.

Em Portugal o turismo é um dos setores que emprega mais população, devendo por isso ser analisado como um pilar estratégico do desenvolvimento nacional. Porém, e como forma de atrair cada vez mais turistas, é crucial que o turismo seja capaz de acrescentar valor às propostas oferecidas. É neste âmbito que os nichos ganham terreno como opção ao turismo de massas. Dirigidos a grupos tendencialmente pequenos, os nichos respondem de forma mais eficaz às necessidades destes, conquistando assim clientes muito fiéis.

Depois da apresentação dos dois grandes temas por trás do nosso relatório (crise económica e turismo), passaremos para o contexto teórico-conceitual. Este capítulo terá como foco de análise o marketing de crise, de serviços e de nichos.

Ao longo do sub-capítulo dedicado ao marketing de crise procuraremos identificar os aspetos característicos de uma crise e compreender as fases e ciclos que a definem. Começaremos por evidenciar alguns dos caminhos e formas de “olhar a crise” (cap. 3.1.2) para, num segundo momento, e recorrendo aos mais diversos autores, trilhar uma viagem sobre a literatura existente nesta área.

No capítulo seguinte (3.1.3), apresentaremos uma seleção das estratégias de marketing que se afigurem fundamentais para responder a uma crise económica. Procuraremos espelhar um vasto leque de opiniões que contribuam para um conhecimento

aprofundado do estudo já existente nesta área e permitam delinear tendências de atuação para o futuro.

Ainda no âmbito do marketing de crise, o último tema a ser abordado será o marketing *online*. É hoje uma realidade inegável que a internet, ao trazer para o mundo digital a grande maioria dos negócios, alavancou o crescimento do marketing *online*. Atualmente, e num período de contenção económica, o digital ganha terreno na medida em que alia baixos custos a resultados cada vez mais positivos e promissores, o que se traduz numa aposta atrativa para as empresas.

O capítulo seguinte será dedicado ao marketing de serviços. Ao longo deste propomo-nos analisar e refletir acerca do setor dos serviços e do seu desenvolvimento no quadro da economia mundial. Depois de uma introdução, em que apresentaremos algumas das definições mais consensuais para o termo “serviços”, focar-nos-emos na importância atual deste setor que, na maioria dos países, ultrapassou já o setor industrial. A título de exemplo, os serviços contribuem, em Portugal, para 75% do PIB nacional.

Dedicaremos ainda quatro sub-capítulos a aspetos muito concretos do setor dos serviços, como a distribuição e o posicionamento, procurando enriquecer o presente relatório com detalhes que consideramos fundamentais para uma investigação aprofundada e rigorosa.

O último capítulo do contexto teórico-conceitual será dedicado ao marketing de nichos, ao longo do qual procuraremos clarificar a crescente aposta nestes mercados. Os anos 80 marcaram o começo de uma alteração estrutural nas tendências de mercado. A importância crescente da internet, e a consequente capacidade para chegar a todo o globo, traduziu-se num potencial de crescimento e rentabilidade atrativo para as empresas de nicho, com um público-alvo, até à data, demasiado restrito. É neste novo contexto, desafiante e promissor, que o marketing de nichos tem de trilhar o seu caminho e repensar estratégias de atuação para responder aos novos desafios. É sobre as abordagens de resposta possíveis que nos debruçaremos ao apresentar as conclusões de autores como Tevfik Dalgic, Philip Kotler e John Stanton.

No âmbito do marketing de nichos dedicaremos ainda um sub-capítulo aos “nichos digitais”, onde elucidaremos o potencial das tecnologias de informação e realçaremos a capacidade de, através da *web*, transformar mercados pequenos em negócios lucrativos.

Para terminar este capítulo voltaremos ao tema da crise económica para apresentar algumas das particularidades dos “nichos em tempos de crise” na medida em que, quando o entorno económico não é favorável, os nichos, apesar de mais protegidos, não estão a salvo. Nesse sentido, elucidaremos no sub-capítulo 3.3.2 algumas das estratégias que podem contribuir para que um nicho resista a um período de crise económica.

O último capítulo – estudo de caso – terá como objetivo apresentar e analisar duas empresas que se dedicam em exclusivo ao turismo de *lifestyle*, a Sporski e a Takeoff. Ambas, tendo como público-alvo surfistas e esquiadores, têm vindo a desenvolver estratégias de marketing pensadas para melhor responder às necessidades específicas destes nichos. Nesse sentido, e beneficiando da hipótese de ter colaborado de perto com ambas as empresas, procuraremos fazer uma investigação exaustiva e apresentar resultados concretos das diferentes estratégias de atuação.

Para terminar, e cruzando as teorias que foram sendo apresentadas com os resultados do estudo de caso, ambicionamos poder contribuir para o aumento do conhecimento académico numa área pouco explorada, o marketing de crise aplicado ao turismo de nichos. Ainda que a crescente aposta no mercado de nichos seja hoje uma tendência inegável a verdade é que a bibliografia disponível continua a ser diminuta. Nesse sentido, esperamos ter aberto caminho ao surgimento de novos estudos que venham complementar e reforçar o contributo académico nesta área do marketing.

Por fim, propomo-nos refletir acerca do futuro das agências de viagem. Conscientes de que a era digital veio alterar profundamente a forma como os passageiros encaram a intermediação na compra de viagens, procuraremos analisar os passos que têm vindo a ser dados pelas agências e quais os desafios que se lhes colocam. Afastando-nos de uma posição alarmista, pretendemos explorar caminhos alternativos para que este setor melhor se possa adaptar às exigências atuais e consiga, reformulando o seu modelo de negócio, consolidar o seu lugar no mercado.

De seguida apresentamos a metodologia através da qual guiaremos o nosso estudo e que nos ajudará a alcançar os objetivos a que nos propomos.

## Metodologia

A nossa investigação será conduzida tendo por base o método interativo de Maxwell (2005). Nesse sentido, passamos a apresentar os objetivos de investigação que servirão como pilares orientadores do nosso relatório.

- Identificar quais as estratégias de marketing mais eficazes em tempo de crise (aplicadas ao turismo de *lifestyle*);
- Compreender quais as mensagens/campanhas que levam o cliente a comprar;
- Analisar diferentes estratégias à luz do público-alvo de cada empresa;
- Compreender o papel do marketing digital como estratégia de crise;
- Analisar as respostas dadas pelo turismo de nichos à atual crise;
- Refletir sobre o futuro das agências de viagens.

No presente relatório decidimos enveredar pelo método qualitativo uma vez que considerarmos que esta abordagem responde à nossa ambição de compreender aprofundadamente o fenómeno em estudo.

Aproveitando o estágio na Sporski e a colaboração com a Takeoff, ser-nos-á possível, na condição de observadores participantes, explorar e compreender o funcionamento do Departamento de Marketing e de todas as estratégias pensadas para ambas as empresas. Faremos ainda entrevistas individuais semidiretivas ao Diretor do grupo Movimento Viagens S.A<sup>1</sup>. - Dr. Gonçalo Boavida, à Diretora de Marketing da Sporski e da Takeoff – Dra. Margarida Gaivão e à Diretora de Produto da Takeoff – Dra. Rita Santos.

Numa segunda fase faremos duas entrevistas semidiretivas a um esquiador e a um surfista que, pelo seu relevo pessoal na atividade, conhecimento do meio e experiência em organização de viagens, nos permitirão confrontar as respostas dadas pelos responsáveis da empresa. Conscientes de que apenas dois praticantes, de surf e de ski, não poderão ser encarados como representativos de um grupo, optámos por entrevistar duas pessoas que, por contactarem com muitos praticantes das modalidades, têm uma maior consciência coletiva em torno da prática destes desportos.

No fundo, procuraremos compreender de que forma os clientes olham para as

---

<sup>1</sup> Grupo empresarial, pertencente à Geostar, que engloba as empresas Sporski, Takeoff e Mega Neve

empresas, como avaliam as campanhas de comunicação das mesmas e qual o impacto da atual crise económica na forma como planeiam e ajustam as suas viagens.

Propomo-nos realizar entrevistas semidirectivas uma vez que pretendemos dar espaço ao entrevistado para expor as suas ideias e partilhar connosco experiências que contribuam para uma melhor compreensão do nosso objeto de análise. Ambicionamos criar um ambiente “descontraído” e afastarmo-nos da entrevista diretiva onde não há lugar para compreender realidades que escapem a um guião previamente construído.

“As entrevistas exploratórias não têm como função verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos, mas sim abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspetos de um dado problema” (Quivy e Campenhoudt, 1998: 79).

Em seguida apresentaremos uma breve memória descritiva do estágio realizado na Sporski procurando clarificar as tarefas que desempenhámos ao longo de quatro meses e a forma como aproveitámos este período para conhecer a empresa e compreender as estratégias delineadas pelo departamento de marketing.

### **Memória descritiva do estágio**

O estágio na Sporski Snow Specialists, com início a 17 de novembro e término a 23 de março de 2012, permitiu pôr em prática conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e aplicá-los a um contexto real de trabalho. Ao longo de quatro meses fomos responsáveis pela dinamização do Facebook, pela assistência à produção de uma campanha de comunicação integrada e pelo contacto direto com os clientes numa viagem a Andorra.

A Sporski aderiu ao Facebook, criando uma página de fãs, no dia 2 de dezembro de 2009, momento a partir do qual iniciou um percurso de aprendizagem pelo mundo das redes sociais. Quando entrámos para a empresa a página tinha 5000 *likes* e o objetivo traçado para a temporada de 2011-2012 era o de atingir os 9000 fãs. Este ambicioso objetivo ficou, por pouco, por cumprir. A 23 de março, última publicação da temporada, a página tinha 8.911 fãs. O número de *likes* conseguido foi resultado de uma aposta clara nas redes sociais que se centrou em duas estratégias – realização de um passatempo e atualização diária da página com notícias sobre neve.

A dinamização do Facebook, a nosso cargo durante toda a temporada, foi uma das

tarefas diárias que tivemos e que consistia na publicação de notícias/curiosidades relacionadas com os destinos vendidos pela Sporski. No fundo, pretendíamos criar uma relação de proximidade com os clientes e manter viva a vontade de ir à neve – conseguindo-o, por exemplo, através da publicação diária do estado da neve (ver figura 1.1), das previsões meteorológicas em estâncias de quase todo o mundo e ainda de *faits-divers* relacionados com a neve (ver figura 1.2).

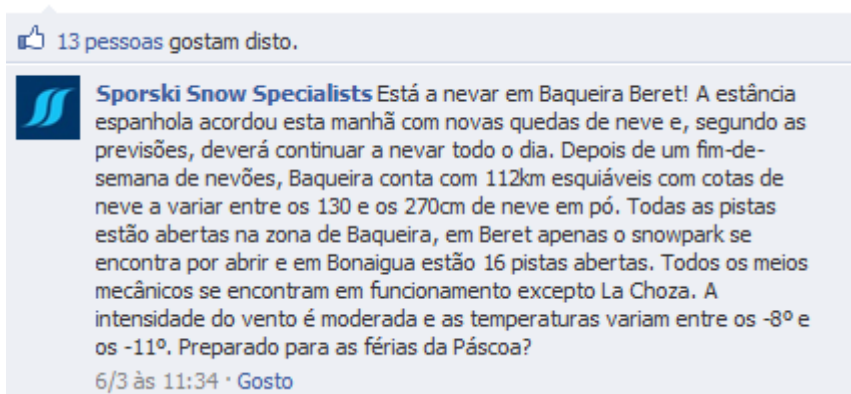


Figura 1.1 - Atualização do estado das pistas em Baqueira-Beret



Figura 1.2 – Votos de bom fim de semana para os fãs da Sporski na página do Facebook

Ainda no âmbito da colaboração na rede social Facebook, acompanhámos também o processo de criação e realização de dois passatempos. Durante o primeiro passatempo – “Viciados em Neve”, os concorrentes tinham de publicar na página do Facebook uma

fotografia e uma frase criativa que demonstrasse o seu “vício” em neve. O segundo passo consistia em acumular *likes* para que pudessem estar entre os 20 mais votados uma vez que, durante quatro semanas, a Sporski ofereceu aos 20 concorrentes com mais *likes* vales de 100€ a descontar em viagens à neve. Em parceria com a Samsung, era ainda oferecido um telemóvel *Galaxy Gio* ao concorrente com a frase e fotografia mais criativa de cada semana. O prémio final, disputado entre os 20 concorrentes mais votados, consistia na oferta de uma viagem a Andorra para duas pessoas durante uma semana com tudo incluído (ver figura 1.3).



Figura 1.3 - Publicação do nome do vencedor do passatempo “Viciados em neve”

Este passatempo, cujos resultados serão analisados no capítulo 4, dedicado ao estudo de caso, foi o primeiro grande investimento nas redes sociais que a Sporski fez. Ainda durante o estágio, voltámos a realizar um pequeno passatempo, inteiramente concebido e desenvolvido por nós – “Diz-me onde é”. Neste concurso, ao longo de uma semana publicámos oito fotografias de destinos de neve e oferecemos acessórios para

viagens a destinos frios como gorros e cachecóis. Este passatempo, que não teve qualquer custo monetário associado, possibilitou um acréscimo no número de acessos à página, o que se traduziu em mais 104 fãs. Para além dos *likes*, normalmente apontados como a referência para avaliar o desempenho da empresa no meio *online*, estes pequenos passatempos serviram o propósito de aproximação aos clientes.

No fundo, e através do *buzz* gerado em torno destes concursos, a Sporski conseguiu entrar no dia a dia dos seus clientes, reforçar a sua posição *online* e permanecer como uma referência na mente dos clientes de neve.

Ainda antes do fim do estágio fomos convidados a integrar a equipa Sporski responsável pela receção e acompanhamento dos clientes em Andorra. Assim, de 16 a 23 de março estivemos num dos principais destinos para as férias de neve dos portugueses. A possibilidade de contactar com os clientes e perceber, de perto, quais as maiores necessidades durante as férias, deu-nos uma noção bastante clara da vantagem competitiva da Sporski. Os clientes veem a agência não só como responsável por marcar as suas viagens mas também como um “ponto de apoio” no destino de férias. Durante a semana que estivemos em Andorra, fomos responsáveis por receber os clientes à chegada ao hotel, onde lhes entregávamos os passes para os meios mecânicos, os *tickets* para os cursos de ski e snowboard e outros serviços adquiridos através da Sporski. Nos dias em que não havia entradas nos hotéis estivemos nas tendas Sporski, colocadas em pontos de referência das pistas, a prestar informações aos clientes. Para além destas tarefas, assistimos e ajudámos a Diretora de Marketing no acompanhamento de dois fotógrafos/realizadores profissionais contratados pela Sporski com vista à realização de um filme promocional da marca.

Depois de terminado o período de estágio fomos ainda convidados a colaborar na organização do Festival de cinema SAL, onde a Takeoff marcou presença como patrocinadora do prémio à melhor curta portuguesa. Para além de darmos assistência à Diretora de Marketing da Takeoff no planeamento de toda a ação de comunicação, fomos também responsáveis por apresentar aos visitantes do evento as promoções de última hora disponíveis na Takeoff. No fundo, tínhamos como missão divulgar a empresa e os programas existentes.

A participação no festival SAL e a viagem a Andorra constituíram uma oportunidade única para contactar de perto com o público-alvo da Sporski e da Takeoff. Em ambos os momentos, e através de inúmeras conversas, foi perceptível a vontade de viajar dos clientes

contrastante com o receio em gastar dinheiro. Num cenário de crise acentuada, a maioria da população, mesmo que não tenha problemas financeiros, retrai-se na compra de bens/serviços que não considere essenciais. Nesse sentido, e conscientes do impacto da atual crise económica no setor do turismo, dedicamos o capítulo seguinte a contextualizar o difícil momento que o país atravessa.

## **Capítulo 1 - Contextualização socioeconómica atual**

O tema do nosso trabalho de investigação surge da constatação de que o ambiente económico-social que o país atravessa condiciona profundamente os resultados das empresas. Nesse sentido, decidimos dedicar o primeiro capítulo do nosso relatório a uma reflexão acerca da atual conjuntura.

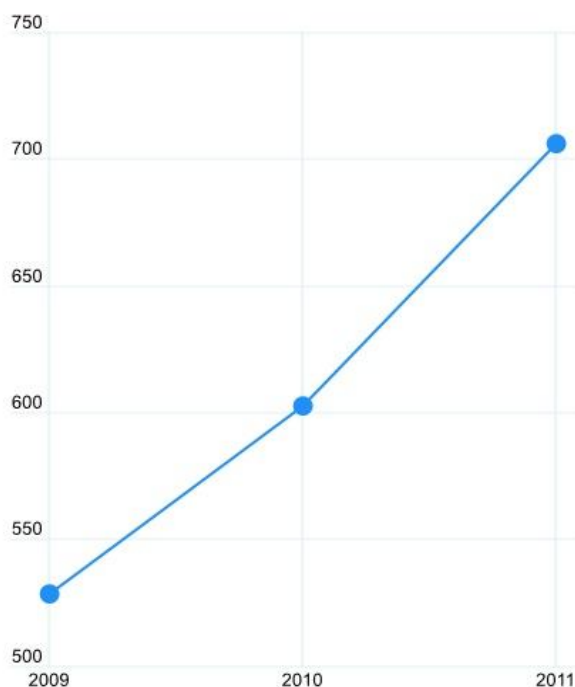
O país vive hoje um cenário de crise acentuada. O desemprego e o endividamento das famílias, que se aproxima já de um nível insustentável, aumenta o negativismo e o desânimo entre os consumidores fazendo crescer um sentimento de poupança forçada. Corta-se no supérfluo e no essencial, nas férias e na alimentação. O resultado é inevitável – redução drástica do poder de compra da população e consequentes dificuldades e falências de inúmeras empresas. O ciclo vicioso agrava-se todos os dias com medidas de austeridade que diminuem os níveis de consumo e aumentam a insegurança no futuro. O problema maior parece estar na falta de perspetiva, com o país sobre um resgate económico, o poder de decisão encontra-se francamente limitado e os portugueses veem constantemente ser adiada a urgente retoma económica. O debate político oscila entre as necessárias medidas de austeridade e a urgência em fomentar o crescimento, única forma do país assegurar o pagamento dos empréstimos que tem vindo a contrair.

Em seguida apresentaremos alguns dos indicadores mais relevantes para melhor compreender a atual situação do país. Os dados apresentados foram recolhidos no portal “conhecer a crise” - Fundação Francisco Manuel dos Santos (FMS).

A crise económica que o país atravessa revela-se nos mais variados indicadores. Atualmente, o número crescente de desempregados é um dos dados que mais atenção tem merecido por parte do governo. No primeiro trimestre de 2012 eram 819 mil os desempregados em Portugal, o equivalente a 14,9% da população portuguesa - O valor mais alto alguma vez atingido no país (ver gráfico 1.1). A grande fatia dos desempregados centra-se nos jovens entre os 15 e os 24 anos, que perfazem 36, 2% do total, em seguida aparecem os jovens-adultos, entre os 25 e os 34 anos, que correspondem a 16,9% dos desempregados em Portugal.

Gráfico 1.1 – Número de desempregados (em milhares) de 2009 a 2011

Fonte: Fundação Francisco Manuel dos Santos, conhecer a crise



Os contratos de trabalho são outro dos indicadores que revelam a instabilidade do mercado de trabalho português. Dados referentes ao primeiro trimestre de 2012 mostram que 16,6% dos contratos celebrados são a termo. Ou seja, 607 mil pessoas têm uma situação instável de emprego.

A conjuntura económica atual só pode ser analisada recorrendo a números, é esta a única forma de garantir que compreendemos verdadeiramente o momento que o país atravessa. Os resultados do PIB são um indicador claro do desempenho anual dos países. Segundo dados recolhidos pelo INE, no primeiro trimestre de 2012, a taxa de variação homóloga do PIB foi de -2,2%. O consumo privado caiu 5,6% e o consumo público 1,8%. Porém, foi no investimento<sup>2</sup> que se assistiu à maior quebra, -12%.

Inúmeros fatores podem contribuir para que melhor se compreenda a real dimensão do problema. A inflação, em abril de 2012, atingiu os +2,9%, as importações desceram 4% face a igual período do ano passado e as exportações, em contraciclo, aumentaram 7,9%.

---

<sup>2</sup> “Investimento refere-se ao valor dos bens duradouros adquiridos pelas unidades produtoras para serem utilizados por prazo superior a um ano”, Conhecer a crise- Fundação FMS

Nas despesas das famílias, o consumo privado referente ao quarto trimestre de 2011 diminuiu 3,4% face ao período homólogo do ano anterior. Em pormenor, os bens alimentares sofreram uma quebra de 0,8% e os bens duradouros uma descida vertiginosa na ordem dos 32%.

O endividamento da população é hoje um dos maiores problemas do país. Sem condições para pagar os empréstimos, muitos veem-se obrigados a ter de abandonar as suas casas e inúmeros bens que tinham comprado com recurso a crédito. No primeiro trimestre de 2012, o número de pessoas em incumprimento face ao crédito era de 698.422, das quais 636 mil tinham empréstimos ao consumo e 149 mil empréstimos à habitação.

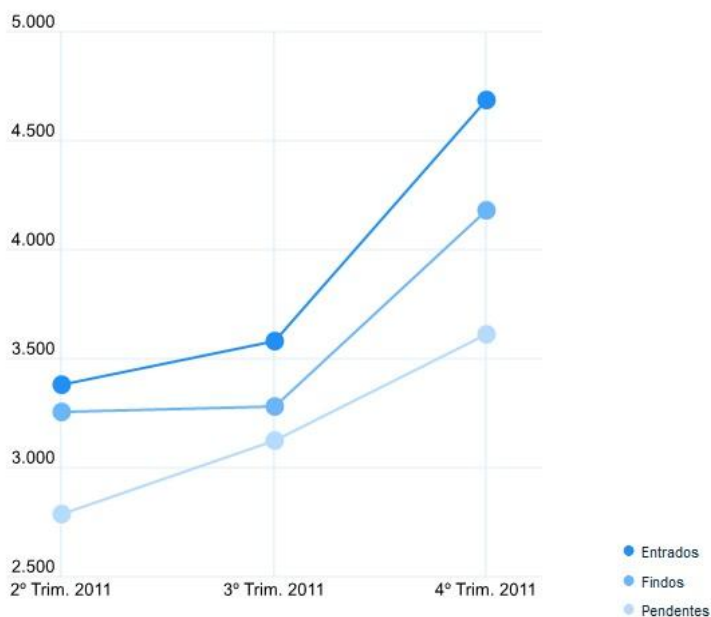
Ainda dentro da despesa das famílias um dado interessante é o da utilização do cartão de crédito, que diminuiu 10% no espaço de um mês, de março para abril de 2012. No campo do endividamento das empresas, e tal como referido acima, perante uma forte contração no consumo o número de falências aumenta todos os dias. No quarto trimestre de 2011 entraram 4.685 “processos de falência, insolvência e recuperação de empresas no Tribunal Judicial de 1ª Instância”<sup>3</sup> e 4.182 foram concluídos. Ficaram pendentes 3.610 processos. Importa referir que estes números “dispararam” quando comparados com o terceiro trimestre de 2011 (ver gráfico 1.2).

Gráfico 1.2 - Número de processos de insolvência (em milhares) que deram entrada no Tribunal de 1ª Instância

---

<sup>3</sup> <http://www.conheceraocrise.com/indicador/57/processos-de-insolvencia>

Fonte: Conhecer a crise- Francisco Manuel dos Santos



De uma grande relevância, destacamos os valores das finanças públicas. No quarto trimestre de 2011, o défice público era de -3% face ao PIB. A dívida pública ascendia, no mesmo período, a 107,8% do PIB – perfazendo um total, em 2011, de 184.291 milhões de euros, sendo a dívida externa a grande responsável por este valor, representando aproximadamente 123 milhões de euros. Ou seja, 67% da dívida pública.

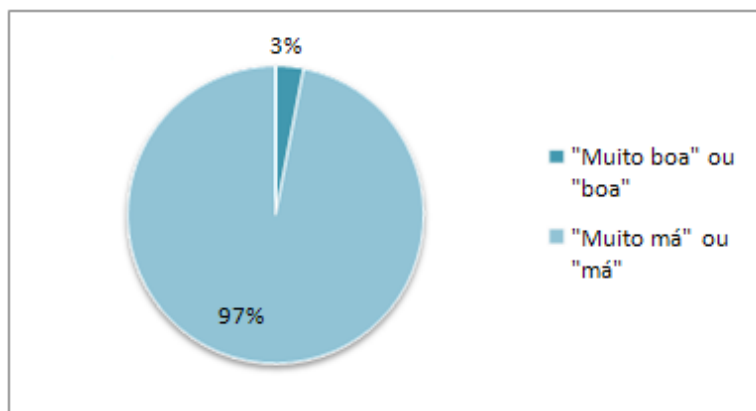
Em plena crise económica, os cortes chegaram também ao apoio social. Em fevereiro de 2012 eram aproximadamente 352 mil os beneficiários do subsídio de desemprego, uma quebra acentuada face aos 590 mil beneficiários em 2011 e 627 mil em 2010. À gravidade destes resultados acresce o facto de 2012 ser o ano com um maior número de desempregados desde que há registos.

O abono de família também sofreu uma descida acentuada passando de 1.830.000 beneficiários em 2010 para 1.363.000 em 2011 e atingindo, em fevereiro de 2012, 1.156.000 pessoas. As famílias mais pobres debatem-se hoje com maiores dificuldades uma vez que o governo também cortou os apoios aos mais carenciados. Em fevereiro de 2012 o rendimento social de inserção chegava a 323.000 pessoas. Um número indubitavelmente insuficiente na medida em que, em 2010, este apoio abrangia 531.000 beneficiários.

Apesar de tudo há alguns resultados positivos. O complemento solidário para idosos tem vindo, desde 2007, a abranger cada vez mais pessoas. Sendo que este ano os beneficiários são aproximadamente os mesmos que em 2011. Também os resultados do Banco Alimentar são favoráveis e vêm contrariar a tendência de quebra que se faz sentir em todos os setores da economia. A sociedade civil respondeu ao apelo e na campanha de recolha de 26 e 27 de maio o Banco Alimentar angariou 2644 toneladas de alimentos, um resultado que ultrapassou em 13,7% o atingido em 2011.

O último Eurobarómetro, *Public Opinion in the European Union*, publicado pela Comissão Europeia em julho de 2012 é um bom indicador da opinião dos portugueses relativamente à economia nacional. À pergunta “Como avalia a situação atual da economia portuguesa”, 97% responderam “má” ou “muito má” e apenas 3% a consideraram “boa” ou “muito boa” (ver gráfico 1.3).

Gráfico 1.3 – Avaliação da população portuguesa relativamente à situação atual da economia do país



A atual situação económica do país é, tal como clarificam os dados acima apresentados, difícil e exigente. Os sucessivos cortes, o aumento das medidas de austeridade e a forma como o país é visto internacionalmente dificultam em muito a tão esperada recuperação económica.

Porém, e apesar de todos os resultados negativos, o turismo mantém-se em contraciclo, razão pela qual deve ser pensado como estratégico. Ao permitir o

desenvolvimento sustentável regional e a criação de novos postos de trabalho, o turismo pode funcionar como alavanca de crescimento. Para consegui-lo deverá apostar na diferenciação da oferta, afastando-se do tradicional turismo de massas. Os nichos começam lentamente a marcar a sua posição no turismo nacional, sendo disso exemplo as empresas sobre as quais incidirá o nosso estudo de caso, dedicadas exclusivamente ao mercado de nichos.

Por se distanciarem do turismo de massas, as empresas Takeoff e Sporski registam resultados positivos que comprovam o sucesso das empresas que apostam na especialização, respondendo de forma mais eficaz aos novos clientes, cada vez mais exigentes e conhecedores.

Os próximos capítulos serão dedicados ao turismo, em primeiro lugar numa abordagem mundial, procurando contextualizar a realidade do setor, e posteriormente numa perspetiva nacional, de forma a melhor compreender quais as ameaças e desafios com os quais o turismo se debate atualmente. Não faremos nenhuma abordagem histórica do setor na medida em que, para além de condicionados em termos de espaço, consideramos que a nossa investigação procura compreender uma realidade muito atual e concreta, razão pela qual decidimos circunscrever a análise aos grandes movimentos e alterações contemporâneas.

## Capítulo 2. O setor do Turismo – “a indústria da paz”

### 2.1 O turismo a nível global

*“When approached in a sustainable manner, tourism can help drive economic growth and alleviate poverty. In fact, tourism has proved to be one of the leading ways for least developed countries to increase their participation in the global economy.”*

Ban Ki- moon – Secretário Geral das Nações Unidas

O turismo é hoje uma peça fundamental no plano das relações internacionais. Ao potenciar a partilha cultural, promove um maior conhecimento entre os diversos povos do mundo. Por entre viagens vão-se construindo ligações que em muito contribuem para desmistificar regiões, povos e culturas, podendo assim contribuir para uma maior cooperação e solidariedade global.

A Organização Mundial de Turismo (OMT) é hoje um marco orientador na promoção de boas práticas a nível global. Esta organização procura, em última instância, que o turismo possa funcionar como alavanca para o crescimento económico e para o desenvolvimento sustentável dos países.

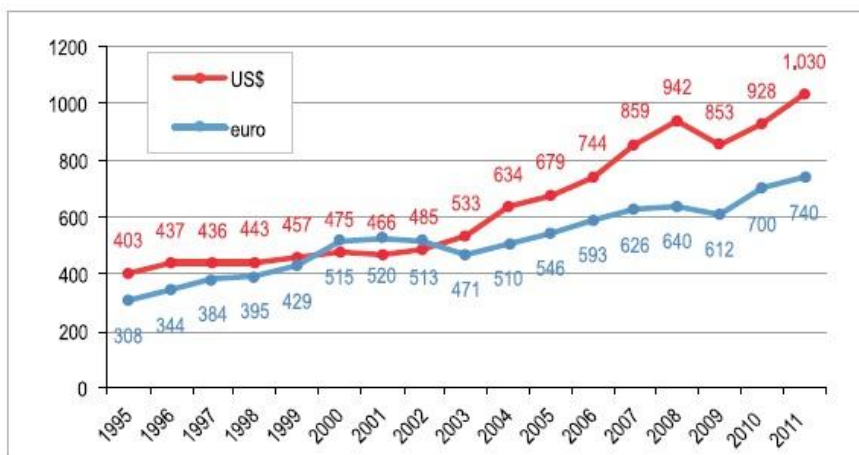
O turismo, com potencialidade para servir de motor ao desenvolvimento sustentável e conseguir, em consequência, diminuir a pobreza, é atualmente visto como um instrumento capaz de contribuir fortemente para os objetivos de desenvolvimento do milénio delineados pelas Nações Unidas.

Os números são sempre poderosos veículos de informação. Nesse sentido, importa fornecer alguns dados relacionados com o turismo para que melhor possamos compreender o peso estratégico desta indústria. O turismo representa, em termos diretos, 5% do Produto Interno Bruto Global, podendo chegar, em países em via de desenvolvimento, a representar 25% do PIB nacional. O setor é atualmente responsável por mais de 235 milhões de empregos em todo o mundo. Ou seja, uma em cada 12 pessoas trabalha no setor no turismo.

Depois dos combustíveis, químicos e produtos automóveis, aparece o turismo como o quarto maior exportador a nível internacional, tendo gerado em 2011 receitas na ordem dos 740 mil milhões de euros (ver gráfico 2.1).

Gráfico 2.1 – Evolução das receitas do turismo em termos internacionais em dólares e em euros (em mil milhões)

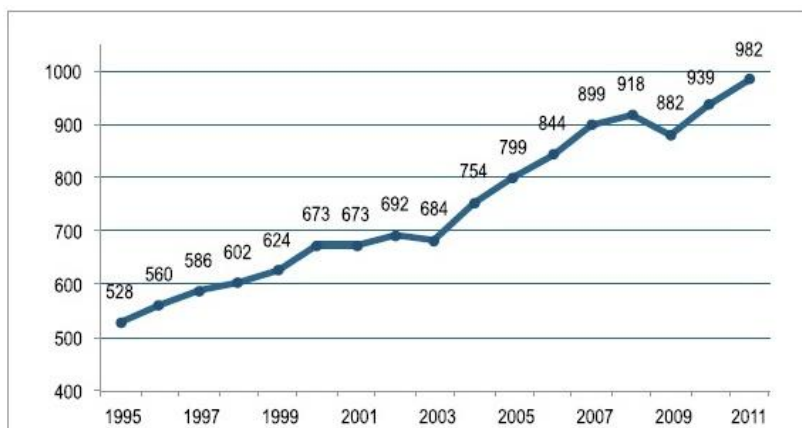
Fonte: World Tourism Organization – Annual Report 2011



Em 2012, e apesar da crise internacional, mil milhões de turistas deverão viajar por todo o mundo, representando um aumento entre 3 e 4% face ao ano anterior e estabelecendo um novo *record* no número de viajantes (ver gráfico 2.2).

Gráfico 2.2 – Números globais das chegadas de turistas internacionais (em milhões)

Fonte: World Tourism Organization – Annual Report 2011



A Organização Mundial de Turismo, procurando responder aos desafios crescentes que se impõem ao setor, atualizou em 2011 as previsões para o desenvolvimento do turismo até 2030. Algumas das conclusões revestem-se de uma profunda importância e optámos, por isso, por apresentá-las na nossa investigação. Em 2030, aproximadamente cinco milhões de pessoas irão cruzar diariamente fronteiras internacionais. A tradicional distribuição do número de viajantes pelo globo sofrerá uma profunda alteração e, contrariamente ao que acontece atualmente, os turistas irão espalhar-se por um maior número de países, descentralizando os destinos de viagem.

Já em 2015, e segundo o relatório anual da World Tourism Organization (WTO), prevê-se que os países de economias emergentes recebam, pela primeira vez na história do turismo, mais viajantes que os países com economias consolidadas. Destaque para a Ásia já que, em 2030, o Sudeste Asiático deverá ser a sub-região com um maior crescimento e o Nordeste Asiático a sub-região mais visitada.

Superficialmente abordado o turismo a nível mundial, procurando apenas enquadrar a nossa investigação num quadro mais amplo, debruçar-nos-emos agora no turismo direcionado para o desporto e para os nichos, abordagens diretamente relacionadas com o nosso tema de fundo.

O turismo desportivo tem vindo a ganhar relevância a nível internacional e é hoje um importante segmento do setor do turismo. Dentro do mundo do desporto o nosso estudo de caso foca o nicho do surf e do ski, que pelas características dos seus praticantes resolvemos apelidar de turismo de *lifestyle*.

A Organização Mundial de Turismo define o turismo de desporto “as specific travel outside the customer’s usual environment for either passive or active involvement in sport where sport is the prime motivational reason for travel”. Este segmento é atualmente um dos que mais cresce e, em algumas regiões, representa 25% do total das receitas conseguidas com o turismo, esta situação dá-se, por exemplo, em países de neve ou em regiões que apostam muito na oferta dirigida para o golfe.

As viagens associadas à prática desportiva são uma realidade secular. Porém, só a partir dos anos 90 começaram a ganhar uma expressão considerável. Atualmente, inúmeros desportistas têm a prática de determinado desporto como a principal razão para viajar. Dentro deste segmento, que reúne cada vez mais adeptos, interessa-nos principalmente compreender o aparecimento e consolidação de determinados nichos.

Os anos 90 marcaram uma viragem na investigação dedicada ao turismo. A partir desta altura a indústria começou a ser pensada num contexto global mais abrangente abarcando as grandes alterações sociais, essencialmente influenciadas pelo fenómeno da globalização e da internet. As tecnologias da informação, cada vez mais velozes e eficientes, contribuíram em muito para uma mudança profunda no setor do turismo. Até à data dirigido para as massas, o “novo turismo”, como foi apelidado, marcou a viragem para o turismo de nichos, que procurava responder a valores e necessidades muito particulares.

O “novo turismo” foi considerado por alguns autores como uma característica da sociedade pós-moderna, que tem como principal motor o consumismo. “*Never before in the history of humankind have more consumers had more choices and more opportunities than today*” (Lew, 2008: 412). O consumismo, pelos princípios que advoga, dá aos consumidores um enorme leque de escolhas, aumentando em muito a concorrência empresarial. Nesse sentido, e num mercado repleto de opções, as empresas tiveram de procurar saídas para o sucesso, e algumas encontraram-nas na especialização e na diferenciação. Atualmente os consumidores estão dispostos a pagar por serviços que considerem de boa qualidade. Porém, e uma vez que têm acesso a mais escolha e a mais informação, estão também mais alerta para o preço e o serviço prestado pelas empresas.

As empresas sobre as quais se debruçará o nosso estudo de caso, sendo especializadas em desportos como o surf e o ski, pautam a sua atuação por uma elevada especialização nos mesmos. No fundo, é da aposta inequívoca na diferenciação face às tradicionais agências, que retiram os melhores resultados.

Tanto a Sporski como a Takeoff encontraram em Portugal um nicho de mercado que não estava coberto por nenhuma agência de viagens. Nesse sentido, e dado o grau de especialização, conseguem hoje garantir margens mais elevadas e uma maior segurança quanto ao futuro.

A aposta no turismo de nichos é hoje uma realidade a nível mundial e Portugal segue a tendência. Não obstante, e dadas as especificidades do país, o turismo “massificado” é também um importante pilar na economia do país. Nesse sentido, dedicaremos o próximo capítulo ao turismo em Portugal e procuraremos espelhar com a maior exatidão possível o momento que o setor atravessa.

## 2.2 - O Turismo em Portugal

O turismo é atualmente um dos pilares do desenvolvimento nacional. De acordo com o World Travel and Tourism Council (WTTC), durante o ano de 2011 o setor contribuiu com 9,2 mil milhões de euros para a economia nacional. Ou seja, 5,3% do PIB em termos diretos. No mesmo ano criou 322 mil postos de trabalho, o que corresponde a 6,6% do total do emprego direto.

Durante a Cimeira do Turismo Português 2011, Márcio Lucca de Paula, Diretor-Executivo da Organização Mundial de Turismo, reforçou que o turismo internacional tem atualmente uma relevância extrema para Portugal uma vez que os gastos dos turistas internacionais representam “cerca de 6% do Produto Interno Bruto do país, 25% de todas as exportações de bens, 53% das exportações de serviços, 17% de todas as exportações de bens e serviços combinados e 13% de todos os créditos das contas correntes do balanço de pagamentos do país sendo portanto uma contribuição fundamental para a economia<sup>4</sup>”. Dados referentes a junho de 2012 apontam Portugal como sendo um dos países da zona euro mais dependentes do turismo, sendo este setor o maior responsável pelas exportações do país. Estas exportações, de serviços, representaram em 2010 3,6% do PIB – o correspondente a cerca de seis mil milhões de euros<sup>5</sup>.

Na sequência dos dados referidos acima, consideramos que o investimento no turismo deve ser analisado de uma forma estratégica na medida em que este setor contribui com cerca de 15% para o PIB nacional quando contabilizado o seu impacto indireto na economia. Para além do contributo positivo para a balança de pagamentos, o setor é também um potenciador de desenvolvimento a nível regional, alavancando a redução das assimetrias nacionais.

Ainda que os dados apresentados sejam indiscutivelmente positivos, o período de profunda crise económica em que vivemos tem inevitavelmente impacto nos resultados do setor turístico. Os estrangeiros continuam a viajar para o nosso país, ao revés, os portugueses redefinem prioridades e muitos deixam as férias de fora. A redução nos rendimentos auferidos pelos portugueses e os cortes nos subsídios de férias e natal têm inevitavelmente influência no montante disponível para viajar, o que se traduz em perdas

---

<sup>4</sup> Declarações proferidas no âmbito de uma entrevista para o relatório de sustentabilidade do Turismo de Portugal

<sup>5</sup> “Turismo português é o terceiro que mais pesa nas exportações”, Jornal de Negócios, 27 de julho 2012, disponível para consulta em [www.jornaldenegocios.pt](http://www.jornaldenegocios.pt), consultado em agosto de 2012

consideráveis para a indústria.

Segundo o estudo “Férias Fora de Casa”<sup>6</sup>, realizado pela Marktest entre 2 e 11 de maio de 2011, a 400 cidadãos com mais de 25 anos e residentes em Portugal Continental, 61,5% dos Portugueses referiram que iriam adaptar os planos de férias. Ainda assim, mantém-se “a tendência para fazer férias no estrangeiro”, já que 34,2% referiram que pretendiam fazê-lo “pelo menos uma vez”.

Recorrendo novamente ao relatório do WTTC, as expectativas para 2012 apontam para que a contribuição do setor do turismo para o PIB português deva cair 2,2% e o número de empregados no setor diminua 0,3%. Nesse sentido, Portugal tem de ser capaz de responder ao difícil momento que atravessa e o turismo pode ser um elemento chave para consolidar a economia do país. Sendo uma atividade cada vez mais relevante pode empregar um número crescente de população, combatendo simultaneamente o desemprego e a estagnação económica. No entanto, a beleza do país, a sua gastronomia e condições meteorológicas não farão, por si só, com que o setor do turismo em Portugal entre num ritmo de crescimento acelerado uma vez que, como refere Luís Patrão, Presidente do Concelho Diretivo do Turismo de Portugal, “chegou ao fim a era do turismo *standard*, não diferenciado”<sup>7</sup>. Para que o turismo possa ser uma alavanca de crescimento tem de ser percecionado pelos turistas como diferente da demais oferta existente. Para fugir à massificação Luís Patrão argumenta que “há que propor flexibilidade, diferença, inovação, conhecimento, originalidade, enriquecimento cultural”.

Ainda dentro do tema do turismo em Portugal, assume-se de grande relevância focar o atual momento das agências de viagem (AV). Em Portugal, e seguindo a tendência europeia, as AV estão atualmente a perder relevância no setor e o modelo atual pelo qual se regem parece não se estar a adaptar às exigências do momento. A Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo publicou em 2010 um relatório, procurando espelhar os desafios futuros do setor, onde sintetizou as características atuais das AV e que passamos a analisar.

O atual momento económico em nada beneficia a posição das agências de viagem. A concorrência, sem fronteiras, é cada vez mais uma realidade difícil de gerir. A *web*

---

<sup>6</sup> “Crise altera férias a mais de metade dos portugueses”, Diário de Notícias, 7 de junho 2011, disponível para consulta em [http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=1872581](http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1872581), consultado em dezembro de 2011

<sup>7</sup> Relatório de Sustentabilidade 2009, Turismo de Portugal, disponível para consulta em [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt), consultado em fevereiro de 2012

permitiu o aparecimento de agentes virtuais que vieram abalar os tradicionais canais de venda e introduzir no mercado a possibilidade de marcar viagens sem sair de casa. Por outro lado, os preços tendencialmente decrescentes das viagens obrigam as AV a reduzir o comissionamento para se manterem competitivas.

A associação de todos estes fatores, a que se alia uma tendência global para a “desintermediação”, provocou, nos últimos anos, uma quebra das margens e do *cash-flow* das agências – que, ao diminuir os níveis de rentabilidade, faz temer o futuro do setor.

A Sporski, ao funcionar como operador turístico e como agência de viagens, garante uma clara vantagem competitiva no mercado já que lhe é permitida, para além da venda a agências externas (enquanto operador turística), a venda direta aos clientes – conseguindo, pacotes de viagem mais baratos e, em consequência, manter margens de lucro acima das que conseguiria se funcionasse como intermediário.

Na medida em que, tal como referido acima, os avanços das tecnologias representam hoje um dos maiores desafios à sobrevivência das agências de viagem dedicaremos o próximo capítulo ao turismo *online*, responsável por grandes alterações no setor e capaz de mudar para sempre a forma como olhamos para o turismo.

### **2.3.1 - Turismo *online***

Atualmente, e num contexto em que “Tourism organisations aim to disintermediate all intermediaries that add cost to their production and distribution” (Buhalis e Law, 2008: 618), o *online* assume um papel decisivo ao introduzir uma grande transparência relativamente ao preço das viagens (voos, hotéis, etc.).

A internet entrou definitivamente no mundo das viagens e reformulou a indústria do turismo a nível global. Num estudo levado a cabo por um centro de investigação dinamarquês e pela consultora Roland Berger, “uma em cada quatro compras no setor do turismo na União Europeia é feita através da Internet”<sup>8</sup>. Ou seja, as viagens compradas *online*, dentro da UE, representam já 25% do total e movimentaram, em 2009, cerca de 70 mil milhões de euros.

Fins de semana, férias de luxo, “escadinhas” *low-cost*, luas de mel, etc. Seja qual

---

<sup>8</sup> “Uma em cada quatro compras de viagens é feita online – Roland Berger”, Jornal Expresso, 4 setembro de 2010, disponível para consulta em <http://expresso.sapo.pt/turismo-uma-em-cada-quatro-compras-de-viagens-e-feita-online-roland-berger=f602227>, consultado em dezembro de 2011

for o destino, o ponto de partida é, cada vez mais, a internet. Hoje, a *web* pode facilmente substituir um agente de viagens - possibilita o acesso quase infinito a um banco de imagens, aconselha acerca dos melhores hotéis, disponibiliza roteiros turísticos, pesquisa os voos mais baratos e, no final do processo, basta imprimir os bilhetes e partir. As viagens de sonho planeiam-se cada vez mais em frente ao ecrã do computador, uma “nova” realidade que promete fazer tremer as bases de atuação das agências de viagem.

A indústria do turismo e as novas tecnologias há muito que caminham lado a lado. Desde os anos 80 que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) modificam o percurso da indústria do turismo colocando sempre novas possibilidades e desafios. Porém, foi a partir dos anos 2000 que se assistiu ao poder transformador das tecnologias da comunicação – trazendo a público novas ferramentas e serviços que potenciam e facilitam as relações interpessoais a nível global (cf. Buhalis e Law, 2008: 609).

Segundo Buhalis e Law, o desenvolvimento da indústria do turismo só encontra paralelo no crescimento das TIC e, defendem, é da “aceleração e interação sinérgica” entre ambas que resultaram as grandes alterações na indústria do turismo e “na nossa perceção da sua natureza” (Buhalis e Law, 2008: 609). As TIC possibilitaram que hoje pensemos na comunicação de uma forma global, imediata e portátil. Ou seja, a tecnologia veio encurtar distâncias, aproximar pessoas e, mais recentemente, permitir que tudo isto se faça através de dispositivos móveis que acompanham as pessoas diariamente.

As agências de viagem e operadores turísticos estão hoje numa posição difícil face à tecnologia. Se, por um lado, esta potencia a sua capacidade de resposta e dá-lhes uma maior projeção a nível nacional e internacional, por outro condiciona o desempenho das mesmas ao possibilitar que os utilizadores abdicem dos seus serviços, podendo programar eles próprios as suas viagens. No fundo, a internet veio alterar as relações anteriormente estabelecidas entre fornecedores e consumidores. “Developments in search engines, carrying capacity and speed of networks have influenced the number of travelers around the world that use technologies for planning and experiencing their travels” (Buhalis e Law, 2008: 609).

Segundo os autores, a internet funcionou como alavanca para que os seus utilizadores viajassem cada vez mais e, emersos numa realidade cada vez mais global, se dotassem de competências (tecnológicas e linguísticas) que lhes permitisse integrarem-se num ambiente multicultural. Estes “novos turistas” (Buhalis e Law, 2008: 610), com uma alta proficiência

tecnológica, alteraram os hábitos de consumo de viagens. Na sua maioria, procuram pacotes de férias personalizados que apresentem a melhor relação qualidade-preço. Esta realidade, que representa para muitos autores o início do fim das agências de viagem, é, para Buhalis e Law uma barreira que pode ser contornada se as agências forem capazes de detetar rapidamente as necessidades dos clientes e responderem com produtos personalizados e com um serviço que vá de encontro àquilo que estes procuram. “Gradually new, experienced, sophisticated, and demanding travelers require interacting with suppliers to satisfy their own specific needs and wishes” (Buhalis e Law, 2008: 611).

Assim sendo, e de acordo com o descrito acima, uma vez que os utilizadores da internet têm à sua disposição todas as ferramentas necessárias para a programação de uma viagem – desde a procura de informação e marcação de excursões e hotéis à compra de bilhetes de avião, quais são os fatores que fazem com que uma percentagem significativa de pessoas continue a preferir os serviços de um agente de viagens?

Os autores Wolfe, Hsu e Kang, procurando responder a esta questão, levaram a cabo um estudo, *Buyer characteristics among users of various travel intermediaries*, no estado de Kansas, baseado na aplicação de 382 questionários. Uma das conclusões a que chegaram sugere que quatro motivos explicam as razões para não comprar *online*: a não existência de um serviço personalizado (41,4%), receios relativamente à segurança - tal como na cedência dos números dos cartões de crédito (40,4%), inexperiência (36,3%) e perda de tempo (30,8%).

Dado os resultados apresentados, consideramos que é na falta de um serviço personalizado *online* que as agências de viagem podem consolidar o seu lugar dando aos clientes serviços que vão de encontro às suas expectativas e necessidades. Por outro lado, um serviço personalizado vem também colmatar a falta de segurança sentida na internet, o segundo motivo apontado para não fazer reservas *online*. A segurança continua a ser um dos principais entraves às compras *online*. A uma aposta, institucional e empresarial, cada vez maior na tentativa de encontrar soluções de compra seguras para os clientes, tem correspondido uma maior perícia por parte dos intitulados *hackers*, que minam a confiança dos utilizadores aquando da necessidade de transacionar quantias monetárias consideráveis.

O esforço conjunto de governos e empresas na tentativa de solucionar este problema tem permitido alguns avanços, tal como a criação de ferramentas que visam facilitar os

pagamentos *online* e dar ao consumidor uma maior garantia de segurança – de que é exemplo o cartão *Paypal* – “a forma mais fácil e segura de enviar dinheiro”, um cartão pré-pago e sem custos de adesão, que possibilita fazer compras *online* sem ter de fornecer os dados do cartão de crédito pessoal.

Quanto à inexperiência e falta de tempo dos utilizadores, consideramos que esta é uma barreira que tenderá a perder influência na medida em que, com a democratização do acesso à internet, os utilizadores adquirirão competências que facilitarão a interação e serão cada vez mais rápidas.

Atualmente, e dado o contexto de crise económica a que assistimos, o fator preço ganha uma relevância maior, levando a que as pessoas estejam predispostas a perder mais tempo na procura da solução mais barata.

“In the pre internet era tourism suppliers had no other choice but to use intermediaries, such as travel agents and tour operators, for their distribution functions” (Buhalis e Law, 2008: 618). Em última instância, a indústria do turismo, dada a sua “natureza intangível”, está dependente de uma informação que seja precisa e compreensível e faculte ao viajante os elementos para que possa fazer as suas decisões de viagem. A internet veio alterar esta realidade ao permitir que a distribuição fosse feita através de diversos canais – incluindo o digital. É neste contexto que surgem novos intermediários, a funcionar exclusivamente *online*, e com potencialidade para fazer concorrência às tradicionais agências de viagem. Os exemplos são inúmeros: a Expedia, sediada no Reino Unido, é atualmente a maior agência de viagens *online* do mundo e tem como missão “revolutionize travel through the power of technology”. Tal como uma agência com uma presença física, a Expedia “cover virtually every aspect of researching, planning, and booking travel, from choosing the best airplane seat, to reading personal travel reviews of hotels, to planning what to do in a destination once you arrive”.

A Sporski-Snow Specialists e a Take-off Surf Travel têm, no outro lado do mundo, uma versão 100% *online* do mesmo negócio. A *Snow and Surf Travel Company* – uma agência de viagens *online* destinada a servir, tal como as empresas portuguesas, aqueles que veem as viagens como parte de um estilo de vida. Não fosse o facto de ser uma agência australiana e a concorrência direta seria uma realidade.

Por outro lado, e para além das agências *online*, a concorrência assume outras formas com *websites* especializados na pesquisa das opções mais baratas – *edreams.com*,

*priceline.com* e *farecast.com*, são alguns exemplos de empresas que se afirmaram no mercado e são hoje indispensáveis para muitos utilizadores da internet. “These changes force all tourism players to rethink their business models and to take drastic actions in redeveloping their value chains” (Buhalisa e Rob, 2008: 618).

A “ditadura do preço” estabeleceu-se definitivamente no mercado. As compras de viagens *online* são pensadas tendo como primeira condição o preço das mesmas. O cenário alargado de crise económica faz hoje com que muitas pessoas ponham o serviço ao cliente e a qualidade prestada em segundo lugar, o que tem inevitavelmente repercussões em inúmeras marcas que perdem clientes por vezes por irrisórias quantias, são disto exemplo os voos de avião que, entre duas companhias do mesmo nível, o cliente opta pela que apresentar um preço mais baixo.

Dimitrios Buhalis e Maria Cristina Licata levaram a cabo uma investigação – *The future of etourism intermediaries* – que tinha como objetivo final avançar cenários para o futuro dos intermediários (modernos e tradicionais) e dos seus modelos de negócio. As conclusões, que nos pareceram relevantes na condução do nosso relatório, merecem algum destaque. Relativamente à internet, a maioria dos entrevistados “felt that the Internet gives access to a great number of people, as well as offers the opportunity to develop closer relationships with customers” (Buhalis e Licata, 2001: 210).

Atualmente, é com naturalidade que os clientes pressupõem a disponibilidade das empresas numa lógica de 24 horas por dia, 365 dias por ano. “This interaction generates a whole range of new requirements for organisations, as they need to be accessible and available constantly” (Buhalis e Licata, 2001: 210).

Por outro lado, os profissionais envolvidos na indústria do turismo apontaram como pontos positivos da *web* a globalização do processo de venda, que lhes permite chegar a mercados anteriormente quase inalcançáveis e a possibilidade de identificar o seu público alvo “more accurately and effectively” (Buhalis e Licata, 2001: 213). Como pontos negativos, a falta de contacto físico que, por vezes, dificulta a venda de produtos/serviços complementares. Porém, e relativamente a este ponto, “evidence from Scandinavian countries demonstrates that the internet is more successful in crossselling as consumers can experiment, add extra elements out of their own initiative and enquire on-line without being embarrassed to ask questions” (Buhalis e Licata, 2001: 211). Na verdade, alguns dos entrevistados por Buhalis e Licata chegaram mesmo a defender que a internet providencia

um melhor serviço aos clientes quando complementada com uma linha de *call center* capaz de responder a questões muito específicas acerca de um produto ou destino.

A título de exemplo, este tem sido o caminho trilhado tanto pela Sporski como pela Takeoff, atualmente ambas apostam na promoção e venda *online* tendo como suporte uma equipa altamente especializada no produto que vende, daí a assinatura da Sporski como *Snow Specialists*.

O tema da segurança foi também “perceived as significant”, ainda que as entrevistas tenham sugerido que os consumidores que compram *online* apreciam os seus benefícios e acreditam que este processo é mais seguro que outras formas de compra. No fundo, os entrevistados consideraram que “the internet offers more opportunities for differentiation, for market, products and services development and for taking advantage of records through data-warehousing and data-mining for dynamic marketing” (Buhalis e Licata, 2001: 212).

Na análise a esta investigação debruçámo-nos essencialmente na abordagem feita à internet uma vez que é aquela que vai mais ao encontro do nosso estudo de caso. Porém, o estudo de Buhalis e Licata centra-se também na televisão digital e no *mobile commerce*. Relativamente à televisão digital, alguns entrevistados defenderam (em 2001) que “by the year 2005, IDTV would dominate leisure travel distribution” (Buhalis e Licata, 2001: 215). Hoje, e com onze anos de avanço em relação a este estudo, a televisão digital, na UE e em Portugal, está longe de cumprir as suas potencialidades e tem, tal como em 2001, um longo caminho a percorrer.

O telemóvel como meio de promoção começou, em Portugal, a dar os primeiros passos há muito pouco tempo e as empresas continuam ainda em fase de experimentação no que toca à utilização desta ferramenta que deverá ocupar, dentro de pouco tempo, um lugar de referência no mundo da publicidade. O telemóvel permite uma comunicação constante com o cliente, algo que é, inevitavelmente, atraente para as empresas. “Hence, interviewees felt that the telephone will act as a step between face to face distribution and fully on-line service” (Buhalis e Licata, 2001: 218).

No fundo, o estudo chegou a várias conclusões interessantes. A maioria das entrevistas (70%) sugerem que ao contrário da tão referida desintermediação dos canais tradicionais de distribuição o futuro parece desenhar uma “reintermediation”. Ou seja, à medida que as novas agências de viagem *online* entram no mercado “offering value-added

products and customisable user features, many of the traditional eMediaries<sup>9</sup> will reinvent themselves to adopt to the new realities” (Buhalis e Licata, 2001: 221).

De acordo com os autores, a democratização da televisão digital assinalará o “volte-face” na indústria do turismo. Até lá, as agências de viagem *offline* irão progressivamente perder clientes. Porém, Buhalis e Licata sublinham que haverá sempre necessidade de um agregador de pacotes de viagem, voos e aconselhamento turístico. As entrevistas permitiram ainda antecipar um cenário em que as reservas de voos serão, cada vez mais, asseguradas por agências *online* e pela venda direta das próprias empresas, “using their own on-line reservation systems” (Buhalis e Licata, 2001: 222). Por último, espera-se que os “high street agents<sup>10</sup>” assegurem uma boa quota de mercado principalmente em pacotes com uma baixa margem de lucro.

Tal como referido acima, os autores defendem que o futuro será marcado por uma profunda interligação entre todas as plataformas de negócio, tanto *online* como *offline*. “Therefore, interviewees predicted that the successful eMediaries of the future will adopt a “clicks and mortal” strategy where a “click-in” (Internet and mCommerce), “call-in” (supported by calling centres) and “step-in” (high streetpresence) will dominate” (Buhalis e Licata, 2001: 221). Ou seja, os novos intermediários basearão a sua atuação na convergência de múltiplas plataformas, conseguindo assim satisfazer melhor as necessidades de diferentes clientes em diferentes momentos e situações.

Para finalizar, há um ponto em que todos os entrevistados estão de acordo, “there is great change ahead and only competitive, flexible and dynamic eMediaries will use both old and new ePlatforms to survive and expand in the future. Mergers, alliances, partnerships, redevelopments will all be used regularly to enable partners to remain competitive” (Buhalis e Licata, 2001: 224).

Tal como referimos acima, a internet veio alterar profundamente os moldes de atuação do setor do turismo. Uma particularidade deste câmbio prende-se com a crescente importância das redes sociais, que vieram promover o diálogo não só entre empresas e consumidores como dos consumidores entre si. A chegada das redes sociais trouxe novos desafios ao setor do turismo que se prendem essencialmente com a maior capacidade dos consumidores partilharem informações entre si, podendo contribuir, simultaneamente, para

---

<sup>9</sup> Por “*traditional eMediaries*” entendem-se os sistemas de reserva informatizados que permitem gerir reservas de viagens; Principal plataforma de vendas das agências de viagem.

<sup>10</sup> Por “*high street agents*” entenda-se as lojas/agências com presença física

a promoção positiva ou negativa de um determinado agente turístico. Neste sentido, dedicaremos o capítulo seguinte ao turismo nas redes sociais, procurando dotar o presente relatório de indicadores o mais recentes possível.

## **2.4 Turismo nas redes sociais**

As redes sociais, reunindo já milhões de utilizadores em inúmeras comunidades virtuais, vieram abrir uma nova página na história da internet e, em particular, na história da indústria do turismo.

O termo comunidade virtual foi utilizado pela primeira vez em 1987 por Howard Rheingold na revista *The Whole Earth* tendo sido depois aprofundado pelo autor no livro *In the Virtual Community* para a seguinte definição: “Virtual communities are social aggregations that emerge from the net when enough people carry on those public discussions long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyberspace” (Rheingold, 2000: introduction).

As redes sociais, e a aceitação que tiveram junto de todas as faixas etárias, é sem dúvida um dos grandes fenómenos dos últimos anos no campo da comunicação.

“Five years ago, the issue of social media was barely on any organisation’s radar. Most companies only started to take notice of the phenomenon around 2007–8, when they realised that a growing number of employees was spending a significant amount of time on a hitherto little-known site called Facebook” (Mortleman, 2011:8).

O autor relembra ainda que a contínua presença dos colaboradores nas redes sociais passou a ser encarada como um problema de produtividade, tendo levado a que muitas empresas proibissem o acesso a redes sociais durante o horário de trabalho. Porém, a abordagem a este “suposto problema” não foi a mesma em todas as organizações - “Others, however, particularly in the business-to-consumer space, realized that if their employees were spending so much time on these sites, so were their customers” (Mortleman, 2011: 8). E, com base neste pressuposto, passaram a olhar as redes sociais como uma oportunidade, não só para chegar a novos clientes mas também para potenciar a comunicação interna nas empresas, chegando alguns a acreditar que esta ferramenta poderia servir para suprimir as tradicionais hierarquias empresariais e permitir assim um maior fluxo de comunicação na empresa.

As redes sociais são hoje uma realidade incontornável e ganham todos os dias novos adeptos. Estas possibilitam que os utilizadores se reúnam em comunidades, unidos entre si por um interesse comum a todos. As viagens são um dos temas que aproximam inúmeras pessoas em todo o mundo, daí o sucesso de várias comunidades virtuais dedicadas ao turismo. Através delas, os utilizadores partilham informações, dúvidas e conselhos que influenciam decisivamente algumas decisões relacionadas com as suas viagens. No fundo, esta plataforma dá aos viajantes a possibilidade de contactarem com pessoas com os mesmos interesses e experiências, construindo assim uma rede coesa e com um grande potencial – não só para os seus membros como também para as empresas ligadas ao setor que podem aproveitar estas páginas para melhor conhecer os interesses dos consumidores e adaptar, assim, os seus produtos às exigências destes.

As empresas ligadas ao setor das viagens têm vindo, na sua maioria, a adaptar-se a esta nova realidade. As redes sociais, pensadas essencialmente para promover o contacto e a “proximidade” entre os utilizadores, são um canal de grande importância para as empresas já que permitem chegar a potenciais consumidores e, simultaneamente, reforçar a relação com os atuais clientes.

Os autores Buhalisa e Lawb defendem que “the emergence of Web 2.0 or Travel 2.0 brings together the concept of social networking/virtual communities and applies it to the tourism industry” (Buhalisa e Lawb, 2008: 612). Os autores dão como exemplo a comunidade virtual *Tripadvisor* – uma rede que avalia hotéis em todo o mundo e fomenta a participação dos membros em fóruns de discussão.

Segundo o relatório *Social media and The Travel Setor*, publicado em 2010 pela Econsultancy, perante as oportunidades que os media sociais disponibilizam, as organizações respondem com uma perícia cada vez maior na conquista de novos clientes, na promoção dos canais de venda direta, no serviço ao cliente, em relações públicas e na consolidação da marca no mercado.

As redes sociais dão às empresas envolvidas no turismo (agências, operadores, hotéis, etc.) meios para, rapidamente e com custos reduzidos, promoverem os seus produtos e marcas. Na medida em que estas comunidades possibilitam uma grande proximidade e celeridade, as empresas tornam-se presentes na vida dos clientes, podendo assim “get the online community involved and motivated to travel, and specifically target key market segments” (Econsultancy, 2010: 5).

As redes sociais têm como uma das suas ideias-base a partilha de conteúdos. Esta potencialidade, quando bem explorada, permite trazer para o digital uma das mais poderosas ferramentas de marketing, o passa-palavra – “which is one of the biggest influencers when it comes to consumers making travel decisions” (Econsultancy, 2010: 5).

O crescimento exponencial das redes sociais encontrou na indústria do turismo um terreno fértil, as comunidades tornaram-se influentes neste setor uma vez que os consumidores “confiam mais nos seus pares do que em campanhas de marketing” (Buhalisa e Lawb, 2008: 612).

Ainda que à primeira vista investir nos media sociais pareça uma aposta ganha, a verdade é que há alguns riscos cujas repercussões devem estar bem presentes aquando da delimitação de uma estratégia de marketing. A transparência que rodeia estes meios de comunicação, aliada a uma presença interventiva dos consumidores, atribui a todos os utilizadores das redes sociais a possibilidade de exporem ideias, comentários e, inevitavelmente, expressarem opiniões negativas acerca de uma empresa - que terão um destaque semelhante a uma “publicação” feita pela organização.

Pesados os prós e os contras, e dada a quase “obrigatoriedade” de estar presente nos meios *online*, uma estratégia pensada para o digital pode trazer resultados interessantes. Porém, para que sejam eficazes, “they need to be clearly and effectively aligned with the organisation’s business strategy” (Econsultancy, 2010: 5).

Inúmeros autores defendem que o *online* deve estar ao dispor de uma estratégia de marketing global das empresas. Ou seja, a utilização de uma determinada tecnologia não deve ser vista como um fim em si mesmo, devendo servir um propósito mais abrangente. No fundo, as plataformas de comunicação existentes devem ir de encontro aos objetivos delineados, e não o contrário (Econsultancy, 2010: 6).

O relatório *Social media and The Travel Setor* apresenta ainda sete pontos orientadores na implementação de um plano estratégico para um media social – Objetivos de negócio: Quais os objetivos da empresa e de que forma os media sociais podem contribuir para atingi-los? Alcance e frequência: Quais os canais mais eficazes para cumprir os objetivos?; Perceção da mensagem: Como pode ser medida a eficácia do canal escolhido?; Repetição da mensagem: Qual o eco das mensagens?; Influência: Como pode ser medido o impacto destes canais nos utilizadores?; Sentimento: Quais as impressões que este canal irá ter junto dos utilizadores e como podem ser medidas?; Resultados: Que

resultados são esperados? (Econsultancy, 2010: 6).

As questões acima transcritas servem o propósito de definir e quantificar a aposta das empresas no universo *online*. Tal como referido acima, a utilização de uma ferramenta só se poderá revelar útil na medida em que for pensada para responder a um objetivo maior. Independentemente da finalidade, os *marketers* deverão procurar transmitir a necessidade de manter a consistência e a credibilidade *online*, o único caminho para garantir a confiança e a fidelização dos clientes.

Após a abordagem dos capítulos anteriores ao atual contexto económico e ao setor do turismo, os próximos capítulos serão dedicados à contextualização teórico-conceptual do presente relatório de estágio.

## Capítulo 3. Contexto teórico e conceptual

### 3.1 Marketing de crise

“Crise”, “cortes”, “austeridade” – são hoje algumas das palavras que fazem o dia a dia da grande maioria dos portugueses. As empresas, tal como os clientes, temem as consequências de uma crise generalizada que diminui o poder de compra e abala a confiança de todos. O verão de 2007 marcou o início de um período que ficará para a história pelas profundas alterações económicas e sociais que provocou. A crise que vivemos, despoletada nos EUA, rapidamente se estendeu à Europa e ao mundo. O desemprego, a redução de salários, a quebra nas poupanças e a insegurança face ao futuro influenciam atualmente grande parte das decisões de compra dos consumidores.

Per Andersson e Lars-Gunnar Mattsson alertaram, no artigo *Temporality of resource adjustments in business networks during severe economic recession*, para uma particularidade da atual crise que atravessamos. Os autores começam por reforçar a ideia de que a economia funciona segundo ciclos e, no passado, as empresas foram capazes de se adaptar, “more or less successfully”, às alterações cíclicas que foram enfrentando. Porém, o momento atual alia a uma crise global dos mercados financeiros, uma quebra acentuada na procura que, por estar assente em economias globalmente interdependentes, tem efeitos nocivos na intitulada “economia real” de todo o globo. É nesta realidade, sem precedentes, que as empresas têm de se movimentar, conscientes de que “established business practices to handle cyclical variations are challenged” (Andersson e Mattsson 2010: 917).

Importa começar por clarificar a noção de crise. S. Fink define uma crise como um evento não planeado despoletado por motivos internos ou externos a uma empresa, região ou país e que se pode traduzir em entraves à produção e ameaças à sanidade física e mental dos envolvidos, comprometendo, inúmeras vezes, a viabilidade das empresas.

Fevzi Okumus e Kurtulus Karamustafa, apoiados em outros autores, reiteram que uma crise pode estar assente em diversas categorias, “including ecological, financial, regional, and global” (Karamustafa e Okumus, 2005: 384). Porém, e ainda que possam ser “rotuladas” com diferentes nomes, têm semelhanças cruciais entre si e podem influenciar-se mutuamente. “For example, ecological disasters, wars, and terrorist attacks can lead to economic and political problems, which then may result in a tourism crisis” (Karamustafa e Okumus, 2005: 943). Ao longo deste capítulo debruçar-nos-emos unicamente sobre “o

estado da arte” referente a períodos de crise económica e procurando sempre encontrar pontes com a indústria do turismo. No fundo, vemo-nos obrigados a circunscrever a análise para que possamos reter informação o mais concreta possível.

Optámos por iniciar a nossa abordagem a este tema recorrendo aos autores Toby Kash e John Darling que defendem que o desafio último para enfrentar uma crise prende-se com a capacidade de reconhecê-la assim que os primeiros sinais despontam. Segundo os autores uma crise atravessa um processo de quatro fases distintas entre si – “Prodromal crisis stage, acute crisis stage, chronic crisis stage and crisis resolution stage” (Kash e Darling, 1998: 180).

No primeiro estágio, a crise começa a revelar-se através de pequenos sinais. Nesta fase, os gerentes das empresas/organizações têm de ser capazes de reconhecer os alertas exteriores que subtilmente vão aparecendo. Ou seja, deve haver uma constante preocupação com o ambiente exterior que se deve refletir na procura por deter o maior número de dados possível. Segundo Okumus e Karamustafa é durante o estágio de “prodromal crisis” que as empresas devem delinear planos, formar equipas e definir canais de comunicação de resposta à crise. No fundo, “in business organizations, the warning lights are always blinking” (Kash e Darling, 1998: 181) e mesmo em períodos de sucesso, é necessária uma atenção redobrada para poder detetar os primeiros sintomas.

A segunda fase, *acute crisis stage*, começa quando os sinais de crise se tornam inequívocos. Neste momento é requerida uma resposta urgente. “In an acute stage, management can only take action to control the damage. However, the losses are incurred” (Kash e Darling, 1998: 181).

Quando a crise se torna crónica “the symptoms are quite evident and always present. It is a period of make or break” (Kash e Darling, 1998: 182). Durante este período, os problemas crónicos da empresa podem servir como alavanca para esta reagir. Segundo os autores, este momento marca o início da recuperação para algumas empresas e o fim definitivo para outras.

No último estágio os sintomas da crise podem começar a desvanecer-se, voltando a empresa ao seu ritmo normal ou, caso os problemas de fundo não tenham sido resolvidos, podendo deparar-se com novos impasses que dificultem o progresso da empresa. “It must be noted that an unsolved crisis may not destroy the company. But, its weakening effects can ripple through the organization and create a host of other complications” (Kash e

Darling, 1998: 182).

Bill Richardson defendeu, no artigo *Crisis management and management strategy*, que existem duas atitudes possíveis para lidar com uma crise, mais concretamente dois tipos de aprendizagem. A primeira, que apelidou de “single loop”, consiste numa busca constante por aperfeiçoar as respostas às crises que vão surgindo, tendo sempre como objetivo último “reorientar” a empresa para poder prosseguir nos mesmos moldes de atuação - “keeping with traditional objectives and traditional roles” (Richardson, 2005: 59).

Richardson defende uma viragem para uma aprendizagem “double-loop”, assente numa alteração profunda nas estratégias de gestão das empresas. Para o autor, o facto de nos movermos de uma crise para outra deve-se a um problema estrutural na forma de encarmos o mundo nos negócios – “too introverted, too careless of nature and external stakeholders, too self-assured, too rigidly concerned with productivity and innovation and too competitive” (Richardson, 2005: 78).

Neste sentido, o autor propõe que se alterem radicalmente “as regras do jogo” e se levem a cabo mudanças que cheguem à raiz dos problemas. No fundo, o que Richardson defende é que se reconsiderem os princípios subjacentes à doutrina do mercado livre e se adote uma postura que possa “operate on both economic and ecological fronts simultaneously” (Richardson, 2005: 76).

Na sequência do tema abordado ao longo deste capítulo, dedicaremos as próximas páginas a apresentar a forma como alguns autores defendem que uma crise deve ser encarada.

### **3.1.2 - Como olhar a crise**

Bronner e Hoog, no artigo *Economizing strategies during an economic crisis*, conduzem o leitor numa viagem pela literatura existente sobre marketing de crise que, segundo os autores, se divide em duas linhas de abordagem.

A primeira assenta numa ótica empresarial e tem como foco de análise as respostas encontradas pelas empresas para lidar com as crises que surgem no setor do turismo. Ou seja, esta é uma linha de atuação dirigida às empresas turísticas, podendo ser caracterizada como “management-oriented” (Bronner e Hoog, 2010: 1049).

A segunda abordagem procura investigar o comportamento dos consumidores em

momentos de crise, podendo ser caracterizada como “consumer-oriented” (Bronner e Hoog, 2010:1049) uma vez que a ênfase é colocada nos motivos que levam os turistas a evitar determinados destinos.

Inúmeras investigações demonstram que a primeira abordagem é maioritariamente utilizada. No entanto, consideram que é urgente o investimento numa maior compreensão do comportamento dos consumidores e atitudes face à compra de viagens em períodos de recessão económica. “Our lack of knowledge about possible consumer responses to the crisis places great impediments in the way of forecasting its effects on the industry” (Dwyer *et al.*, 2010: 85).

Fred Bronner e Robert de Hoog classificam os eventos que podem influenciar o comportamento dos turistas em duas dimensões. A primeira, “range or scope”, reflete a abrangência geográfica de um determinado evento. Por exemplo, uma crise pode ser circunscrita a um determinado país ou região, normalmente precedidas por um desastre natural, instabilidade política ou uma quebra da economia local. “These events are limited in space and time, as their duration is quite often predictable and the nature of the recovery somewhat predictable” (Bronner e Hoog, 2010: 1050). No extremo oposto aparecem as crises que afetam o mundo de forma semelhante. Os autores apontam como exemplo as crises económicas globais, como aquela que vivemos atualmente, os cortes de energia, o aquecimento global, etc. “These events have no clear limitation in space and time. Their effects can occur everywhere, while their duration is hard to predict, as is the nature of the recovery” (Bronner e Hoog, 2010: 1050).

A segunda dimensão, “depth”, refere-se ao efeito de um determinado evento na disposição monetária e na confiança face à economia no futuro. Por exemplo, as últimas cheias que se fizeram sentir em Portugal não tiveram um grande impacto no número de turistas que visitam o nosso país. Por outro lado, uma recessão económica generalizada pode ter um efeito profundo no dinheiro disponível e na confiança dos turistas.

Os autores avançam ainda um quadro de respostas que procura tipificar e prever a forma como os turistas reagem aos diversos tipos de eventos disruptivos, conforme o seu tipo (“range”) e dimensão (“scope”).

Relativamente aos acontecimentos circunscritos a um determinado local, e com um efeito moderado na poupança disponível e na confiança face à economia, os autores defendem que é expectável que os turistas substituam o destino de férias por um com

características e preço semelhantes ao inicialmente pensado. Por exemplo, se um turista tivesse pensado que iria de férias para Andorra e, aquando da data de partida, não houvesse neve, o cliente procuraria trocar o destino por outro que lhe permitisse esquiar e gastar aproximadamente o mesmo valor – podendo optar, neste caso, pelos Pireneus Espanhóis.

Num segundo quadrante de análise, em que um evento tem uma natureza global mas efeitos limitados/moderados, tais como pequenas quebras económicas, é esperado que os turistas poupem em alguns aspetos da sua viagem. Na medida em que o evento não é localizado, substituir o destino não é uma opção. Porém, uma vez que a natureza da crise é limitada no tempo e tem uma duração previsível, a incerteza é reduzida. “Basically, the majority of the tourists will stick to their plans but will try to economize, by booking a cheaper hotel, for example, or by spending less on activities on the spot or other discretionary vacation aspects” (Bronner e Hoog, 2010: 1052).

O “Quadrante C” é caracterizado por eventos em que a sua natureza global tem um efeito substancial na disponibilidade financeira e na confiança face à economia. Um exemplo desta realidade é a atual crise económica mundial cujo início de recuperação é uma incógnita para todos. Os turistas que viajam nestes contextos irão, segundo o quadro de análise de Bronner e Hoog, economizar fortemente no que toca às férias. “Losing a job will confront one with the choice between spending money on essentials like food, clothing and housing or on non-essentials like holidays and culture” (Bronner e Hoog, 2010: 1052). Segundo os autores, um declínio acentuado na confiança dos consumidores pode também influenciar turistas cujos rendimentos não estejam ameaçados.

Por último os autores analisam as respostas dadas a eventos caracterizados pela sua natureza local e com efeitos consideráveis na disponibilidade financeira e na confiança económica. Exemplo desta realidade são as crises monetárias locais que se refletem em grandes níveis de desemprego e falta de oportunidades de trabalho.

“Similar to quadrant C, it is expected that tourists will opt for substantial economizing, but only those tourists who are living in the affected country or region. Economies will be mainly realized by staying at home as travel costs to other countries will rise” (Bronner e Hoog, 2010: 1053).

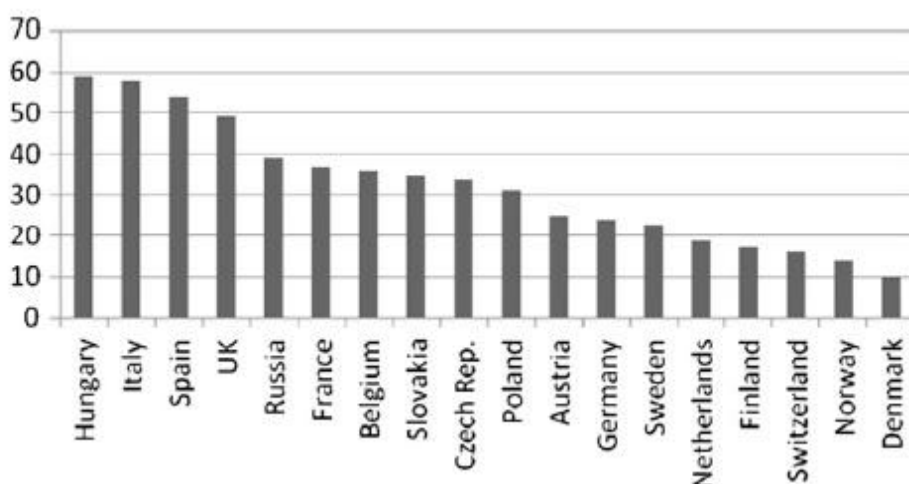
Segundo os autores, este quadro de análise deve ser encarado apenas como indicativo uma vez que carece de dados concretos que possam assegurar as hipóteses avançadas. Relativamente à atual crise económica, torna-se difícil extrapolar consequências da mesma na medida em que as últimas duas crises que assolaram a economia a nível global foram

em 1974, despoletada pela crise do petróleo, e entre 1980-1982. “Evidently, tourism research is lacking in empirical data about a worldwide crisis whose influence is not limited to a single country” (Bronner e Hoog, 2010: 1054).

A atual crise económico-financeira veio alterar profundamente as decisões de compra dos consumidores e, um pouco por toda a Europa, condicionar os hábitos de férias. O seguinte gráfico é disso representativo e, ainda que não apresente dados referentes a Portugal, referimos já no capítulo 2.2 – A indústria do turismo em Portugal – que, a nível nacional, a percentagem de população que, em 2011, tencionava adaptar os planos de férias era de 61,5%.

Gráfico 3.1 – Percentagem de turistas na UE que mudaram os seus hábitos de viagem devido à crise económica.

Fonte: IPK International



O estudo levado a cabo por Bronner e Hoog, que permite antecipar cenários de resposta dos consumidores a determinados eventos disruptivos é de extrema importância para a indústria do turismo na medida em que pode contribuir para que as empresas direcionem, de forma mais eficaz, os seus esforços de marketing. Conseguindo assim, e em última análise, influenciar as decisões de viagem dos consumidores. Como conclusão, os autores defendem que “the tourism industry can react to the economizing intentions and behavior of the consumer by using an agile strategy, for example: dynamic packaging, adapted to the characteristics of the economizing segment” (Bronner e Hoog, 2010: 1067).

Para Bronner e Hoog, enquanto permanecer a incerteza relativamente ao final da crise atual, os consumidores continuarão a poupar e, quando a crise terminar, as empresas deverão ser capazes de reter o que aprenderam para estarem melhor preparadas para responder a desafios futuros.

É a forma de responder às crises económicas que dedicaremos o capítulo seguinte, procurando apresentar estratégias capazes de minimizar ou inverter as perdas associadas a períodos de crise económica.

### **3.1.3 - Como responder à crise**

“In a recession, consumers become value oriented, distributors are concerned about cash, and employees worry about their jobs. But a downturn is no time to stop spending on marketing”<sup>11</sup> (Quelch, 2008).

Para John Quelch, e apesar da intuição natural para reduzir despesas em tempos de crise, é em tempos conturbados que a aposta no marketing deve ser ainda mais “robusta”. Segundo o professor de Harvard, a chave para o sucesso está em compreender as alterações das necessidades tanto dos clientes como dos parceiros comerciais para poder, num segundo momento, adaptar as estratégias da empresa à nova realidade.

John Quelch aponta, em *Marketing your way through a recession*, oito estratégias de marketing como sendo decisivas para “contornar” o melhor possível a atual crise económica. Em primeiro lugar, conhecer o consumidor – as empresas devem contrariar a tendência de cortar em estudos de mercado uma vez que estes podem ser decisivos ao darem a conhecer a forma como os consumidores redefinem valores e respondem à crise. Atualmente os consumidores abdicam de mais tempo para procurar a melhor proposta de valor e estão dispostos a adiar decisões de investimento e a comprar menos. “Must-have features of yesterday are today's can-live-withouts” (Quelch, 2008). É neste ambiente de receio face ao futuro que as marcas de confiança dos consumidores ganham terreno e são especialmente valorizadas, podendo mesmo, segundo Quelch, arriscar o lançamento de novos produtos e serem bem sucedidas. Porém, as novas marcas têm maior dificuldade em afirmar-se num ambiente em que “conspicuous consumption becomes less prevalent”.

---

<sup>11</sup> O artigo “Marketing your way through a recession”, de John Quelch, foi publicado a 19 de fevereiro de 2008 no jornal *The Financial Times* –Londres e posteriormente reproduzido pela Harvard Business School, estando disponível para consulta em <http://hbswk.hbs.edu/item/5878.html>

Em segundo lugar, as estratégias de promoção devem ter em conta valores familiares. “When economic hard times loom, we tend to retreat to our village”. Ou seja, as marcas devem procurar apelar ao imaginário “confortável” daquilo que é familiar aos consumidores – “as uncertainty prompts us to stay at home but also stay connected with family and friends” (Quelch, 2008).

Mehmet Köksal e Engin Özgul, na mesma linha de pensamento de Quelch, relembram que em períodos de contenção económica os consumidores tendem a comprar de forma mais racional. As campanhas publicitárias devem responder a este desafio e não enveredar por abordagens emocionais. Ou seja, apelar a valores como a segurança, a confiança, a durabilidade e a qualidade.

Manter o investimento em marketing é outra das receitas para o sucesso. Inúmeros estudos concluíram que as marcas que aumentam o investimento em publicidade durante as recessões económicas podem aumentar a sua quota de mercado e conseguir um retorno do investimento com menos custos do que teriam durante um período próspero da economia. Mehmet Köksal e Engin Özgul partilham desta ideia e defendem que se as empresas mantiverem os mesmos níveis de investimento terão resultados acima dos seus concorrentes aquando da retoma económica. “The consensus, therefore, is that companies should plan their marketing budgets for the long term and maintain spending in the short term, in order to survive during the hard times and be profitable in the future” (Mehmet Köksal e Engin Özgul, 2007: 328).

A quarta estratégia – ajustar o portefólio de produtos - não tem diretamente a ver com o tema da nossa investigação, centrada essencialmente na prestação de serviços. Porém, um aspeto pode ser realçado, segundo Quelch, os consumidores preferem analisar produtos e serviços, e os preços correspondentes, separadamente. Ou seja, a aposta na combinação de venda de produtos e serviços deve ser posta de lado em tempos conturbados.

Mehmet Köksal e Engin Özgul também se referem à “política de produto”, argumentando que as empresas devem concentrar-se nos “itens” em que são mais fortes, como forma de responder a um mercado altamente exigente em tempos de crise.

A quinta referência – “Support distributors” - realça um facto importante que se prende com a aposta, muitas vezes errada, em canais de distribuição “low cost”, “doing so can jeopardize existing relationships and your brand image”. Mehmet Köksal e Engin

Özgul preconizam que se devem eliminar os intermediários de distribuição cuja atuação não traga benefícios e deslocar os recursos para canais que apresentem melhores *performances*.

De seguida, Quelch refere-se à política de preço, sem dúvida uma variável chave em crises económicas. Para o autor, ainda que não seja necessário reduzir os preços praticados reveste-se de uma enorme importância a aposta em promoções, descontos, facilidades de pagamento, regalias para clientes habituais e ofertas agressivas e competitivas. Para Mehmet Köksal e Engin Özgul, “pricing strategy should be integrated with other marketing mix initiatives during the period of the crisis” (Köksal e Özgul, 2007: 329). Os autores corroboram a sua posição recorrendo a vários autores que defendem que a redução “impulsiva” dos preços não é uma linha de atuação correta na medida em que pode distorcer a imagem da marca e comprometer uma subida de preços futura, uma vez que os clientes associarão os produtos/serviços a determinado preço e dificilmente aceitarão uma subida dos mesmos.

Numa visão diferente, Swee Hoon Ang aposta em duas estratégias de preço para aplicar em tempos de crise – atribuir os mesmos preços a produtos de qualidade superior ou disponibilizar produtos da mesma qualidade a preços inferiores.

Em penúltimo lugar, John Quelch reforça a necessidade das empresas preservarem a sua quota de mercado. Num período em que as perspetivas de crescimento são quase nulas, as empresas batem-se pela sua posição no mercado e, muitas vezes, esta é uma “luta pela sobrevivência”. Neste contexto económico, Quelch defende que é crucial conhecer profundamente a estrutura de custos da empresa.

Por fim, e como não poderia deixar de ser, enfatizar os valores da empresa. É durante as crises que a presença dos gestores das empresas é mais necessária. Para manter a coesão dentro das organizações, as figuras de topo devem ser capazes de passar uma mensagem de confiança face ao futuro e manter os colaboradores empenhados na solução dos problemas uma vez que, durante uma crise económica, é fundamental que todos sigam a mesma linha de atuação e saibam para onde se dirigem. No fundo, devem ser preservados os valores da empresa, não delineado estratégias de curto prazo que levam, normalmente, a que se tente “ser tudo para toda a gente” (Quelch, 2008). “Successful companies do not abandon their marketing strategies in a recession; they adapt them” (Quelch, 2008).

Vikash Naidoo publicou em 2010 um artigo intitulado *Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy*. O foco de estudo foram pequenas e médias empresas chinesas envolvidas na crise económica que teve o seu início em 2007. O objetivo último do estudo era compreender “whether marketing innovation, defined as marketing mix, can assist in withstanding the challenges of operating under the current economic conditions” (Naidoo, 2010: 1311).

Ainda que este seja um estudo orientado para o marketing de produto, uma vez que aposta em inovação através do *design*, da promoção e do preço, acreditamos que é possível encontrar paralelos e adaptar as conclusões ao marketing de serviços em tempos conturbados.

O autor começa por reforçar a ideia de que, perante um período de crise, é necessária uma gestão de excelência que funcione como um “mecanismo de sobrevivência” (Naidoo, 2010: 1311) para defender depois que, atualmente, a capacidade de inovar pode ser a chave para as empresas sobressaírem e se imporem face às suas concorrentes.

A investigação de Naidoo permite-lhe chegar a resultados interessantes e polémicos. Uma das conclusões do seu estudo vem contrariar a relação positiva entre “customer orientation” e “marketing innovation”. Ou seja, a ideia de que a orientação para o cliente leva a que as empresas apostem numa melhoria contínua para satisfazer as necessidades dos mesmos não encontrou eco neste estudo. “The findings suggest, opposite to the market orientation literature, that customer orientation deters marketing innovation” (Naidoo, 2010: 1316).

A segunda hipótese analisada pelo autor procurava compreender a relação entre “competitor orientation” e “marketing innovation”. Ao contrário da hipótese anterior, esta foi confirmada pelo estudo. Os resultados sugerem que “a competitor oriented culture facilitates marketing innovation” (Naidoo, 2010:1316). Para consegui-lo, as empresas identificam e apostam fortemente nos seus pontos fortes, procurando diminuir as suas fraquezas aos olhos dos concorrentes.

Procurando fazer uma ponte entre os resultados encontrados e a experiência de estágio, podemos sugerir que a Sporski, sem nunca deixar de se pautar por responder às necessidades dos clientes, adotou nos últimos anos uma postura “agressiva” face à concorrência, procurando antecipar cenários negativos e apresentando respostas competitivas aos clientes. É disso exemplo a aposta numa política de preço enquadrada no

atual período de crise. A agência inovou nos pacotes de férias que apresentou durante a última temporada, o que contribuiu para travar uma quebra nos lucros que poderia ter sido muito mais acentuada. Para além dos preços, a Sporski aproveitou para reforçar a sua presença junto dos consumidores, reforçando o seu posicionamento como uma marca jovem e que dá aos clientes a possibilidade de aproveitarem “as coisas boas da vida”<sup>12</sup> sem gastarem muito dinheiro – um ponto essencial no contexto económico atual.

Em determinados contextos, a forma de sobreviver a uma crise pode passar sobretudo por apostar na diferenciação. As empresas devem ser capazes de se distinguir das suas concorrentes e acrescentar algo ao que já existe. No fundo, encontrar a sua proposta de valor diferenciadora.

Determinar, e tornar visível aos outros, aquilo que distingue uma empresa e que a torna única, é a forma de responder ao constante excesso de informação. As possibilidades de escolha são tantas que, em determinados produtos e serviços, é quase impossível escolher. A segmentação e o posicionamento são decisões fundamentais para que a empresa possa ter sucesso.

Patrick Dixon, consultor de estratégia e inovação em algumas das maiores empresas do mundo, acredita que a atual crise servirá como ponto de viragem nas estratégias de marketing adotadas pelas empresas. Segundo o autor, enquanto a crise perdurar “many people will be looking for value rather than luxury”<sup>13</sup>. Nesse sentido, as empresas deverão apostar fortemente em mensagens simples e claras. “In a crisis people return to brands they know and trust – and trust will be a key theme as well as value for money” (Dixon, 2008).

Segundo Dixon, e tal como aprofundaremos no subcapítulo “marketing online”, a crise deverá servir de alavanca para uma migração mais rápida que nunca dos meios tradicionais de publicidade para uma presença efetiva do marketing digital, “where advertisers are able to measure instant returns from small investments, which they can then scale up if they work well” (Dixon, 2008). Para Dixon, a exceção deverá ser a aposta na rádio, um meio mais barato e que pode revelar-se bastante eficaz a atingir um *target* específico.

Uma vez que a grande maioria das empresas contará com menos dinheiro disponível,

---

<sup>12</sup> Slogan promocional da temporada 2011-2012 da marca Sporski-Snow Specialists

<sup>13</sup> Declarações proferidas no âmbito de uma entrevista para a revista norte-americana Business Week em outubro de 2008 e disponível para consulta em <http://www.globalchange.com/marketing-in-an-economic-crisis.htm>.

o *budget* para ações de marketing será inevitavelmente menor. Nesse sentido, e segundo Patrick Dixon, “companies will look for more cost-effective ways to reach their target audiences” (Dixon, 2008). É expectável que se reduzam os investimentos em marketing indireto, normalmente com custos avultados e menor repercussão direta nas vendas das empresas. Em jeito de conclusão gostaríamos de reforçar que uma crise económica generalizada como aquela que vivemos traz inevitavelmente consequências negativas. A quebra nos rendimentos da população traduz-se numa diminuição do consumo e de, na maioria das vezes, uma consequente redução do lucro das empresas. Em momentos conturbados as empresas experienciam situações de stress limite que levam muitas vezes a más decisões de gestão que podem culminar na falência das mesmas. Porém, as crises podem ser também uma oportunidade de mudança e de desenvolvimento. Um olhar estratégico certo pode ser a resposta para encontrar uma posição de sucesso no mercado apostando em novos produtos, embalagens, *design*, serviços de excelência, nichos, etc.

“Gaining experience and learning to handle the problems is seen as one of the key benefits for managers” (Okumus Karamustafa, 2005: 943). As empresas são hoje analisadas como “organismos vivos” na medida em que não funcionam num circuito fechado. Ou seja, são influenciadas pelo contexto no qual estão inseridas, podendo ser afetadas de forma positiva ou negativa consoante o ambiente externo (cf. Kash e Darling: 1998). Nesse sentido, as empresas que conseguem estabelecer-se no mercado são, normalmente, aquelas que detêm uma maior maleabilidade e capacidade de adaptação. São também estas as que mais rapidamente detetam os subtis sinais de crise e reagem aos mesmos de forma rápida e eficaz.

Fazer marketing em tempos de crise coloca questões às empresas cujos contornos de decisão, para além de não serem claros, têm barreiras éticas. Quando as margens de lucro são cada vez mais diminutas, onde é que se pode cortar? Na publicidade? Nos colaboradores? Na qualidade? A resposta não é, nem linear, nem conhecida. Ainda assim, e mesmo não havendo uma receita de sucesso, há sem dúvida percursos com menores riscos que outros.

Ao longo deste capítulo procurámos, para além de enquadrar o tema recorrendo a inúmeros autores, delinear tendências de atuação para o futuro. Tal como referido acima, as expectativas em torno do marketing *online* são muito elevadas. A era do digital traz consigo potencialidades inequívocas e o marketing deverá ser capaz de fazer a transição

para esta nova realidade e dela tirar os melhores benefícios. Neste sentido, dedicaremos o próximo capítulo ao Marketing *online*, procurando enquadrá-lo numa abordagem mais lata – a crise económica e os seus efeitos na indústria do turismo.

### 3.1.4 - Marketing online

O marketing *online* é uma realidade “pré-crise”. Não foram as dificuldades financeiras que determinaram a viragem para o *online*. Porém, “a necessidade aguça o engenho” e hoje muitas empresas apostam fortemente nesta plataforma que alia baixos custos, quando comparados com outros canais, a (cada vez mais) resultados positivos.

A “omnipresença” do digital é atualmente uma realidade inegável. Nas sociedades mais “avançadas” a internet, disponível 24h por dia, é hoje um dado adquirido. Os seus utilizadores depositam nela todas as suas expectativas. Da *web* é expectável que seja capaz de, em pouco tempo, determinar com exatidão a data de um acontecimento histórico e, logo em seguida, apresentar as notícias diárias de maior relevância. Nas decisões de compra, a internet é passagem obrigatória para muitos consumidores que não investem o seu dinheiro antes de procurarem informações sobre a marca em *sites* e blogues. Nesse sentido, a presença das marcas na internet é quase imposta pelos consumidores uma vez que estes assumem *a priori* que a informação que procuram estará disponível.

A “intromissão” da internet em grande parte dos negócios atuais serviu como alavanca de crescimento para o marketing *online*, sendo hoje considerado “the fastest-growing form of direct marketing” (Kotler, 2008: 493). Em todo o mundo, a grande maioria das empresas está atenta a todas as possibilidades de negócio que daí advenham, existindo já inúmeros exemplos de empresas que funcionam exclusivamente *online*.

Em termos globais, os últimos dados<sup>14</sup> apontam para que atualmente dois mil 267 milhões de pessoas tenham acesso à internet. Em Portugal regista-se uma das taxas mais baixas de utilização da *web* na União Europeia<sup>15</sup> - 47%. Porém, e considerando a população com o ensino secundário e cursos superiores, este número sobe para os 88% e 94%, respetivamente. Estes indicadores são importantes quando aplicados às empresas em análise – Sporski e Takeoff – uma vez que o seu *target* é maioritariamente composto por

---

<sup>14</sup> Dados disponíveis para consulta em <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, consultado em junho de 2012

<sup>15</sup> “Perto de metade da população portuguesa nunca usou a internet”, Sapo notícias, 1 de junho de 2011.

população com estudos superiores.

A presença *online* das empresas é, ao mesmo tempo, uma oportunidade e um desafio. Se, por um lado, permite chegar a um maior número de clientes, por outro dá-lhes (clientes) um “poder” de que anteriormente não dispunham – capacidade para comunicar mais facilmente com as marcas e de partilhar experiências e impressões sobre as empresas. A internet veio assim aproximar dois mundos que anteriormente dificilmente comunicavam entre si. Ou seja, o marketing *online* potenciou uma alteração profunda na lógica de relacionamento das marcas com os consumidores.

A postura “autoritária” e não dialogante de algumas marcas encontra barreiras na era da informação e da transparência. O poder do consumidor é hoje maior que nunca e uma má experiência disseminada na internet pode representar enormes prejuízos para a credibilidade de uma marca. Uma das ferramentas que veio potenciar a capacidade interventiva dos consumidores foi o Facebook. As empresas, ao apostarem em páginas de fãs nesta rede social, têm de estar preparadas para que todos os seus clientes tenham acesso às opiniões uns dos outros – sejam positivas ou negativas.

Segundo o estudo *The 2011 Social Shopping Study*, realizado pelo e-tailing group e PowerReviews, 56% dos consumidores que fazem compras *online* afirmam ser influenciados pelos comentários de outros clientes. Esta conclusão permite demonstrar que a presença na internet não deve ser encarada com ligeireza por parte das empresas. É hoje fundamental que consigam estar “onde todos estão” e manter, simultaneamente, uma atenção redobrada à imagem que têm no universo *online*.

Atualmente, o sucesso de uma empresa depende, em grande parte, da segurança que for capaz de transmitir aos clientes. Para consolidar uma posição no mercado, as organizações têm de ser capazes de responder aos desafios que a internet vem colocar. Segundo Kotler, a *web* alterou profundamente a conceção que os consumidores tinham de conveniência, velocidade, preço, informação e serviço. Nesse sentido, para além de responder a este novo paradigma, as empresas devem apostar, tanto na internet como fora dela, na confiança transmitida aos consumidores uma vez que este é o elemento-chave para conquistar novos clientes e fidelizar os antigos. “The internet has given marketers a whole new way to create value for customers and build customer relationships” (Kotler e Armstrong, 2010: 544)

Philip Kotler e Gary Armstrong dedicam parte do livro *Principles of Marketing* a

apresentar e explorar as alternativas existentes para consolidar uma presença empresarial *online*. Os autores apontam quatro alternativas possíveis, desde as mais “tradicionalis” – como a criação de um *website* e a utilização do *e-mail* – a opções mais arrojadas – como a divulgação de anúncios e publicidade *online*, e a criação e participação em comunidades virtuais (Twitter, Facebook, Youtube, etc).

A passagem para o *online* é, na grande maioria da vezes, marcada pela criação de um *website* que se irá estabelecer como a imagem da empresa no mundo digital. Este é, em última instância, o “sítio” a que os clientes recorrerão na busca de mais informação sobre a empresa. Kotler e Armstrong alertam para que, para além da simples conceção do *website*, “marketers must design an attractive site and find ways to get consumers to visit the site, stay around, and come back often” (Kotler e Armstrong, 2010: 532).

Os autores distinguem *websites* corporativos de *sites* de marketing. Os primeiros visam criar empatia com o cliente e complementar os tradicionais canais de venda, não procurando vender produtos ou serviços diretamente. No fundo, a presença destes procura disponibilizar informação, consolidar relações com os clientes e gerar entusiasmo em torno da marca. Por outro lado, os *sites* de marketing promovem um envolvimento direto dos clientes para potenciar uma venda ou servir um outro objetivo de marketing.

Procurando fazer uma ponte com os estudos de caso apresentados neste relatório, concluímos que tanto o *website* da Sporski como o da Takeoff são *sites* de marketing já que todas as páginas são construídas com vista a envolver os utilizadores – fornecendo informações sobre destinos, publicando promoções, notícias de última hora e disponibilizando contactos para falar com um colaborador ou pedir um orçamento diretamente através do *site* (ver figura 2.1).

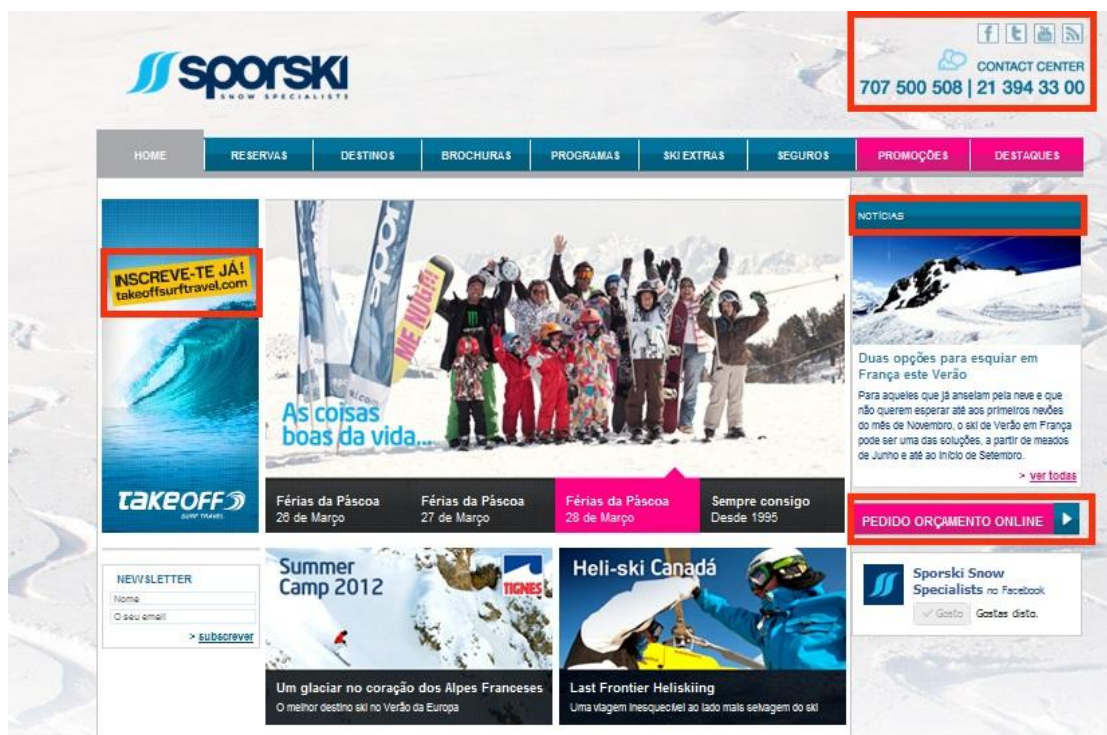


Figura 2.1 – *Homepage* do website da Sporski, captada a 5 de abril de 2012

“Creating a website is one thing; getting people to visit the site is another” (Kotler *et al.*, 2009b: 488). Tendencialmente, e após a criação de um *site*, as empresas apostam em promovê-lo através de canais *online* e *offline*. No entanto, Kotler e Armstrong defendem que esta promoção não se revelará eficaz se, aliado ao esforço de promoção, não houver um valor acrescido que faça com que os clientes voltem ao *website*. “This means that companies must constantly update their sites to keep them current, fresh and useful” (Kotler *et al.*, 2009b: 488).

A publicidade *online* é hoje, também, um foco de atenção das empresas. À medida que os consumidores “migram” para o espaço *online*, as empresas seguem-lhes a trajetória. Atualmente, e num cenário generalizado de crise económica, a publicidade *online* ganha uma nova força na medida em que tem menores custos associados. Em termos globais, em 2011 a publicidade *online* registou um aumento de 16%<sup>16</sup>, o que representa um investimento de, aproximadamente, 68,3 mil milhões de euros<sup>17</sup>. Em termos da

<sup>16</sup> E-commerce news, 18 de maio de 2012, Mercado de publicidade on-line cresce 16% no mundo em 2011, disponível para consulta em: <http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/mercado-de-publicidade-on-line-cresce16-em2011-no-mundo>, consultado em junho de 2012

<sup>17</sup> Conversão do valor apresentado no artigo de 84,8 mil milhões USD

participação da publicidade *online* no mercado mundial, prevê-se que atinja em 2012 os 18,8%, um crescimento exponencial tendo em conta que, em 2004, representava 4,4% do valor total. Em Portugal não é conhecido o peso exato da publicidade *online*. Porém, e segundo João Paulo Luz, Diretor do portal da SAPO, este valor deverá rondar os 12% face ao total. A título de exemplo, em 2011 a SAPO faturou 16 milhões de euros em publicidade na internet<sup>18</sup>.

A publicidade *online* pode apresentar-se de várias formas: anúncios (como *banners* e *pop-ups*), *search related ads* (a empresa aparece nos motores de busca quando o utilizador faz uma pesquisa com palavras associadas a ela), classificados *online*, anúncios nas redes sociais, etc.

A título de exemplo, a Sporski tem vindo ao longo dos anos a apostar de forma crescente na internet, sendo que esta temporada 60% do investimento em publicidade foi feito na *web*. Este ano a empresa levou a cabo uma campanha publicitária através do *Google ad-words* e da colocação de *banners* em inúmeros *sites online* que permitiu potenciar os acessos ao *site* da Sporski.

No livro *Marketing: An introduction* os autores destacam a utilização do *e-mail* como plataforma para publicitar uma empresa. “E-mail has exploded onto the scene as an important online marketing tool” (Kotler *et al.*, 2009b: 493). Os *e-mails* servem hoje para mais do que responder a clientes, são poderosas ferramentas de divulgação e com capacidade para consolidar a relação com os clientes. Porém, para servirem este propósito, devem ser interativos e personalizados. *E-mails* enviados massivamente são vistos pelos clientes como *spam*, o que descredibiliza as marcas e se traduz, inevitavelmente, em resultados negativos. Para evitá-lo, as empresas devem dar aos clientes a hipótese de optar por receber (ou não) os seus *e-mails*. “E-mail marketers walk a fine line between adding value for consumers and being intrusive” (Kotler *et al.*, 2009b: 493). Em última análise, os *marketers* querem exatamente o mesmo que os consumidores: “honest and well-designed marketing offers targeted only towards consumers who will appreciate and respond to them” (Kotler *et al.*, 2009b: 464).

Em períodos de crise económica, as estratégias de comunicação têm menos “espaço de manobra” para falhar e o marketing direto “is just too expensive to waste on consumers who don’t want it” (Kotler *et al.*, 2009b: 464).

---

<sup>18</sup> Declarações proferidas numa conferência organizada pela ACEPI (Associação comércio eletrónico e publicidade interativa) no âmbito da Portugal Internet Week 2011

A linha entre a aceitação e a recusa liminar do marketing *online* é ténue. Muitas empresas, ao se aperceberem das potencialidades inerentes ao digital, não refletiram acerca dos seus limites. Hoje, as caixas de *e-mail* são permanentemente depósito de todo o tipo de *spam* e os *sites* invadidos por publicidade indesejada. Por outro lado, os esquemas e fraudes levadas a cabo através da internet contribuíram para a descredibilização da publicidade *online* e por uma sensação de invasão da privacidade por parte dos utilizadores. Nesse sentido, e procurando contrariar a atual situação, a segurança, a privacidade e a confiança devem ser os pilares da atuação *online* das empresas.

O próximo capítulo corresponde ao segundo pilar do contexto teórico-conceitual do presente relatório e será dedicado ao marketing de serviços uma vez que o turismo está intimamente ligado a este setor.

## 3.2 Marketing de serviços

### 3.2.1 O setor dos serviços

*“In today’s marketplace, consumers have the power to pick and choose as never before”*

Paul Markillie

A utilização de serviços é hoje tão rotineira que na maioria das vezes nem nos apercebemos da sua “omnipresença”. Diariamente falamos ao telemóvel, levantamos dinheiro, pagamos as compras, enviamos e recebemos cartas, procuramos direções na internet, apanhamos o metro, compramos comida, etc. Muitas vezes, os serviços povoam as conversas entre amigos “aquele restaurante tem um ótimo serviço”; “o hotel é bom mas o serviço é péssimo.” Nesse sentido, e partindo da premissa de que utilizamos inúmeros serviços em grande parte do nosso dia a dia, propomo-nos explorar o setor dos serviços. Porém, e uma vez que seria impossível refletir em profundidade acerca de um tema tão abrangente, procuraremos sempre estabelecer uma ponte com a indústria do turismo de forma a circunscrever a abordagem e tornar exequível a nossa investigação.

Do latim *servitium* (escravidão), a palavra serviço esteve inicialmente associada à exploração dos escravos pelos seus amos. Com o tempo, uma conceção mais abrangente foi surgindo e atualmente pode ler-se no dicionário a seguinte definição: “ato ou efeito de servir; préstimo; trabalho; proveito; utilidade; uso”.

No seio do marketing, as primeiras definições foram pensadas em oposição à definição de bens. Assim, intangibilidade e perecibilidade apareceram como características maioritariamente aceites como diferenciadoras entre serviços e bens. Com o tempo, vários académicos procuraram uma definição que pudesse caracterizar os serviços *per se*. Lovelock e Wirtz são dois dos grandes nomes associados à investigação em marketing de serviços e avançam, no livro *Services Marketing*, a seguinte definição:

“Services are economic activities offered by one party to another. Often time-based, performances bring about desired results to recipients, objects, or other assets for which purchasers have responsibility. In exchange for money, time, and effort, service customers expect value from access to goods, labor, professional skills, facilities, networks, and systems; but they do not normally take ownership of any of the physical elements involved” (Lovelock e Wirtz, 2011: 37).

Christopher Lovelock e Jochen Wirtz dão aos leitores uma visão histórica daquela que tem sido a tentativa de definir o que são serviços. A procura por uma definição de serviços remonta ao final do século XVIII, período durante o qual a criação e acumulação de riqueza estavam no cerne das discussões dos economistas. Os bens materiais<sup>19</sup> eram, na sua essência, objetos de valor que podiam ser trocados. “Ownership implied tangible possession of an object that had been acquired through purchase, barter, or gift from the producer or a previous owner and was legally identifiable as the property of the current owner” (Lovelock e Wirtz, 2011:32-33).

Em 1776, Adam Smith, economista e filósofo escocês, publica *The Wealth of Nations*, considerado a bíblia do liberalismo económico. Debruçar-nos-emos apenas na distinção que faz entre “trabalho produtivo” e “trabalho não produtivo”. O primeiro, proveniente do trabalho de um artesão, traduz-se na criação de um bem concreto. Ou seja, o trabalho tem um resultado palpável, podendo ser armazenado ou vendido. Este, na medida em que acrescenta valor a um bem, é considerado pelo autor como produtivo.

O trabalho não produtivo, “ainda que tenha o seu valor e mereça, por isso, ser gratificado<sup>20</sup>” (Smith, 1869: 332) cria serviços que perecem com o tempo e não contribuem para um aumento da riqueza. Segundo o autor, “a man grows rich by employing a multitude of manufacturers: he grows poor, by maintaining a multitude of menial servants” (Smith, 1869:332).

Cem anos depois da publicação de *The Wealth of Nations*, Jean-Baptiste Say publica *The production, distribution, and consumption of wealth*. Neste tratado, o economista rejeita o termo “trabalho não produtivo”, substituindo-o por “produtos imateriais”.

Baptiste Say recorre a inúmeros exemplos como forma de contrariar a definição encontrada por Adam Smith. Entre inúmeras interpelações, o autor questiona-se acerca da razoabilidade de o talento de um pintor ser considerado produtivo e o de um músico não.

Adam Smith definiu a riqueza como a acumulação de bens capazes de serem armazenados e trocados. Ou seja, excluiu os produtos que são criados e consumidos ao mesmo tempo – apelidados por Say “produtos imateriais”. Estes, dada a sua natureza, não são acumuláveis – não contribuindo, pela perspectiva de Smith, para o aumento da riqueza.

Em resposta a Smith, e ao caminho por este apresentado para um homem enriquecer,

---

<sup>19</sup> Tradução livre de *goods*; inicialmente intituladas *commodities*

<sup>20</sup> Tradução livre de “*The labor of the latter, however, has its value, and deserves its reward as well as that of the former*” (Adam Smith, 1776: 332)

Jean-Baptiste recorre ao exemplo dos psicólogos e advogados que, ao longo de várias consultas, vão recebendo dinheiro e, ao contrário do que argumentava Adam Smith, enriquecendo.

Já no séc. XXI, Philip Kotler e Gary Armstrong, no livro *Principles of Marketing*, vieram defender que a intangibilidade dos serviços faz com que estes tenham características especiais. Em *Principles of Marketing*, Kotler e Armstrong identificam quatro pontos distintivos dos serviços em relação aos produtos – intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Desenvolvendo um pouco esta ideia, o marketing de serviços teria de ter em conta que o seu “produto” não se sente/cheira ou vê até que o compremos. Ou seja, a característica principal do serviço é que ele é produzido e consumido ao mesmo tempo, não sendo assim dissociável dos seus provedores. Relativamente à variabilidade, os autores defendem que a qualidade percecionada varia em função de quem/quando/onde e como é providenciado o serviço. Por fim, a perecibilidade aponta para o facto de os serviços não poderem ser armazenados uma vez que o seu consumo é instantâneo.

Lovelock e Wirtz, em linha contrária a esta ideia, argumentam que em muitos serviços a produção e o consumo são, de facto, separáveis. A indústria do turismo é disto o melhor exemplo. O cliente de uma agência de viagens usufrui do serviço desta aquando da marcação das suas férias. Porém, apenas as experienciará quando chegar ao seu destino de viagem.

“Unlike durable goods, intangible tourism services cannot be physically displayed or inspected at the point of sale before purchasing. They are bought before the time of their use and away from the place of consumption” (Buhalis,1998: 411).

Por outro lado, os autores defendem ainda que nem todos os serviços perecem com o tempo. Para que não se desvançam após o consumo, basta que sejam, por exemplo, gravados - processo facilitado numa era em que grande parte da população dispõe de telemóveis com câmaras que fotografam e filmam. Segundo os autores, muitos serviços são pensados com vista a criar um valor duradouro para os seus consumidores. As viagens, pela potencialidade que encerram, são disso um exemplo perfeito. Viajar e conhecer novas culturas, aprender línguas, estudar ou trabalhar são, sem dúvida, experiências que trazem consigo um valor duradouro, dificilmente conseguido através de um “produto material”.

É na distinção entre pose e desprovimento que Lovelock e Wirtz alinham com a

generalidade dos investigadores que se dedicam ao marketing de serviços, defendendo que esta é uma característica distintiva entre bens e serviços.

Na procura por uma caracterização amplamente aceite no seio académico, Christopher Lovelock e Evert Gummesson apresentam uma nova forma de olhar para o setor dos serviços – *A fresh perspective: Benefits without Ownership*.

Passar férias numa pousada, ir a um restaurante luxuoso durante as férias ou usufruir do SPA de um hotel são gastos que não resultam na posse de nenhum destes serviços. Ou seja, compramo-los mas não ficamos com eles. Assim sendo, Lovelock e Gummesson questionam-se: “if you didn’t receive a transfer of ownership the last time you purchased a service, then what did you buy? What do you have to show for your money, time, and effort? What are, or were, the benefits? (...) In short: Where’s the value?” (Lovelock e Wirtz,2011: 36). Para Lovelock e Gummesson um serviço deve ser encarado como um “alugar” que se traduz num benefício para o consumidor. O termo alugar procura definir “the payment made for using or accessing something – typically for a defined period of time – instead of buying it outright” (Lovelock e Wirtz,2011: 36). No fundo, alugar dá aos indivíduos a possibilidade de aceder a determinados objetos/experiências que não teriam possibilidade de pagar e armazenar, como barcos, uma mesa num restaurante, um assento no avião ou um quarto de hotel.

Inúmeras vezes os serviços incluem elementos tangíveis. Porém, é na intangibilidade – como a simpatia e a *expertise* dos empregados que se acrescenta valor à prestação de serviços. Lynn Shostack defendeu, em 1997, que uma forma simples de distinguir bens de serviços é pensar numa escala e posicionar determinado ítem como predominantemente tangível ou intangível. Inevitavelmente, existem produtos ambíguos que nos podem levar para o centro desta escala, o autor soluciona este impasse com o que denominámos de “fórmula dos 50%”. Ou seja, um serviço deve ser apelidado como tal quando mais de metade do seu valor provier de serviços. Por exemplo, num hotel, o preço dos produtos utilizados (lençóis, toalhas, champô, etc.) representa uma ínfima parte do preço pago por uma noite de alojamento. A maioria do valor acrescentado vem da reputação do hotel, do ambiente, da simpatia dos empregados e ainda das facilidades que disponibiliza (parqueamento, serviço de *babysitting*, SPA). Neste caso, a estadia num hotel teria de ser considerada como um serviço.

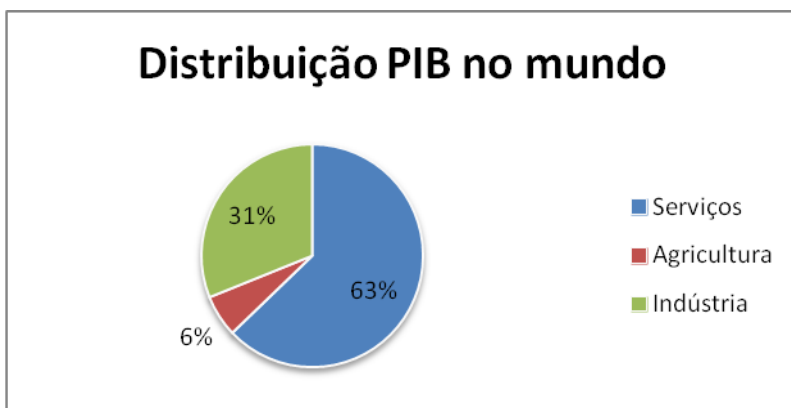
Em seguida apresentaremos alguns indicadores que atestam a crescente importância

do setor dos serviços a nível mundial, particularizando a posição dos mesmos na economia portuguesa.

### 3.2.2 O avanço do setor dos serviços

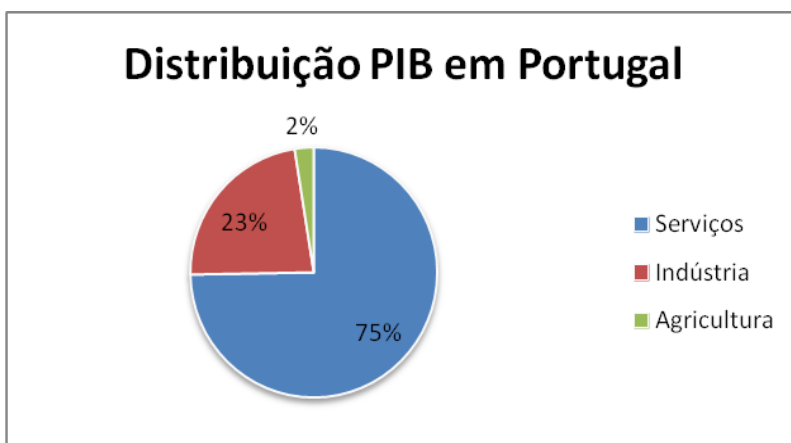
Christopher Lovelock e Jochen Wirtz, no livro *Services Marketing*, exploram a realidade do setor dos serviços. Segundo os autores, os serviços dominam a economia na maioria das nações, assistindo-se atualmente a um crescimento deste setor em quase todos os países do mundo. Em termos globais, a estimativa para 2012 aponta para que os serviços correspondam a 62,9%<sup>21</sup> do PIB do mundo (ver gráfico 4.1) . Na UE, este valor é mais alto, devendo, em 2012, atingir os 73,1%. Portugal está acima da média europeia, com o setor dos serviços a corresponder a 74,8% do PIB (ver gráfico 4.2).

Gráfico 4.1 Distribuição do PIB no mundo em percentagem



<sup>21</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>

Gráfico 4.2 - Distribuição do PIB em Portugal em percentagem



Os dados recolhidos permitem concluir que nas nações mais “avançadas” o setor dos serviços é responsável, em média, por 2/3 do PIB nacional. O setor dos serviços é atualmente aquele que mais gera emprego a nível mundial, o que reflete uma profunda transformação da economia global.

Lovelock e Wirtz levantam hipóteses que justifiquem o rápido crescimento do setor dos serviços. Apontam, em primeiro lugar, para a alteração de políticas governamentais, que, através de uma maior regulação potenciam a qualidade dos serviços prestados, a confiança dos consumidores nos mesmos e uma consciência cada vez maior em relação à sustentabilidade. Ainda dentro das políticas governamentais, o aumento das privatizações veio introduzir um ambiente mais competitivo, potenciar a criação de postos de trabalho e a entrada de novos *players* no mercado.

A análise ao crescimento do setor dos serviços não pode deixar de ter em conta as alterações sociais a que assistimos. Atualmente, as expectativas dos consumidores são cada vez mais altas na medida em que têm cada vez maior possibilidade de escolha. Hoje, os consumidores têm pouco tempo e muita informação. Aumentou o desejo da compra de experiências e banalizou-se a compra de produtos, exceto produtos de alta tecnologia (que disponibilizem muitos serviços).

Atualmente, os avanços na tecnologia da informação traduzem-se no desenvolvimento da internet (generalizada e cada vez mais rápida) e em telemóveis que reúnem inúmeras funcionalidades. No fundo, consumidores e prestadores têm hoje acesso

a *software* cada vez mais célere e poderoso, que disponibiliza todo o conteúdo que necessitam de forma digital.

Importa também destacar as tendências de negócio atuais, direcionadas cada vez mais para potenciar os lucros, enfatizando a produção e a redução de custos, traduzindo-se por vezes na substituição de empregados por máquinas de alta tecnologia. Por outro lado, as empresas estão cada vez mais disponíveis para alianças estratégicas que possam contribuir para aumentar a qualidade e a satisfação dos clientes.

Por fim, reforçar o papel da globalização no contributo para o crescimento do setor dos serviços. As grandes empresas conseguem hoje operar em diversos países e, em consequência, estabelecer parcerias em todo o mundo. Como resultado, a globalização trouxe a possibilidade de deslocalizar empresas e, inevitavelmente, estabeleceu que a concorrência se fizesse de forma global, com todos os prejuízos e benefícios que daí advenham.

A alteração de políticas governamentais, os câmbios sociais, as tendências de negócio atuais, os avanços na tecnologia da informação e a globalização vieram alterar definitivamente o panorama global. Contribuíram para uma profunda transformação no mercado de serviços acabando por redefinir os parâmetros da procura, oferta, concorrência e até a forma como os consumidores decidem. A título de exemplo, a indústria de viagens nunca mais voltará a ser a mesma na medida em que as pessoas têm hipótese de procurar alternativas e marcar, por elas próprias, voos, hotéis, etc.

A distribuição eletrónica veio alterar as relações entre *suppliers*, intermediários e consumidores. Em consequência, os canais tradicionais (como as agências de viagem) são muitas vezes substituídos por canais inovadores como o *e-dreams* e o *priceline - websites* que pesquisam os voos e os hotéis mais baratos no destino pretendido pelo passageiro.

A distribuição de serviços é referida por muitos autores como um dos maiores desafios que se colocam ao setor. Nesse sentido, procuraremos espelhar no próximo capítulo o processo de distribuição dos mesmos.

### 3.2.3 Distribuir Serviços

Antes de delinear uma estratégia de distribuição para determinado serviço as empresas devem procurar responder a quatro questões: o quê?; como?; onde? e quando? (Lovelock e Wirtz, *Services Marketing*, 2011: 132).

Quando pensamos em distribuir serviços a primeira sensação é inevitavelmente de estranheza. “É difícil imaginar serviços a serem transportados num grande caminhão” (Lovelock e Wirtz, *Services Marketing*, 2011: 132). Na verdade, em primeira análise, uma experiência não pode ser armazenada ou enviada. Nesse sentido, importa compreender todo o processo de distribuição de um serviço que, segundo Lovelock, passa por três momentos: informação e promoção – fase que visa conquistar o interesse dos consumidores na compra do serviço; negociação – em que se acordam as características do serviço para que o contrato de compra possa ser fechado. Nesta fase “o objetivo é vender o direito de usar o serviço” (Lovelock e Wirtz, *Services Marketing*, 2011: 132), algo que acontece quando marcamos uma noite num hotel ou reservamos um bilhete de avião; o último passo do processo de distribuição implica a existência de uma rede local que permita chegar ao consumidor. Por exemplo, inúmeras agências de viagem contam com uma rede de lojas espalhadas pelo território nacional. Por outro lado, e com uma expressão cada vez maior, inúmeros serviços passam a funcionar exclusivamente através da internet, são disso exemplo as agências de viagem Netviagens ou o *website* edreams.

A internet é hoje um poderoso canal de distribuição de serviços, a que nem todos os consumidores aderem facilmente. Um dos melhores exemplos desta realidade verifica-se no acesso ao banco *online*. Ainda que seja a forma mais rápida de fazer transferências e pagamentos, as suspeitas, principalmente da população menos jovem, fazem com que muitos se afastem deste meio.

Por outro lado, há inúmeros exemplos de sucesso decorrentes da adaptação a uma era cada vez mais digital. Na indústria do turismo, grande parte das reservas são já feitas através da internet. Atualmente, inúmeros empreendimentos turísticos têm o sistema de reservas direcionado a 100% para a *web*.

No fundo, a migração para o digital tem de assentar em estratégias adequadas e pensadas para cada segmento, sem nunca menosprezar a segurança dos consumidores - fator-chave para que a transição não afaste definitivamente os clientes dos serviços fornecidos/distribuídos *online*.

A internet, com todas as potencialidades que lhe estão associadas, é também um meio que potencia a concorrência empresarial. Nesse sentido, considerámos importante que o próximo capítulo abra as pistas para que os serviços se posicionem num ambiente cada vez mais competitivo.

### **3.2.4 Posicionar serviços em mercados competitivos**

Vivemos hoje um período de profunda crise económica que, aliada a um mercado altamente competitivo, se traduz num excesso de informação para os consumidores. É neste ambiente que os serviços têm de se impor para que perpetuem na mente dos consumidores – numa clara desvantagem para com o setor dos produtos – já que os serviços não têm, normalmente, nenhum objeto palpável associado.

Tal como mencionado acima, o setor dos serviços assiste a aumento contínuo da concorrência. Atualmente, nos países mais desenvolvidos, os serviços são responsáveis por cerca de 2/3 do PIB nacional. É neste contexto que têm de procurar diferenciar-se dos demais – única forma de chegar aos clientes com uma proposta de valor que represente uma vantagem competitiva. Para consegui-lo devem dedicar uma atenção especial à forma como se posicionam no mercado. Ou seja, o objetivo não deverá passar por chegar a toda a população mas sim por definir um público-alvo. Enveredar pela tentativa de conquistar todos os possíveis consumidores pode revelar-se uma “batalha inglória”. Assim sendo, as empresas prestadoras de serviços devem centrar-se nos clientes que melhor podem servir, dirigindo-se a um determinado segmento de mercado – “group of buyers who share common characteristics, needs, purchasing behavior, or consumption patterns” (Lovelock e Wirtz, 2011: 86). As empresas devem, assim, identificar quais os elementos-chave que definem o serviço que providenciam e concentrar neles todos os seus recursos.

Uma vez definido o *target* a que a empresa se irá dirigir, o segundo momento passa por “chegar” ao mercado com um conceito de serviço atraente para os clientes – responsável, em última análise, pela diferenciação da empresa face à concorrência e garante último da fidelização dos clientes.

“Consumers are overloaded with information about products and services. They cannot reevaluate products every time they make a buying decision. To simplify the buying process, consumers organize products, services, and companies into categories and “position” them in their minds” (Kotler e Armstrong, 2010: 233).

No livro *Services Marketing*, Lovelock e Wirtz apresentam quatro princípios que, segundo eles, devem estar presentes aquando da delimitação da estratégia de posicionamento de um serviço. O primeiro princípio deverá ter como objetivo marcar uma posição clara na mente do seu público-alvo; Esta deve ser uma posição única. Ou seja, oferecer ao consumidor apenas uma mensagem – condição essencial para que se cumpra o terceiro princípio: afastar a empresa dos seus concorrentes. Por último, Lovelock e Wirtz defendem que uma empresa “cannot be all things to all people – it must focus its efforts” (Lovelock e Wirtz, 2010: 90).

Segundo os autores, um dos grandes desafios na definição de uma estratégia viável de posicionamento passa por evitar apostar em elementos de diferenciação que possam ser facilmente copiados.

As empresas, conscientes de que a maioria dos serviços se encontram mergulhados numa enorme concorrência, deve afirmar-se com uma posição distintiva que permita defender-se das cópias. Um dos caminhos a ser trilhado poderá passar pela procura de novas dimensões – alterando as características do próprio mercado em que se movem. Esta é a única forma de estarem sempre “um passo à frente”, conseguindo assim proteger-se de imitações.

A própria natureza dos serviços dá às empresas inúmeras possibilidades de diferenciação, pensemos por exemplo na localização, *performance* (rapidez no atendimento, simpatia, eficiência, etc.) ou até mesmo no conceito adjacente a cada serviço – que, por ser inovador, pode imediatamente afastar-se da concorrência. Exemplos disso são as excursões para visualização de aves, hotéis para cães, consultores de viagem, organização de viagens a grutas, etc.

No fundo, o posicionamento em mercados altamente competitivos deve assentar na criação de uma proposta de valor que, por ser distinta da concorrência, fique marcada na mente dos consumidores.

O presente capítulo está intimamente relacionado com o seguinte “dos 4 aos 8 P’s”, que se debruça sobre uma das mais conhecidas teorias de marketing e a adapta ao setor do turismo.

### 3.2.5 Dos 4 aos 8 P's

Os conhecidos 4 P's do marketing – *product, price, place e promotion* - aplicados nas estratégias de marketing mix, têm, no setor dos serviços, algumas características especiais. Nesse sentido, aos tradicionais 4 P's acrescentaram-se mais três: *physical environment, process e people*.

Assim, e com base nos 7 P's do marketing de serviços, a indústria do turismo foi encontrando estratégias para consolidar a sua posição no mercado e fazer do setor um dos grandes pilares da economia global.

O marketing de turismo, uma importante ferramenta no desenvolvimento da indústria, foi definido por Lumsdon como:

“The managerial process of anticipation and satisfying existing and potential visitor wants more effectively than competitive suppliers or destinations. The management of exchange is driven by profit, community gain, or both; either way long-term success depends on a satisfactory interaction between customers and supplier” (Lumsdon, 1997: 25).

Nesse sentido, hotéis, agências de viagens, organizações e empresas ligadas ao setor do turismo têm como desafio conseguir, em simultâneo, responder às expectativas dos clientes, assegurar a motivação dos colaboradores e garantir a rentabilidade do negócio num mercado altamente competitivo.

Ao longo dos tempos têm sido propostas diversas estratégias de atuação para o setor do turismo, mais concretamente no âmbito do marketing mix. Porém, iremos debruçar-nos apenas numa das mais conhecidas – o modelo dos 8 P's, proposto por Alastair Morrison no livro *Hospitality and Travel Marketing*.

Morrison, partindo dos 7 P's associados ao setor dos serviços, delineou um modelo pensado para responder às particularidades do turismo. Assim sendo, identificou os seguintes 8P's: “Place, Product, People, Price, Packaging, Programming, Promotion e Partnerships” (Morrison, 1996: 21).

“Place” foi uma das variáveis que o autor manteve face aos tradicionais 7 P's mas que tem, no setor do turismo, a especificidade de que os turistas têm de viajar para um determinado destino de forma a usufruir do serviço.

A referência ao “product”, também proveniente dos 7 P's, inclui todos os serviços providenciados. No turismo, os produtos e serviços disponibilizados incluem uma vasta gama de opções, que vão desde hotéis, a agências de viagem, a experiências

gastronómicas, excursões, etc. Para além do serviço *per se*, reveste-se de uma grande importância a confiança dos clientes na empresa e a qualidade do serviço pós-venda.

As pessoas, “people”, distribuem-se com Morrison por três grupos – os colaboradores, os turistas e a população local. É da comunhão entre estes três vetores que se podem retirar os melhores resultados, com o benefício de todos os envolvidos. De facto, os colaboradores são uma peça fundamental no processo de venda de um determinado destino turístico, do seu trabalho depende parte da percepção com os clientes ficarão da empresa. Por fim, a inclusão da população local pode ser uma medida chave na procura de um turismo cada vez mais sustentável e inclusivo.

O preço, “price”, é visto como um elemento fundamental do marketing mix na medida em que pode ser orientado para o lucro, para as vendas ou para fazer face à concorrência. O preço é hoje um dos elementos mais importantes para os clientes, daí que a estratégia que as empresas formulam face ao preço deva ser profundamente ponderada na medida em que dela pode depender a sobrevivência no setor.

*Packaging* é uma das variáveis que o autor introduz no seu modelo dos 8 P’s e se aplica na perfeição ao setor do turismo. Os pacotes de férias são hoje uma tendência global e conquistam cada vez mais clientes. O repto lançado às empresas prende-se com a capacidade de fornecer aos clientes pacotes que incluam a maioria, ou a totalidade, dos serviços de que os clientes irão usufruir. A Sporski apostou fortemente em pacotes “tudo incluído” e viu esta estratégia ser bem recebida pelos clientes. Em última análise, estes pacotes foram os que mais venderam durante a temporada 2011-2012.

Em estreita relação com o “packaging” aparece o “programming”. Este P refere-se aos eventos especiais, atividades ou programas que se somam aos pacotes oferecidos procurando diversificar a oferta e torná-la mais apelativa.

“Promotion”, um dos P’s tradicionais, tem hoje uma enorme importância. Promover e publicitar os produtos/serviços das empresas deve ser uma prioridade em tempos de crise. Porém, vários autores alertam para a necessidade de dirigir a publicidade a um *target* específico para não desperdiçar recursos com segmentos que ignorarão a publicidade. No fundo, o desafio é conseguir “atingir” o público-alvo da empresa e assim reforçar a presença da marca e contribuir para uma imagem mais positiva da mesma.

Por fim, o último P é dedicado aos parceiros de negócio – “Partnerships”. Segundo Morrison, a aposta em relações comerciais pode revelar-se muito positiva no caminho para

o sucesso e na conquista de benefícios mútuos. A título de exemplo, a Sporski tem vindo a desenvolver uma parceria com o Turismo de Andorra, sem a qual não teria sido possível realizar campanhas de comunicação com alcance nacional.

Antes de terminar o capítulo dedicado ao marketing de serviços, apresentaremos ainda “a flor dos serviços”, que procura resumir os componentes constituintes de um serviço e a interdependência dos mesmos.

### **3.2.6 A Flor dos serviços**

Para compreender a flor dos serviços importa conhecer os três componentes que constituem um serviço. O primeiro é o serviço em si, com as soluções e benefícios encontrados para os clientes. O segundo elemento é formado pelos serviços suplementares, que realçam características e facilitam o acesso ao serviço central. Por fim, a distribuição, que define como é que os serviços (central e suplementares) são entregues ao cliente.

A imagem da flor dos serviços é uma analogia bem conseguida. O centro representa o serviço principal (*core service*) que, excluindo a hipótese de ser altamente inovador, é partilhado por várias empresas. Por exemplo, na Sporski o *core service* é a venda de viagens à neve. Ainda assim e, por mais inovador que seja o conceito, terá de competir com agências como a Abreu, o Corte Inglés a Top Atlântico e mesmo a netviagens – a operar somente *online*, uma vez que estas empresas também vendem viagens para os mesmos destinos.

Assim sendo, a aposta deve passar por uma diferenciação ao nível dos serviços complementares e de distribuição. Ou seja, as pétalas. As pétalas categorizam os serviços suplementares em dois grupos: serviços facilitadores e serviços realçadores. Os primeiros são necessários para a distribuição do serviço principal e para uma melhor compreensão da forma de utilizá-lo. Entre eles, “information, order taking, billing, e payment” (Lovelock, 2003: 342). Os segundos (serviços realçadores) adicionam valor ao serviço central, “consultation, hospitality, care taking e exceptions” (Lovelock, 2003: 342).

Tanto na Sporski como na Takeoff há uma aposta clara nas “pétalas” das flores procurando garantir uma relação o mais coesa possível com os clientes. Assim, “information” e “consultation” são dois dos pilares de atuação e funcionam em simultâneo. Ambas as empresas providenciam um sistema de atendimento ao cliente disponível 12

horas por dia que, para além de informar, tem como serviço diferenciador a capacidade de servir como um consultor de viagens, com colaboradores altamente especializados no produto que vendem, podendo assim prestar um serviço de qualidade aos consumidores.

Nos “serviços facilitadores”, ambas as empresas procuram agilizar todo o processo, disponibilizando diversas formas de pagamento e com a menor burocracia possível. Durante o período de estágio foi-nos possível compreender que a este nível não existe nenhum entrave ao bom funcionamento. Porém, e dado o período de crise económica, os clientes estendem ao máximo o limite para pagar as férias e procuram cada vez mais alternativas para poupar. Como resposta, a Sporski prevê que os clientes paguem um sinal de 25% aquando do ato da reserva, podendo pagar o restante até 21 dias antes da data da partida.

Nos “serviços realçadores”, a Sporski e a Takeoff têm, no fator “hospitality”, uma posição interessante. Ainda que não seja um conceito inovador, ambas as empresas disponibilizam um serviço de receção e acompanhamento dos clientes – tanto em Andorra como nas Maldivas, procurando estar presente em todo o processo - desde a marcação à estadia durante a viagem.

No fundo, e tal como Lovelock o idealizou, a prestação de serviços, como as flores, é interdependente. Nesse sentido, a fraqueza ou aniquilação de um elemento pode traduzir-se na fraqueza do todo.

Por fim, e como conclusão, gostaríamos de enaltecer o papel dos serviços na economia mundial. Assistimos hoje a profundas transformações tecnológicas, sociais e económicas que, segundo Luís Saias, permitiram o começo de uma transição em que “a sociedade de consumo cederá o lugar a uma sociedade de consumidores, buscando satisfação ou mesmo felicidade na sua relação com a economia, e não o consumo pelo consumo” (Luís Saias, 2007: 12).

O último capítulo do contexto teórico-conceptual será dedicado ao marketing de nichos, englobando assim todos os temas subjacentes ao nosso relatório de estágio.

### 3.3 Marketing de nichos

Definidas as principais características dos serviços, importa analisar a forma como funciona a “nichização”. Ainda que a aposta em nichos seja hoje uma tendência global, a bibliografia disponível continua a ser muito diminuta. No fundo, a grande maioria dos artigos disponíveis centra-se nas noções de segmentação e posicionamento como forma de definir o marketing de nichos. Procuraremos, ao longo deste capítulo, reunir o máximo de informação para que possamos delinear linhas de atuação enquadradas numa estratégia pensada para o mercado dos nichos.

Os nichos entraram definitivamente em cena. O mercado de massas faz cada vez menos sentido e muito poucas empresas conseguem vingar procurando dirigir-se a toda a gente. Prova disso é o tão famoso fenómeno *Long Tail* – “the strategy of selling smaller quantities of a wider range of goods that are designed to resonate with consumers’ preferences and earn higher margins”<sup>22</sup> (Clemons *et al.*, 2010).

Tevfik Dalgic e Maarten Leeuw escreveram, em 1994, um artigo que poderia ter a data de hoje - *Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases*. Segundo os autores, “niche marketing has been with us for some time. What is new, however, is the increased diversity of markets, advanced technologies enabling new marketing approaches and the deterioration of large companies and their traditional marketing approaches” (Dalgic e Leeuw, 1994: 39).

Num contexto económico cada vez mais exigente, o marketing de nichos pode ser o caminho adequado para responder ao modelo económico em que assentam grande parte das economias atuais: forte concorrência e mudanças constantes. Hoje, para além de um mundo globalizado, podemos contar também com uma União Europeia que permite às empresas exportar os seus produtos e serviços para um conjunto alargado de países. Esta realidade abre portas às empresas dirigidas a nichos uma vez que, quando pensadas a nível europeu (ou mundial), revestem-se de uma maior potencialidade e o seu público, tendencialmente reduzido, pode ganhar uma nova dimensão.

Os anos 80 assinalaram uma viragem importante nas tendências de mercado a nível mundial. O até aí apelidado “mercado de massas” começou paulatinamente a perder a sua

---

<sup>22</sup> O artigo “Six Strategies for Successful Niche Marketing - How to win big by thinking small”, de Eric Clemon *et al.*, publicado pela revista *Mitsloan Management Review*, está disponível para consulta em: <http://sloanreview.mit.edu/executive-adviser/2010-2/5224/six-strategies-for-successful-niche-marketing/>

força. As grandes empresas, estruturadas e pensadas para responder às massas, fabricavam produtos indiferenciados entre si ambicionando conquistar o maior número possível de clientes. Fabricava-se para a média, uma aposta, até aí, segura e rentável. Porém, a partir dos anos 80 uma concorrência rejuvenescida começou a ganhar forma e a pressão sobre as grandes empresas não se fez esperar. Os concorrentes, contrariamente ao que até à data tinha acontecido, dirigiam-se aos indivíduos (e não às massas). Esta postura começou, aos poucos, a enfraquecer as bases do mercado tradicional tendo levado a uma nova realidade: um mercado fragmentado e múltiplo que tem na internet o seu maior sustento. “Mass marketing does still take place, especially with “undifferentiated” products such as sugar, salt and milk. But even these are becoming more and more differentiated” (Dalgic e Leeuw, 1994: 47).

Estas alterações estruturais requerem novas abordagens de marketing. Para Dalgic e Leeuw, para responder às necessidades destes mercados emergentes são essenciais duas condições: flexibilidade e diferenciação.

Para aprofundar o tema dos nichos importa dedicar algum tempo a compreender exatamente a que se refere a palavra “nicho”. No dicionário português da Porto Editora, “nicho” aparece associado a “nicho de mercado”, tendo a seguinte definição: “Segmento restrito de mercado que oferece novas oportunidades de negócio”.

Philip Kotler define nicho como um grupo de clientes que procura “a distinctive mix of benefits or values” (Kotler, 2001: 145), acrescentando que os marketers normalmente identificam nichos ao dividir um segmento de mercado em subsegmentos. O autor recorre a uma analogia que clarifica o papel da aposta num mercado de nicho: “to be a large fish in a small pool” (Kotler, 2001: 326).

Stanton *et al.* apresentam, no livro *Fundamentals of Marketing*, uma definição para nicho concisa e explicativa: um método para responder às necessidades dos clientes dirigindo bens e serviços a pequenos mercados (cf. Stanton et al., 1991).

Para Dalgic e Leeuw existem duas abordagens possíveis para o marketing de nichos. A primeira vê-o (marketing de nichos) como um processo criativo em que se procura identificar uma lacuna na resposta a determinada necessidade e, através da especialização, colmatá-la – prestando assim um serviço único aos clientes.

A segunda abordagem olha para o marketing de nichos como o último patamar da segmentação – cujos estádios são: “segmentation, targeting, positioning and niching”

(Dalgic e Leeuw, 1994: 41).

Esta abordagem, que vê a segmentação como o ponto de partida para o marketing de nichos, é aceite por inúmeros autores. Porém, Chalasani e Shani têm uma visão oposta desta realidade. Segundo os autores a segmentação é um processo que consiste na divisão de um grande mercado em parcelas pequenas. Ou seja, uma abordagem “top-down” (cf. Chalasani e Shani, 1993). Por outro lado, a nichização baseia-se numa abordagem “bottom-up” em que os *marketers* partem das necessidades de um grupo restrito de clientes para gradualmente aumentarem o número de consumidores, posição que os autores apelidaram de segmentação invertida (cf. Chalasani e Shani, 1993).

Para Chalasani e Shani três características distinguem um nicho de um segmento: o tamanho (tendo um nicho um tamanho menor); o facto de um nicho se focar em indivíduos, enquanto que num segmento a atenção é virada para um grupo homogéneo; e, por fim, a particularidade de um nicho responder a necessidades específicas – contrariamente a um segmento em que o objetivo é gerir uma parcela do mercado.

Os mercados voltados para nichos são tendencialmente pequenos em termos de volume mas com um potencial de crescimento e rentabilidade suficientemente atrativo. Para além deste aspeto distintivo, o mercado de nichos, normalmente, não compete com grandes grupos empresariais, retirando daí o seu maior benefício. “Instead of going after a small share of a large market, the firm goes after a large share of one or a few smaller segments or niches” (Kotler e Armstrong, 2010: 228). No fundo, a aposta em nichos de mercado dá às empresas mais pequenas a possibilidade de se tornarem lucrativas por atingirem um público visto, na maioria das vezes, como irrelevante para as grandes empresas. Em consequência, e apostando na especialização, os nichos conseguem muitas vezes tornar-se altamente rentáveis. A história empresarial está repleta de exemplos de pequenas empresas que, focalizando ao máximo o segmento de mercado a atingir, conseguiram retirar quota de mercado a grandes empresas, prática apelidada de “guerrillas against gorillas”.

Kotler *et al.*, no livro *Marketing Management*, delinea as opções a serem tomadas quando uma empresa decide entrar num determinado mercado. Definido o produto ou o serviço que estará na base de atuação da empresa, importa decidir qual a abordagem a fazer. “A single niche strategy” – ir de encontro às necessidades de uma “fatia” do mercado; “A multiple niche strategy” – lançar simultaneamente dois ou mais produtos para

atingir diversas “fatias” de mercado; e, por último “a mass-market strategy”, procurando atingir um público mais vasto, “the middle of the market”. Kotler defende que, uma vez que as pequenas empresas não dispõem de recursos suficientes para responder a um mercado de massas, deverão enveredar pela “single niche strategy”.

O mercado de nichos, com todo o potencial que lhe está associado, muitas vezes é apenas o ponto de partida para que as empresas consolidem uma posição dominante no mercado. A Ryanair é desta situação um bom exemplo. Começou com apenas um avião a ligar Dublin a Londres e é hoje um marco incontornável na indústria da aviação. Por outro lado, inúmeras empresas com uma posição já consolidada, veem-se obrigadas a apostar em novos nichos para que possam aumentar o volume de vendas.

Ainda no âmbito do turismo, a agência de viagens espanhola LastMinute utiliza como estratégia de nicho a especialização em clientes com flexibilidade suficiente para comprar viagens com um curto espaço de tempo face à data de saída.

No livro *Making niche marketing work - how to grow bigger by acting smaller* de Robert Linemman e John Stanton, os autores clarificam algumas das estratégias que devem estar na base de atuação daqueles que se dedicam ao mercado de nichos. Segundo Linemman e Stanton é crucial uma atitude de busca constante que permita um conhecimento aprofundado do mercado. Só partindo deste princípio será possível acompanhar os desenvolvimentos do mercado, compreender quais as necessidades dos clientes e responder a elas da melhor maneira possível. Em segundo lugar os autores defendem que as empresas dirigidas para nichos devem manter-se fieis ao mercado em que atuam, devendo procurar oportunidades dentro do próprio nicho - Os autores apelam ainda para que a estratégia de diferenciação não seja pensada apenas pelo fator preço uma vez que, sendo o mais fácil de definir, é também o elemento mais fácil de ser copiado; Em consequência, Linemman e Stanton alertam: “Be differentiated, not just different” (Linemman e Stanton, 1991: 72). Esta é, no fundo, a chave do sucesso. Se nos dirigimos a um nicho específico temos de saber responder às suas necessidades. Ou seja, detetar os valores que movem os clientes e chegar a eles de forma eficaz, dificultando a tarefa a possíveis concorrentes.

Na sequência da estratégia anterior, os autores defendem que é imprescindível testar cada passo que vai sendo dado. Neste processo, reveste-se de grande importância a incorporação dos clientes no processo de testes já que são estes os últimos destinatários.

Tevfik Dalgic e Maarten Leeuw realçam, como estratégia de marketing, a importância da relação que se estabelece com os clientes e a reputação da empresa. No marketing pensado para nichos, relações fortes e duradouras podem ser a chave para o sucesso. No fundo, é através delas que se pode construir uma barreira para deter potenciais concorrentes, garantir uma rentabilidade sustentável à empresa e reter clientes. Nesta construção de uma relação forte com os clientes, importa alargar o número de consumidores a que a empresa consegue chegar - única forma de garantir a rentabilidade do negócio. Dalgic e Leeuw recorrem aos autores Copulsky e Wolf para enfatizarem “the need for a customer database in order to keep track of customer preferences and increase marketing effectiveness” (Dalgic e Leeuw, 1994: 43).

Relativamente à reputação das empresas, Dalgic e Leeuw defendem que, para alcançar o sucesso, é essencial garantir que a empresa tem uma reputação sólida na mente dos consumidores. No fundo, e dado o meio tendencialmente pequeno em que se movimentam, os nichos sobrevivem muito da troca de informação entre os consumidores, canal preferencial para garantir a promoção das empresas de nicho.

Dalgic e Leeuw debruçam-se ainda sobre a importância do posicionamento e da diferenciação dos produtos/serviços colocados no mercado. Para os autores, e como forma de diferenciação face aos concorrentes, as empresas de nichos devem apostar na qualidade, na imagem – fator decisivo para influenciar positivamente a perceção dos clientes face à empresa, na criação de serviços de valor acrescentado e na promoção do *word-of-mouth*. Em última instância, “in niche marketing you do not only market your product, you also market your business” (Dalgic e Leeuw, 1994: 43).

Robert Hamlin, James Henry e Ronald Cuthbert, numa visão menos positiva dos nichos argumentam que dada a instabilidade a que associam este mercado, há uma predisposição do mesmo para um “colapso catastrófico.” Nesse sentido, a flexibilização do mercado é, segundo os autores, a “tábua de salvação” para os nichos. Ao longo do artigo *Acquiring Market Flexibility via Niche Portfolios* os autores explicitam de que forma é que um *marketer* pode conseguir esta “flexibilização do mercado” através do desenvolvimento de um portefólio de nichos “Planning for flexibility is essential for long-term survival as a niche marketer” (Hamlin et al., 2012: 1302).

Segundo os autores, a maioria da literatura disponível acerca de marketing de nichos não contempla a possibilidade de haver um colapso abrupto do mercado a que o nicho se

dirige. “The recommendations are heavily reliant on the assumption that conditions within the niche will continue indefinitely or, at worst, will change only slowly” (Hamlin et al., 2012: 1303). Atualmente, e comprometidos com uma economia globalizada, o contexto de mercado é muito imprevisível, tornando assim perigosas as sugestões de atuação pensadas segundo uma lógica “nichocentric”.

Os autores apresentam as duas opções para garantir flexibilidade estratégica numa empresa de nicho. A primeira através do já referido “plano de contingência sistemático”, em que a empresa continuamente “monitoriza” o ambiente externo e desenvolve características que lhe deem flexibilidade suficiente para lidar com ameaças, desafios e oportunidades que vão surgindo. Esta abordagem tem, na opinião dos autores, inúmeras fragilidades. Em primeiro lugar é muito dispendioso manter um esforço de gestão dirigido para uma situação que pode nunca chegar a acontecer. Em pequenas empresas este investimento paralelo pode chegar mesmo a comprometer a viabilidade da empresa por afastá-la do seu *core niche*. Por outro lado, o plano de contingência não é infalível, tendo associado um nível residual de risco acentuado. “If the contingency planning fails to see a specific threat coming, or fails to correctly preselect the response to one that it does see coming, the chances of the company surviving will be low” (Hamlin et al., 2012: 1306).

A segunda abordagem possível tem por base um portefólio de nichos. É, na sua essência, muito semelhante à famosa e já descrita estratégia de nichos múltiplos. Porém, “in this case, the multiple niche approach is generally defensive rather aggressive” (Hamlin et al., 2012: 1308). No fundo, o que os autores propõem é a utilização de portefólios para reduzir o risco inerente ao mercado de nichos. Tal como nos investimentos financeiros, em que os investidores normalmente dispõem de uma carteira de ações visando dividir o risco e aumentar a estabilidade, um portefólio de nichos visa exatamente o mesmo efeito. “A portfolio strategy allows the niche marketer to spread their risk, and to increase their flexibility by developing a large portfolio of niches” (Hamlin et al., 2012: 1306).

A grande diferença entre ambas as abordagens está no horizonte de ação. Se o plano de contingência se foca num cenário de futuro que pode (ou não) acontecer, o desenvolvimento de um portefólio de nichos investe no presente, potenciando as hipóteses de retorno económico. Segundo os autores, uma viragem para a aposta num portefólio de nichos deve acontecer assim que estejam disponíveis os recursos suficientes. No fundo, desde que o portefólio seja diversificado as hipóteses de resistir a um momento de crise

num dos nichos é consideravelmente maior. “The niche portfolio has to be carefully constructed, so as to offer maximum diversity, strategic flexibility and reduction of risk, without committing the company to a series of initiatives that lie beyond its specific and limited core capabilities” (Hamlin *et al.*, 2012: 1307).

Dalgic e Leeuw, aproveitando inúmeras *guidelines* de vários autores, apresentam, em 12 passos, “a general checklist to prevent potential marketing mistakes” (Dalgic e Leeuw, 1994: 51). Dada a sua relevância passamos a apresentar as conclusões dos autores: “Know yourself” (Dalgic e Leeuw, 1994: 52) – é este o primeiro passo apontado. Aquando da delineação de uma estratégia importa que as empresas conheçam os seus pontos fortes e fracos, que saibam identificar as suas vantagens competitivas e as características que as distinguem dos demais *players* no mercado.

“Know your customer” (Dalgic e Leeuw, 1994: 52) - Trilhado o primeiro passo, de conhecer-se a si próprio, importa conhecer os clientes a que as empresas se dirigem. Num mercado de nichos é fundamental saber exatamente quais as necessidades dos clientes. Para consegui-lo, os autores propõem que as empresas estabeleçam um diálogo constante com os clientes, único meio para poderem responder da forma mais eficaz possível. Uma frase explícita perfeitamente a ideia subjacente a esta atitude: “focus on the customer, be market driven”. “Know your competitors” (Dalgic e Leeuw, 1994: 52) é a terceira fase do caminho para o sucesso. Neste estágio é importante que se compreenda exatamente quais os motivos que levam os clientes a optar por um produto/serviço vendido pela concorrência e não pelo da empresa. Inverter esta situação pode passar por reposicionar a oferta de forma a melhor responder aos clientes e fazer recuar a concorrência. Para consegui-lo importa ainda desenvolver “a continuous information system”. Apostar numa base de dados atualizada pode constituir uma importante ferramenta de marketing, com poucos custos associados permite à empresa ter um manancial de informação disponível acerca dos seus clientes.

Uma vez conhecidos os interesses dos clientes importa conseguir responder com benefícios significativos - “Apply differentiation” (Dalgic e Leeuw, 1994: 52) - Ou seja, após saber quais os valores que movem os clientes, a empresa deve ser capaz de responder a eles melhor do que qualquer outro concorrente. A comunicação reveste-se de grande importância, devendo os produtos/serviços serem associados a uma imagem clara e distintiva.

“Do not compete in the same market segments with yourself” (Dalgic e Leeuw, 1994: 53) - Sendo de extrema importância manter os concorrentes longe, não faz sentido que as empresas compitam consigo mesmas. Os autores recorrem a uma analogia muito bem conseguida para clarificar esta realidade: “não deixe os seus soldados lutarem uns contra os outros”. Para evitá-lo, importa definir com exatidão quais os nichos a que se dirigem.

“Create your safe haven” (Dalgic e Leeuw, 1994: 53) - A única forma de erguer muralhas sólidas em redor do seu nicho é apostando numa relação próxima com os clientes e todos os envolvidos no processo de criação e venda dos produtos. No fundo, consolidar laços é a melhor estratégia para garantir o sustento da empresa e afastar potenciais concorrentes.

“Do not spread too thin” (Dalgic e Leeuw, 1994: 53) – Os autores alertam para a parcimónia na busca por novos nichos. É necessário que as empresas conheçam os seus limites e saibam quais os recursos disponíveis para que não se excedam.

“Develop a corporate marketing strategy” (Dalgic e Leeuw, 1994: 53) – Para que os nichos possam vingar é importante que não se isolem e que consigam criar sinergias no mercado com vista a serem mais eficientes.

As duas sugestões seguintes podem ser agrupadas entre si. “Be alert, be in control” e “do not be static, look for new pastures continuously” (Dalgic e Leeuw, 1994: 53) – Acompanhar as constantes alterações do mercado é essencial para que as empresas saibam reagir aos diferentes momentos e consigam paulatinamente modelar-se e adaptar-se. A atenção é assim crucial para antever períodos menos positivos, encontrar novas soluções e antecipar-se aos concorrentes em mercados emergentes.

Por fim, e na linha das recomendações dadas anteriormente, Dalgic e Leeuw sugerem que as empresas minimizem a sua dependência “on any one customer or product” (Dalgic e Leeuw, 1994: 53). Como forma de responder a possíveis declínios do nicho a que se dirigem, as empresas devem diversificar as suas opções e aumentar as alternativas garantindo uma maior margem de manobra.

O mercado de nichos é hoje uma realidade incontornável. Para o que quer que pensemos parece haver uma resposta à nossa espera. Os nichos são isso mesmo, produtos/serviços pensados para responder às necessidades dos clientes. O mérito e os resultados do fenómeno *long tail* estão à vista, daí a aposta cada vez mais sustentada de

inúmeras empresas.

A nossa dissertação, direcionada para o turismo de nichos, é disso mais um exemplo. A empresa Puravida apostou desde o seu início numa forte especialização das empresas que a constituíam. No fundo, procurou distanciar-se e diferenciar-se das demais agências de viagem existentes no mercado. Apostou em nichos como o surf, o snowboard e as viagens de finalistas e é hoje um exemplo de sucesso a nível nacional - prova disso foi a compra da empresa pelo grupo RASO SGPS. Esta compra espelha também a posição das grandes empresas face a uma viragem no setor do turismo em que as agências de viagem tradicionais perdem peso “todos os dias”.

Os nichos encontraram na internet a plataforma de que necessitavam para ganharem força e estabelecerem-se definitivamente como alternativa ao mercado de massas. Nesse sentido, e dada a importância da *web* na consolidação dos nichos como tendência de negócio apresentamos no próximo capítulo o que intitulámos de “nichos digitais”.

### **3.3.1 Nichos digitais**

Dois fatores contribuíram como poucos outros para o crescimento do mercado de nichos: A globalização e a internet. A conjugação destes dois elementos deu um novo fôlego à aposta em mercados que, à partida, serviriam um número “reduzido” de clientes.

A internet, ao permitir chegar a um número “incomensurável” de pessoas, pode transformar nichos, aparentemente minúsculos, num negócio altamente lucrativo. Através da internet mantêm-se as características distintivas da forma de atuar em mercados de nichos – com um grau de conhecimento e especialização muito altos, a que se soma a capacidade de chegar a “todas” as partes do globo sem grandes custos associados. Nesse sentido, e dado o potencial de crescimento, a internet é hoje uma plataforma que possibilita aos empresários chegar muito longe apostando num produto/serviço inovador cujos clientes reconheçam os seus benefícios.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) permitiram criar na internet as condições necessárias para atrair um número crescente de utilizadores. O universo *online* transformou definitivamente as conceções tradicionais de espaço e tempo, revolucionando o mundo dos negócios. É hoje possível comprar tudo sem sair de casa. As TIC criaram um novo mercado, ao mesmo tempo mais complexo e desafiante, que veio potenciar a

interatividade entre empresas e clientes e dar aos seus utilizadores um acesso “ilimitado” à informação.

Também o turismo de nichos ganha na internet um novo fôlego, sendo já apelidado de “new tourism”. “Combined with the second boom in Internet growth, the new tourism economy has become the Long Tail tourism economy in the first decade of the 2000s” (Alan A. Lew, 2008: 417).

No nosso estudo de caso, focado nas empresas Sporski e Takeoff, iremos dedicar uma especial atenção ao papel do *online* no crescimento de ambas as empresas. No fundo, parte do sucesso das mesmas deve-se à aposta em nichos e à sua divulgação *online*. O facto de as empresas estarem totalmente direccionadas para o surf e o ski dá-lhes uma forte vantagem competitiva ao serem percecionadas como especialistas no desporto. Assim, e dada a segurança que transmitem aos clientes, podem procurar expandir o seu nicho além fronteiras. Ambas as empresas têm apenas uma loja, fazendo com que todo o processo de aconselhamento e marcação de viagens seja feito *online* ou telefonicamente. A grande maioria dos clientes, com elevada proficiência digital, vê na internet uma forma segura e rápida de marcar as suas férias, fazendo com que as empresas consolidem a sua posição no mercado e possam responder cada vez melhor às necessidades dos clientes.

Tal como refere Alan Lew, as empresas de nicho com um enfoque especial no marketing *online* podem ser bem sucedidas “through a focus on highly specialized services and products that are not in high volume demand, but maybe in high-value demand” (Alan A. Lew, 2008: 409).

O último capítulo dedicado ao marketing de nichos debruçar-se-á sobre a forma como estes são afetados pelas crises económicas e procurará apresentar estratégias para que possam encontrar vantagens competitivas e assim resistir aos períodos menos favoráveis.

### 3.3.2 Nichos em tempos de crise

A atual crise econômica veio pôr em causa algumas das concepções que dávamos como certas. A crescente concorrência empresarial aliada às dificuldades de grande parte da população, veio dificultar a situação de muitas empresas. Neste contexto, apenas as empresas melhor preparadas acabam por vingar no mercado. Segundo Tevfik Dalgic e Maarten Leeuw “Niche marketing may help companies to remain among the healthy survivors” (Dalgic e Leeuw, 1994: 39). Para consegui-lo, os autores alertam para algumas características que têm de estar presentes nos mercados a que se dirigem: tamanho suficiente, para que possam ser rentáveis; não ter concorrência real; potencial de crescimento; capacidade de compra; necessidade de serviço especial; e oportunidades para que uma empresa entre no mercado e consiga exercer as suas competências (cf. Dalgic e Leeuw, 1994).

Em períodos de crise, as empresas orientadas para nichos estão normalmente mais protegidas na medida em que contam com clientes muito fiéis às marcas. Estes, usualmente bastante homogêneos entre si, dão uma maior segurança às empresas. Porém, esta homogeneidade funciona também em sentido inverso. Ou seja, se os clientes deixarem de reconhecer um valor acrescentado à marca, facilmente deixam de comprar. Nesse sentido, em momentos de retração econômica os argumentos das empresas de nicho têm de ser voltados para a satisfação do cliente, conseguida através de uma resposta o mais dirigida possível às suas necessidades específicas.

Porém, os nichos não estão a salvo. A turbulência e concorrência feroz nos diversos mercados pode ser “merely an inconvenience to a major player” mas “lethal to a company that has become overly adapted to a niche that is suddenly radically modified, opened up or even eliminated by what may be minor changes in the overall structure of a market” (Hamlin *et al.*, 2012: 1303).

Segundo os autores, mesmo os nichos já estabelecidos podem ser profundamente influenciados pelo ambiente externo e, se não tiverem capacidade para rapidamente reagirem às circunstâncias, encontrando um novo nicho ou uma vantagem competitiva sustentável, é pouco provável que consigam sobreviver (cf. Hamlin *et al.*, 2012). Porém, os autores reconhecem que é difícil que os *marketers*, empenhados no crescimento de um determinado nicho, tenham também definido um plano B. A verdade é que a aposta em nichos de mercado representa um esforço econômico dos envolvidos no projeto e, até uma

fase de consolidação da sua posição, todos os recursos disponíveis são normalmente direcionados para o nicho a que se dedicam, não existindo margem de manobra para delinear um “plano de contingência”.

Para além deste aspeto, um “plano de flexibilidade estratégico” pode, muitas vezes, não ser a resposta necessária na medida em que foi pensado para responder a um cenário futuro. No entanto, dada a imprevisibilidade do contexto económico, frequentemente as estratégias delineadas carecem de aplicação prática quando o cenário de crise se torna real, “by which time it is, of course, too late” (Hamlin *et al.*, 2012: 1303).

As empresas dirigidas a nichos apresentam um grande potencial de rentabilidade por conhecerem profundamente o mercado e os clientes a que se dirigem. No fundo, é da especialização que advém o conhecimento das necessidades dos clientes, dificultando em muito a possibilidade de concorrência. Em consequência, os produtos/serviços de nicho têm associado um preço elevado, a que correspondem, na maioria das vezes, consideráveis margens de lucro (cf. Kotler *et al.*, 2009a).

No livro *Marketing Management*, Kotler *et al.* defendem que os *nichers* têm três tarefas: “creating niches, expanding niches and protecting niches” (Kotler *et al.*, 2009a: 326). Os nichos têm um elevado risco associado na medida em que o mercado a que se dirigem pode desaparecer ou ser atacado. Nestas situações limite as empresas podem não ser capazes de enveredar por outras soluções uma vez que todos os seus recursos são altamente especializados. Nesse sentido, Kotler defende que as empresas se devem especializar em vários nichos e não apenas num. “The firm should stick to its niching but not necessarily to its niche” (Kotler *et al.*, 2009a: 326). Enveredando pela especialização em mais do que um nicho, a empresa reforça a sua posição e aumenta as possibilidades de, para além de ter sucesso, garantir a sua sobrevivência.

Apresentado o contexto teórico-conceitual, que se centrou no marketing de crise, de serviços e de nichos, passamos agora para o estudo de caso em que analisaremos duas empresas dedicadas ao nicho do turismo de *lifestyle*. Ao longo do próximo capítulo procuraremos compreender quais as estratégias de marketing utilizadas pela Sporski e pela Takeoff com vista a inverter a tendência de contração económica a que assistimos atualmente.

## Capítulo 6

### Estudo de caso: Sporski snow specialists – Grupo Geostar

Ao longo deste capítulo compilaremos a informação que conseguimos reunir durante o estágio curricular – através das tarefas que fomos desempenhando, das várias entrevistas realizadas e recorrendo aos dados disponibilizados pela Sporski no *website*.

A história da Sporski começa em 1995 quando Gonçalo Boavida se apercebe da curiosidade e disponibilidade cada vez maior dos portugueses para viajar para a neve. Gonçalo Boavida, atual Diretor da empresa, trabalhou durante várias temporadas como professor de ski numa estância da Sierra Nevada, o que lhe deu um conhecimento aprofundado acerca do destino mais próximo de Portugal, considerando que a Serra da Estrela ainda não o é. Assim, dois anos depois, a organização de viagens à neve tornou-se num projeto profissional do qual resultou a fundação do operador turístico Puravida e da marca Sporski, à qual se juntaria em 2003 a Meganeve e, em 2006, a Takeoff.

Com o crescimento do mercado da neve em Portugal a Sporski foi ganhando reconhecimento como o único operador dedicado exclusivamente à organização deste tipo de viagens. Em 2008, no mesmo ano em que a Sporski foi galardoada com o prémio Skal Turismo, atribuído pela associação de profissionais de turismo do Principado de Andorra, a empresa Puravida foi comprada pelo grupo Geotur. Em nota de imprensa, o grupo referiu que a Puravida constituía “um exemplo de boas práticas na abordagem a nichos de mercado no setor das viagens em Portugal”.

Um marco importante para a história da Sporski data de 2009, ano em que se dá a fusão das agências de viagens Geotur (1991) e Star (1961). A GeoStar passa então a ser detida a 100% pela RASO-Viagens e Turismo, S.A. – uma empresa que integra a RASO SGPS, participada a 50% pelo Grupo RAR e Sonae (ver figura 3.1). É também neste ano que a Puravida altera a sua designação para Movimento Viagens S.A.

A GeoStar conquista assim um lugar de relevo no mercado das agências de viagem com uma rede de 60 lojas espalhadas pelo país e mais de 500 colaboradores. A agência, com um volume de negócios anual de aproximadamente 200 milhões de euros<sup>23</sup>, é hoje um marco incontornável na programação de viagens e veio dar à Sporski um novo fôlego e uma maior visibilidade.

---

<sup>23</sup> Dados referentes a 2010

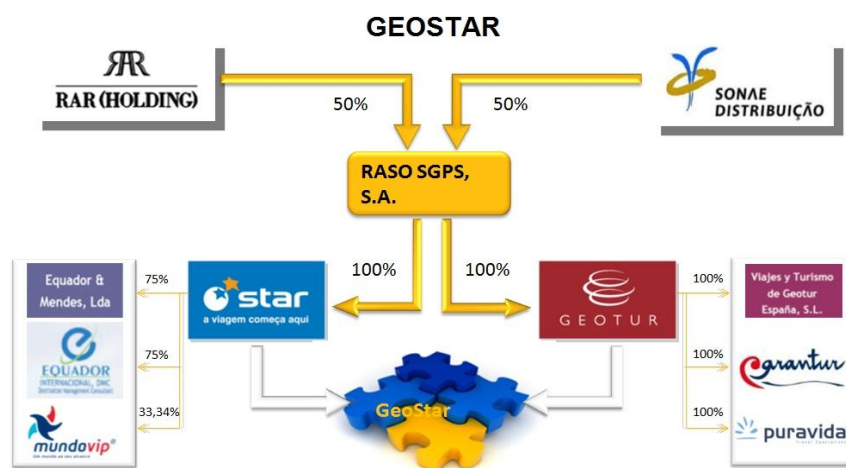


Figura 3.1– Organograma do Grupo GeoStar

A Sporski tem vindo a construir uma marca de referência, tendo atualmente uma forte notoriedade junto do nicho a que se dirige. O operador aposta numa imagem jovem e inovadora como fator diferenciador face à concorrência. Dispõe de uma vasta oferta de programas para a neve, abrangendo mais de 50 destinos na Europa (Andorra, Espanha, França, Itália, Suíça; Áustria; Bulgária), EUA, Canadá, Chile e Argentina.

A empresa conta atualmente com um volume anual de clientes entre os 18 e os 20.000, cujas vendas se dividem em pacotes completos e serviços isolados. Ainda que não tenhamos tido acesso pormenorizado aos resultados financeiros da empresa, a faturação anual tem um valor aproximado de nove milhões de euros.

### Cliente Sporski

O perfil do cliente Sporski enquadra-se num conjunto de características comuns que passamos a apresentar. Famílias, grupos de amigos e empresas representam a grande maioria dos clientes. Os decisores têm idades compreendidas entre os 30 e os 45 anos, pertencentes às classes A, B e C1. Quadros médio e superiores, estudantes universitários ou no desempenho de profissões liberais. Residem, na sua maioria, em grandes centros urbanos com destaque para a área metropolitana de Lisboa e Porto, a que se seguem as

cidades de Braga Aveiro, Coimbra, Leiria, Santarém e principais centros urbanos do Algarve.

### **Posicionamento**

A Sporski posiciona-se como “Snow Specialists” e procura ser reconhecida como uma “agência 100% especializada em viagens para a neve, oferecendo a mais completa e variada seleção de programas para destinos de férias na neve. Os programas Sporski apresentam a melhor relação qualidade/preço e são os mais seguros e completos do mercado” (Margarida Gaivão, anexo F, pp.145).

### **Missão, Visão e Valores**

Passamos a apresentar a Missão, Visão e Valores da marca Sporski definidos pela Diretora de Marketing, Dra. Margarida Gaivão (anexo F), aquando da realização da entrevista.

**Missão:** “Oferecer programas de viagem exclusivos e inovadores, apresentando um serviço de qualidade superior, superando as expectativas dos clientes em cada oportunidade” (Margarida Gaivão, anexo F, pp.145).

**Visão:** “Ser capaz de transmitir a emoção de umas férias na neve afirmando-nos como marca de referência. Estabelecer com os clientes atuais e futuros uma relação de confiança sustentada na capacidade de inovar em cada oportunidade, satisfazendo as necessidades de cada tipo de esquiador ao melhor preço e com os programas mais completos e seguros do mercado” (Margarida Gaivão, anexo F, pp.145).

**Valores:** “Marca jovem e contemporânea. Inovação, confiança, dinamismo, paixão, adrenalina e emoção a par com diversão, alegria, amizade, família, respeito e segurança são alguns dos valores que espelham a forte personalidade da marca” (Margarida Gaivão, anexo F, pp.145).

## **Concorrência**

A Sporski atua no mercado nacional como operador turístico - venda através de agências, e agência de viagens - venda ao cliente final. Nesse sentido enfrenta dois tipos de concorrência.

Como operador, o principal concorrente é o operador espanhol Orizonia. No que respeita à posição como agência, assente no contacto direto com o cliente, a concorrência faz-se sentir principalmente ao nível dos portais de venda *online*, como o Booking, e das próprias estâncias, que têm vindo a apostar fortemente no canal de venda direta ao cliente. A nível nacional não existe nenhuma agência que seja concorrente direta da Sporski já que nenhuma é especializada neste mercado. Para além deste aspeto, as agências que vendem viagens à neve – como a Abreu, El Corte Inglés e Best - compram uma parte significativa dos seus pacotes à Sporski, não representando assim uma verdadeira concorrência. No segmento mais jovem o maior concorrente da Sporski é a Slide in no destino Pas de la Casa (Andorra).

A Sporski tem atualmente um leque de vantagens competitivas que lhe permitem diferenciar-se face à concorrência. A empresa, com 17 anos de experiência, foi pioneira na especialização a 100% no mercado da neve e é ainda a única em Portugal totalmente dedicada a este nicho.

O pioneirismo e a contribuição para o crescimento do mercado da neve em Portugal conferiram-lhe um grande reconhecimento por parte dos clientes. A notoriedade conseguida advém de uma aposta na formação dos seus colaboradores, com conhecimentos técnicos aprofundados e empenhados em providenciar um atendimento personalizado, e na adaptação constante ao contexto económico, com a apresentação de produtos inovadores que procuram antecipar as necessidades dos clientes.

Para além destes aspetos a Sporski tem uma forte base de apoio, conseguida através das relações privilegiadas com os fornecedores internacionais, nomeadamente nos mercados de Andorra e Espanha.

## **Serviço Sporski**

Para Luís Saias, as necessidades atuais dos clientes podem ser sumarizadas através do modelo dos 3C – comodidade; conveniência e confiança. O autor clarifica a sua ideia

através do seguinte raciocínio: “Porque o tempo é um recurso cada vez mais escasso para o consumidor e porque ele está habituado a poder ter tudo, ele exige, cada vez mais, poder comprar e consumir com comodidade, nos formatos, horas e condições que mais lhe forem convenientes. Mas porque o consumidor tem consciência da sua incapacidade para fazer um julgamento acerca dos aspetos mais técnicos de muitos produtos e serviços, ele exige também poder depositar confiança no fornecedor dos mesmos” (Luís Saias, 2007:30).

A Sporski tem procurado adaptar-se ao longo dos anos para responder da melhor forma possível ao modelo dos 3C proposto por Luís Saias. Porém, alguns dos aspetos ficam inevitavelmente por cumprir. Relativamente à comodidade, a empresa aposta numa linha de *call center* disponível todos os dias da semana e num sistema de respostas por *e-mail* que se tem revelado bastante eficiente. A agência conta ainda com uma loja na Avenida António Augusto Aguiar que serve uma parcela importante do público-alvo da Sporski. Ainda assim, muitos clientes ficam impedidos de estabelecer um contacto físico com a agência, o que se pode revelar prejudicial na conquista de novos clientes.

Relativamente à conveniência, a Sporski tem atualmente um serviço assente na venda de pacotes completos de férias. Ou seja, estadia, *forfait* e seguro. No fundo, a ideia base é a de que os clientes percam o menor tempo possível na reserva das suas férias. Os clientes definem os seus objetivos de viagem e a Sporski procura responder com rapidez e eficiência – tratando de todos os processos burocráticos e garantindo que o cliente terá tudo aquilo que necessita quando chegar ao destino.

Por último, a confiança é também um dos pilares que define o serviço Sporski. A agência pauta-se por responder o melhor possível às necessidades dos clientes, oferecendo pacotes personalizados e estabelecendo uma relação de proximidade com os mesmos durante toda a temporada de neve. Para além deste aspeto, a Sporski procura diferenciar-se da concorrência ao garantir a sua presença também no terreno. Atualmente, e dado o incomparável número de turistas que viajam para Andorra face a outros países, a agência está apenas presente neste destino, garantindo uma segurança-extra aos clientes que são recebidos por um colaborador da Sporski quando chegam e podem contar com uma presença diária da marca junto às pistas.

Aquando da chegada aos hotéis, e tal como foi referido na memória descritiva do estágio, os clientes têm à sua espera um colaborador da Sporski responsável por lhes fornecer todos os documentos necessários para usufruírem dos serviços comprados a

*priori*. Ou seja, assim que os clientes chegam podem contar com um colaborador capaz de responder às mais diversas questões.

Para além do dia da chegada, a Sporski marca presença também nas pistas (ver figura 3.2 e 3.3), tanto no setor de Vallnord como no de Grandvalira, de forma a poder estar mais próximo dos seus clientes e ajudá-los em qualquer situação. Esta presença, que se procura que seja transversal à viagem de férias, desde a reserva até ao regresso a casa, é sem dúvida um elemento que contribui em muito para o reforço da confiança dos clientes na empresa.



Figura 3.2- Equipa Sporski em Grandvalira



Figura 3.3- Tenda Sporski em Vallnord

### **Objetivos gerais de Comunicação: Temporada 2011/2012**

Num período de forte crise económica, agravado pelos cortes nos rendimentos e subsídios auferidos pelos portugueses, é notória a diminuição do montante disponível para viajar. A este difícil contexto, soma-se a pressão para que os portugueses façam férias dentro do país e a sensibilização para a redução da despesa e endividamento das famílias.

Para além de todas as condicionantes inerentes à atual crise económica, a temporada 2011/2012 fica inevitavelmente marcada pela tardia chegada da neve aos Pirenéus, o destino de eleição dos Portugueses. Normalmente os primeiros nevões começam a cair no início de novembro. Porém, este ano as primeiras quedas de neve frequentes registaram-se apenas em meados de janeiro. Nesse sentido, muitos dos clientes que costumam viajar em pré-época, aproveitando as promoções e a menor afluência de esquiadores nas pistas,

decidiram não viajar. Nesse sentido, a Sporski teve de integrar, repentinamente, nos objetivos de comunicação da temporada, promoções e ofertas que pudessem ir de encontro às expectativas dos clientes que normalmente viajam a preços mais baixos.

Segundo Margarida Gaivão, é neste difícil cenário que a Sporski pretende manter-se como líder, “único especialista e única referência no setor” (anexo F, pp.147). Para consegui-lo, a estratégia passou por “assumir uma comunicação alegre e positiva contrariando a perspectiva de um cenário negativo/adverso” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 147) de que é exemplo o *slogan* da temporada 2011/2012: “Viva as coisas boas da vida”. O foco no cliente permaneceu como um dos pilares de atuação, procurando garantir a continuidade de uma relação de cumplicidade. Este esforço é notório na oferta de programas ajustados às necessidades atuais – “mais vantagens, mais ofertas, mais oportunidades. Tudo isso para que se concretizem as férias mais desejadas do ano” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 147).

A comunicação assumiu um papel-chave como forma de garantir que a Sporski se mantinha como a escolha nº1 dos portugueses. Nesse sentido, a agência optou por reforçar o investimento anual dedicado à publicidade e realizou, durante a pré-temporada, a maior campanha de comunicação desde a fundação da empresa.

Para além desta campanha de comunicação integrada com uma abrangência nacional, a Sporski apostou também nas redes sociais como forma de aproximação aos clientes e de promoção de pacotes de férias. Ainda que tenha enveredado por novos meios promocionais, a Sporski manteve algumas das tradicionais formas de comunicação como o envio de brochuras e vales desconto aos clientes habituais.

Durante os períodos de férias houve também uma aposta no reforço da presença da marca nos destinos mais vendidos, como Andorra e Sierra Nevada.

### **Estratégias de resposta à crise**

As medidas de austeridade implementadas pelo governo reduziram o orçamento disponível da grande maioria dos portugueses, o que se traduziu inevitavelmente numa menor disponibilidade para viajar.

As férias na neve tornaram-se, ao longo dos últimos anos, uma tradição para inúmeras famílias. Porém, e dado o atual contexto de contração económica, a Sporski

antecipou que muitos portugueses deixariam de fazer férias nesta temporada. Assim sendo, e procurando responder a esta situação, criou a programação mais dinâmica de sempre, procurando contrariar a tendência de quebra e criando atrativos para que os clientes Sporski continuassem a fazer férias na neve.

Nesse sentido, a principal aposta da marca baseou-se na apresentação de pacotes de viagem ajustados à atual crise económica e que pudessem responder da melhor forma às necessidades dos clientes.

Não tendo conseguido que nos indicassem o número de pessoas que viajaram em cada pacote de férias, devido a uma política de confidencialidade da empresa, foi-nos apenas facultada a informação de que, com a atual crise, se assistiu a um aumento da procura por pacotes “tudo incluído” e “snow low cost”.

Ainda que tenhamos recebido alguma informação contraditória ao longo das entrevistas realizadas, a quebra de vendas deste ano deverá situar-se entre os 15 e os 18% relativamente à temporada anterior. Uma redução que poderia ter sido muito mais acentuada se a empresa não tivesse apostado fortemente em pacotes pensados para responder à crise.

Os pacotes “tudo incluído” permitem poupanças consideráveis na medida em que os passageiros partem para o destino com todos os gastos cobertos. A Sporski, ao negociar diretamente com os fornecedores, consegue preços indiscutivelmente mais baixos do que aqueles que o cliente encontraria se comprasse diretamente. Assim, os pacotes tudo incluído englobam alojamento, *forfait*, seguro, aluguer de equipamento, cursos de ski e refeições em pistas. Este último item, refeições em pistas, é bastante elucidativo da poupança que pode ser conseguida com a compra destes pacotes. Nas férias da páscoa, e antes da conclusão do estágio, deslocámo-nos a Andorra durante uma semana para conhecer de perto a realidade do mercado da neve e conseguimos perceber melhor todo o processo de venda.

Sete refeições nas pistas (sandwiche + batatas + bebida) custam um preço médio de 105 euros por pessoa. A Sporski compra aos fornecedores 7 refeições em pistas por um preço total de 20 euros e vende aos clientes, dentro do pacote “tudo incluído”, por 60 euros. Os clientes poupam, em média, 40 euros e a Sporski consegue uma margem de lucro considerável.

Margarida Gaivão referiu durante a nossa entrevista que a Sporski adotou este ano

uma postura menos flexível e de “negociação mais apertada” tanto com os hotéis como com as estâncias em geral, o que possibilitou “criar produtos muito atrativos em termos de preço” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 148).

Para além dos pacotes “tudo incluído”, os programas “*Snow Low Cost*”, em que os clientes ficam alojados em apartamentos, tendencialmente mais baratos, foram também os que conseguiram melhores resultados na última temporada. Estes programas foram concebidos em 2008, ano em que a crise se começou a fazer notar, e conseguem preços mais acessíveis uma vez que apresentam opções mais baratas de alojamentos – a variável que mais pesa no preço total. Assim, e em períodos de crise económica, os passageiros ajustam as férias e, para que possam continuar a ir à neve, poupam no alojamento.

A novidade da temporada 2011-2012 foi o “preço único família” (Anexo B, pp. 138). Estes pacotes permitiram um aumento considerável face ao ano anterior do número de crianças a viajar com a Sporski. Os programas adaptam o conceito do tradicional cabaz de família existente nos supermercados às férias na neve. “Tal como num cabaz tradicional os programas “preço único família” apresentam um preço único para vários serviços incluídos, totalizando no final um valor substancialmente abaixo de que quando adquiridos isoladamente” (Margarida Gaivão, anexo F, pp.146). Ou seja, o “preço único família” adapta o conceito dos programas “tudo incluído” e permite que uma família de dois adultos e duas crianças possa ir à neve por menos de 1000 euros. Esta abordagem revela um conhecimento aprofundado do mercado da neve, uma vez que este tipo de férias é, para muitos, um momento de família. Esta ideia foi reforçada aquando da entrevista com João Silva, que defendeu que os programas de família foram “uma ótima ideia, mesmo. Há uma grande parte dos portugueses que vão à neve em família. É quase uma tradição, tenho amigos que ainda vão com os pais e têm 30 anos” (João Silva, anexo H, pp. 162). Lançado pela primeira vez este ano, e fruto de uma aposta clara na sua promoção, o “preço único família” foi o grande sucesso da temporada.

Para além da aposta em programas ajustados ao atual contexto económico a Sporski lançou ao longo da temporada várias campanhas promocionais. Ainda antes do começo da temporada a promoção “reserva antecipada” permitia aos clientes pouparem até 10% se reservassem as suas férias com alguns meses de antecedência.

As estratégias pensadas como resposta à crise foram apoiadas e alavancadas por uma forte campanha publicitária que abrangeu vários meios de comunicação e procurou chegar

ao maior número de potenciais clientes possível. Nesse sentido, e dada a importância desta campanha, passamos a apresentá-la em detalhe.

### **Campanha de Comunicação 2011-2012**

A temporada de 2011-2012 fica marcada na história da Sporski como sendo aquela em que mais se apostou em comunicação. Prevendo uma diminuição do número de clientes e uma maior “agressividade” publicitária por parte de todos os destinos de neve, a Sporski centrou-se no seu principal destino de vendas, Andorra, e respondeu com uma campanha de comunicação em vários formatos e com cobertura nacional.

A parceria estabelecida com o Turismo de Andorra e com algumas estâncias espanholas permitiu que o investimento em publicidade fosse muito superior àquele que a empresa conseguiria suportar sozinha. No fundo, a aposta numa campanha de comunicação integrada tinha como objetivo reforçar a notoriedade da marca, gerar “*buzz*” em torno das viagens à neve e dos destinos Vallnord e Grandvalira – afirmando Andorra como destino de eleição, despertar o interesse dos clientes e convencer os indecisos a ir de férias.

A campanha (ver figura 6.4), que se realizou de janeiro a março, teve presença na imprensa (revista *visão* e *sábado*), na rádio (comercial), *online* e em publicidade em autocarros da Carris. A campanha representou um investimento avultado cujos resultados foram, na opinião de Margarida Gaivão, “positivos” e serviram como “uma importante alavanca para o arranque da temporada” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 150). Segundo Gonçalo Boavida, “por trás de toda esta campanha estiveram dois grandes objetivos. Por um lado aumentar o tráfego, por outro posicionar a empresa de uma forma estratégica”. O Diretor da Sporski considerou ainda que a estratégia delineada teve resultados efetivos e que “funcionou para atenuar uma quebra que poderia acabar por ser bastante mais acentuada que o inicialmente previsto” (Gonçalo Boavida, anexo E, pp. 142).

Meios	Localização	Inserções	Custo	Duração
Traseiras de autocarros	Traseira (1,5 x 0,478)	200	6.231,00€	1 semana
Traseiras integrais de autocarros	Traseira integral	12	13.555,80€	1 mês
Rádio	Comercial	94	10.000,00€	4 dias promoção + 5 dias passatempo
Revista generalista	Visão	9	8.000,00€	Encarte especial Andorra
Revista generalista	Sábado	10	9.000,00€	Encarte especial Andorra
Online	Facebook + Google adwords	-----	Informação não disponibilizada	1 mês passatempo Facebook 4 meses google adwords

Figura 3.4 – Campanha de comunicação Sporski e turismo de Andorra: meios, inserções, custo e duração

No total, e excluindo o investimento feito na publicidade *online* – ao qual não tivemos acesso, o custo total desta campanha foi de 46.787 euros, divididos entre a Sporski, cuja participação foi de 16.787 euros, e o Turismo de Andorra, responsável pela maior parte do investimento, correspondente a 30.000 euros.

O *target* desta campanha foram os esquiadores, snowboarders ou potenciais clientes, homens e mulheres, com idades compreendidas entre os 25 e os 45 anos, residentes nos grandes centros urbanos, com especial destaque para Lisboa e trabalhadores no setor dos serviços ou a exercer profissões liberais.

Apresentaremos de seguida os meios publicitários utilizados ao longo desta campanha, procurando refletir acerca da sua eficácia. A publicidade feita nos autocarros da Carris (anexo A, pp. 137) estendeu-se por um mês e uma semana. Aquando da preparação da mesma a Diretora de marketing da Sporski defendeu que a publicidade teria uma elevada visibilidade dada a frequência de contacto e o número de km percorridos pelos

autocarros. Segundo dados da Carris, os autocarros com publicidade à Sporski percorreram cerca de 924.000km por semana, o que corresponde a cerca de 1300 passagens diárias nas principais avenidas da cidade, tais como a Avenida da República e a Avenida da Liberdade.

Porém, e após alguns dias no terreno a analisar a implementação da campanha, torna-se difícil concluir qual a rentabilidade inerente a um investimento neste meio. Sendo um formato bastante recente, não há ainda estudos que se debrucem sobre a eficácia deste meio. Não obstante, é possível avançar alguns cenários de análise. Ainda que a ação se tenha centrado na cidade de Lisboa, os autocarros passam, na sua maioria, por pessoas que não são clientes de neve. Ou seja, este é um “formato” que, podendo chegar a alguns clientes, atinge maioritariamente pessoas que não se interessam pelo assunto publicitado. Avançamos como hipótese que este meio possa ter algum efeito nos consumidores se estes já forem clientes de neve. No fundo, pode funcionar como “reminder” das férias da neve e reforçar simultaneamente a imagem da Sporski junto dos clientes. Como último ponto gostaríamos apenas de referir que o avultado investimento neste meio de publicidade não é uma aposta segura na medida em que não há instrumentos que possam medir qual a real eficácia da publicidade. A título de exemplo, João Silva, por nós entrevistado, referiu que se lembrava de ter contactado com publicidade da Sporski na rua mas só quando questionámos diretamente se tinha sido num autocarro da Carris se lembrou efetivamente da campanha.

Relativamente à campanha na rádio, a Sporski escolheu a Rádio Comercial por ser na altura a segunda rádio mais ouvida em Portugal e por ser reconhecida entre o público como uma rádio jovem e divertida, valores nos quais a Sporski se revê.

A campanha foi dividida em duas fases. Os primeiros quatro dias foram dedicados a *spots* publicitários que informavam da aproximação do passatempo, os últimos cinco à realização do mesmo. Segundo a Rádio Comercial, passaram 59 referências ao passatempo e 35 *spots* de publicidade à Sporski.

O passatempo levado a cabo na rádio Comercial conseguiu passar os valores da Sporski através de uma comunicação descontraída e informal, tendo contribuído também para reforçar a presença da marca durante a época de neve. Nesse sentido, consideramos que a aposta na rádio foi globalmente positiva. Porém, a escolha da estação pode ter comprometido um maior alcance da campanha na medida em que o público-alvo da rádio

comercial são os jovens, o que a distancia da faixa etária a que a Sporski se dirige (entre os 30 e os 45 anos).

Na imprensa, a Sporski optou por publicitar na Revista Visão e Sábado (anexo B, pp. 138) por serem aquelas cujo *target* mais se aproxima do público-alvo da agência. Em ambas publicou encartes promocionais dedicados ao destino de Andorra e aos programas “preço único de família”.

Consideramos que a aposta neste meio de comunicação teve resultados globais muito positivos na medida em que o público-alvo da revista abarca uma importante fatia dos clientes a que a Sporski pretende chegar. A título de exemplo, a revista Visão tem uma tiragem média de 122 mil exemplares<sup>24</sup>, um indicador relevante da potencialidade inerente a este tipo de publicidade.

Relativamente à promoção na Visão e na Sábado, a Sporski conseguiu, em parte, avaliar o impacto desta uma vez que quando as revistas saíram com referência aos programas para famílias estes ainda não tinham sido promovidos em nenhum canal. Não obstante, os pedidos de reserva para estes programas foram uma constante, o que comprova o sucesso do meio escolhido.

Revista generalista	Visão	9
Revista generalista	Sábado	10

Figura 3.5 – Dados referentes ao número de inserções de encartes publicitários nas revistas Visão e Sábado

A campanha de comunicação da Sporski retomou ainda algumas das apostas que tinha de anos anteriores, tendo voltado a enviar por correio aos clientes Sporski o “cartão oferta cliente”. Este cartão, que já existe desde 2008, prevê uma redução de 10% no preço final das férias para clientes habituais e teve esta temporada uma novidade, os clientes que o receberam puderam oferecer ainda um desconto de 10% a um amigo que viajasse com a Sporski.

Ainda relativamente a campanhas de anos anteriores, a Sporski repensou esta

---

<sup>24</sup> Valor referente a julho de 2012

temporada a entrega de brochuras a clientes de anos anteriores. Nesse sentido, tem atualmente um ícone no *website* onde os clientes que estão realmente interessados em receber a brochura preenchem um formulário e recebem-na por correio. Esta medida permite uma redução nos custos de publicidade e uma significativa diminuição do uso de papel que, para além de ser um benefício em si mesmo, revela uma consciência ambiental que beneficia a imagem da empresa.

Ao longo dos anos a Sporski tem vindo a apostar muito na fidelização dos seus clientes habituais e uma das estratégias encontradas tem sido, como já foi descrito acima, as regalias oferecidas a famílias com filhos. Nesse sentido, e procurando criar uma relação de empatia com as crianças, que poderão ser os clientes Sporski do futuro, a agência oferece todos os anos um presente às crianças que viajam à neve. Este ano foram oferecidos luvas e lenços polares com o símbolo Sporski (anexo C, pp. 139). Estas ofertas, para além de fidelizarem os clientes, que vão acumulando ofertas de outras temporadas (ver figura 3.6 e 3.7), servem por si só, como elementos promocionais na medida em que as crianças os levam para as férias, onde são vistos por inúmeras pessoas.



Figura 3.6- Capacete Sporski, oferta 2010      Figura 3.7- Lenço polar Sporski, oferta 2012

Durante os períodos de férias com mais clientes a Sporski procurou reforçar a sua presença nas estâncias, principalmente em Andorra. Nesse sentido, apostou-se num aumento de símbolos da marca nas estâncias como tendas de apoio ao cliente, bandeiras, faixas, etc.



Figura 3.8 – Tenda Sporski em Vallnord



Figura 3.9 – Bandeiras Sporski em Grandvalira

O ano de 2012, com todas as dificuldades que lhe estiveram associadas, não foi o ano do fim da crise. Economistas e políticos estão de acordo ao defenderem que 2013 ainda não será o ano da retoma económica. Nesse sentido, a Sporski apostou este ano na realização de um filme de promoção da marca que visa mostrar aos clientes todo o serviço da agência do destino de férias. Pretende-se passar a mensagem de que a presença da Sporski não acaba aquando da reserva das férias e se estende por todo o período de permanência na estância. Assim, a empresa contratou um fotógrafo e um realizador com vista a produzir um filme de promoção para a próxima temporada.

No âmbito da realização deste filme a Sporski organizou uma aula de ski só para crianças portuguesas cujos pais tivessem reservado a sua viagem com a agência (ver figura 4.1). Esta aula, para além do impacto visual que terá no filme, contribuiu para aproximar os clientes dos colaboradores Sporski e para criar nas crianças um espírito de grupo cujo elemento agregador eram os coletes todos iguais com o Sporyeti – a mascote da Sporski pensada para as crianças.



Figura 4.1 – Aula de ski exclusiva para crianças clientes Sporski

### **Campanha online**

A Sporski tem vindo a apostar todos os anos em publicidade *online* e, segundo Margarida Gaivão, “de uma forma geral o peso da publicidade *online* é de 60% face ao investimento total em publicidade” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 149). Porém, na última temporada “esse rácio foi ligeiramente inferior” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 149) dada a aposta em meios complementares como a rádio e a publicidade em autocarros.

Ainda que tenha diminuído ligeiramente o peso da publicidade *online*, o investimento teve um valor considerável. Para além da aposta na plataforma Googleadwords, a Sporski teve como principal objetivo reforçar a sua presença no Facebook. Para consegui-lo, optou por uma estratégia que assentou em três objetivos principais. Por um lado, a atualização diária da página com notícias referentes ao estado da neve em várias estâncias, curiosidades, campeonatos ou mesmo *fait-divers*. Esta atualização permanente, para além de reforçar a presença da marca no mundo *online*, permite um contacto direto com os clientes que, esbatendo as tradicionais barreiras de comunicação, aproxima a empresa dos consumidores finais.

Para além dos *posts* diários, a Sporski lançou esta temporada o seu primeiro grande passatempo (ver figura 4.2). Em parceria com a Samsung, o passatempo “viciados em neve” decorreu durante quatro semanas, entre 22 de novembro e 12 de dezembro. Durante este período os concorrentes tinham de publicar uma fotografia e uma frase criativa que provasse o quanto gostam de viajar para a neve. Para se habilitarem a ganhar um

telemóvel, os concorrentes tinham de angariar votos uma vez que todas as semanas um júri eleito pela Sporski elegia entre os 20 mais votados o vencedor de um Samsung Galaxi Gio. Para além do telemóvel, os vinte concorrentes mais votados de cada semana recebiam um vale de 100€ para descontar em reservas feitas na Sporski.

A última semana do passatempo, dedicada à eleição do vencedor final, atribuíu a um dos 20 participantes com mais votos acumulados durante as quatro semanas, uma viagem a Andorra para duas pessoas com passe para meios mecânicos e seguro Sporski.

**Prémios**  
**Participe e habilite-se a montanhas de prémios:**

**1** Semana na Neve para duas pessoas  
Andorra

**4** Samsung GALAXY Gio 1 por semana

**80** Vales sporski no valor de 100€ 20 por semana

**Prove que é um verdadeiro viciado em neve!!**

Figura 4.2 – Imagem de promoção referente aos prémios Sporski do passatempo “Viciados em neve”

A realização deste passatempo, considerado “um sucesso” pela Diretora de Marketing da Sporski, respondeu a dois objetivos principais. Por um lado estabeleceu uma

dinâmica diária de interação entre a Sporski e os seus clientes, permitindo assim estabelecer uma relação de proximidade entre ambos. Por outro potenciou a partilha da página - condição necessária para os concorrentes angariarem votos.

Assim, em apenas quatro semanas, a página do Facebook da Sporski conseguiu mais de 5.000 fãs e, dos 80 vales de 100 euros que foram oferecidos, 16 clientes fizeram uma reserva com a Sporski. Em resultados finais, 1600 euros em vales traduziram-se em 21.568 euros de receita.

Por fim, o último objetivo da presença da Sporski no Facebook prendia-se com a promoção de hotéis e apartamentos, a divulgação de programas e a informação de promoções de última hora. No fundo, a instantaneidade da internet permite manter a informação atualizada ao minuto, “tem um dinamismo avassalador permitindo fazer alterações em tempo real, adaptando o produto às necessidades do momento. Ao contrário de uma brochura, a informação e os preços dos programas estão sempre atualizados” (Margarida Gaivão, anexo F, pp.150). Para além deste aspeto, a informação veiculada *online* tem menores custos, é mais direta e mais rápida.

### **Análise Sporski – Snow Specialists**

A Sporski Snow Specialists é sem dúvida um caso de sucesso no seio do turismo de nichos. Durante esta temporada a empresa enfrentou duas circunstâncias externas que condicionaram em muito os resultados obtidos. Para além da sob-comentada crise económica, a Sporski deparou-se com um início de época muito tardio na medida em que os primeiros nevões, que tradicionalmente chegam no começo de novembro, só se fizeram sentir a partir de janeiro. Esta condicionante externa penalizou em muito os resultados da agência na medida em que perdeu uma fatia importante dos clientes que normalmente viajam em pré-época.

Após a realização do estágio na Sporski, consideramos que uma das grandes conquistas da marca se prende com a forma como se posicionou no mercado tendo conseguido criar uma relação com os clientes que, correndo o risco de fazer uma interpretação errada, se assemelha a um “clube”. No fundo, e ainda que a empresa nunca opte por esta designação, a verdade é que, graças a algumas características de atuação, de estratégia e de comunicação, a Sporski tem hoje clientes muito fiéis que planeiam, ano

após ano, as suas férias com a agência.

Algumas das estratégias que referimos acima, como a oferta de material para a neve às crianças, os “vales oferta” para clientes e amigos, a aposta em aumentar o número de elementos visuais (faixas, bandeiras e tendas) referentes à marca nos destinos mais famosos, as aulas de ski exclusivas, a receção dos clientes à chegada e a presença nas pistas, reforçam esta noção de clube.

Aquando da nossa presença em Andorra pudemos acompanhar a chegada e a estadia de inúmeros clientes da Sporski e comprovar a ideia que tentamos agora espelhar. Há entre os clientes um orgulho em comprar viagens e ser cliente Sporski. Nesse sentido, e uma vez que o primeiro passo está dado, consideramos que a empresa deve apostar na consolidação da sua imagem como forma de manter os atuais clientes e atrair aqueles que compram através de outras agências ou pela internet.

No futuro, e tal como refere João Silva, treinador de ski e cliente Sporski, “tudo se irá resumir ao preço e ao apoio que as pessoas sentirem do lado da empresa. Sentir que há alguém por lá com quem podemos contar é uma forma de dar segurança aos esquiadores” (João Silva, anexo H, pp. 164).

Para além do preço e do apoio, a Sporski tem de ser capaz de se diferenciar oferecendo serviços exclusivos e inovadores, como aulas privadas só para clientes Sporski. Segundo João Silva, a Sporski deveria procurar disponibilizar outro tipo de programas, como aulas “fora de pista”, para esquiadores com um nível mais avançado, e difíceis de agendar diretamente nas escolas.

Após a apresentação deste estudo de caso consideramos que a Sporski tem todas as condições para continuar a vingar no mercado da neve e, se conseguir passar a ideia de clube a que nos referimos, ganhará uma maior credibilidade junto dos consumidores e atrairá um maior leque de clientes.

## Estudo de Caso Takeoff – Surf Travel

A Takeoff foi a primeira agência de viagens especializada em destinos de surf em Portugal e nasceu, tal como a Sporski, no seio da Puravida.

Em 2006 Gonçalo Boavida e Bruno Vilar, atual Diretor de Produto da Sporski, deram mais um importante passo no mercado do turismo de nichos ao fundar a Takeoff-Surf Travel. O *background* e *know-how* na organização de viagens, o profundo conhecimento de alguns destinos de surf e a ligação de Gonçalo Boavida a este desporto foram os grandes impulsionadores do nascimento da Takeoff.

O final dos anos 90 e início dos anos 2000 ficaram marcados por um crescimento acentuado do interesse e do número de praticantes de surf em Portugal. Nesse sentido, a Puravida apostou na criação de uma nova marca que iria colmatar a dificuldade de, na altura, organizar uma viagem de surf através de uma agência de viagens nacional. Na verdade, os poucos programas dirigidos a viagens de surf eram organizados por agências americanas e australianas. Segundo Rita Santos, Diretora de Produto Takeoff, Gonçalo Boavida “viu na inexistência de oferta organizada para destinos internacionais e na escassa informação e segurança dos programas oferecidos por agências internacionais uma oportunidade para desenvolver produtos de surf que se adequassem ao desejo do surfista português” (Rita Santos, anexo G, pp. 153).

No fundo, e na génese da criação da Takeoff, esteve o desejo de possibilitar aos surfistas portugueses conhecer destinos de surf até à data difíceis de chegar. Assim sendo, e procurando responder ao desejo crescente de conhecer novas ondas, também impulsionado pelo aumento do número de revistas de surf nacionais, a Takeoff começou a vender pacotes para a Indonésia, Costa Rica, Sri Lanka, Maldivas e, mais recentemente, Açores.

Atualmente as Maldivas são o principal destino da agência, com 68% do total de clientes. Os Açores aparecem em segundo lugar, graças ao campeonato internacional de surf - Azores Islands Pro – conquistando anualmente 27% dos clientes Takeoff. Os restantes 5% são distribuídos entre Indonésia, Sri Lanka e Costa Rica.

A Takeoff, seis anos depois da sua criação, continua a ser a agência de viagens de referência no seio do surf em Portugal. Segundo Rita Santos, a Takeoff é atualmente “a única agência de viagens dedicada em exclusivo à organização e comercialização de viagens de surf, apostando em programas especializados que incluem avião, alojamento e

serviços terrestres” (Rita Santos, anexo G, pp. 153).

A agência aposta na contratação direta de hotéis e barcos e no conhecimento aprofundado dos vários destinos oferecidos, única forma de garantir um atendimento especializado e adaptado às diferentes necessidades dos clientes. Seguindo a mesma abordagem ao mercado que a Sporski, e atribuindo um peso relevante à segurança, a Takeoff também disponibiliza acompanhamento local aos clientes que viagem para as Maldivas.

Ainda que a Takeoff e a Sporski tenham, ao longo dos anos, trilhado um caminho semelhante, a verdade é que, em resultados finais, estão profundamente distantes uma da outra. A Sporski está no mercado há mais dez anos que a Takeoff e tem vindo, desde a sua fundação, a crescer em termos de faturação e número de clientes.

Ao invés, a Takeoff mantém um número de clientes reduzido, 438 em 2011, e, em termos de faturação, tem apresentado desde a sua fundação resultados anuais aproximados. Em 2007 a Takeoff obteve uma faturação líquida de 700 mil euros, tendo aumentado este valor, em 2009, para 960 mil euros. Porém, desde 2010 que os resultados anuais rondam os 650 mil euros.

O número de colaboradores também reflete, e distancia, as duas marcas. A Sporski conta com uma equipa de 22 pessoas e a Takeoff, em termos efetivos, apenas com três, uma designer, que trabalha também para a Sporski, o guia nas Maldivas e a Dra. Rita Santos, responsável pela programação dos pacotes, pelo atendimento aos clientes e pela marcação de viagens.

## **Posicionamento**

Agência de viagens 100% especializada em viagens de Surf.

## **Missão, Visão e Valores Takeoff**

Missão: “Desenvolvimento de atividade na área do *Surf Travel*, disponibilizando programas exclusivos, verticalizando e internacionalizando a oferta em cada oportunidade” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 147).

Valores: “Segurança e qualidade” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 147).

Ao contrário da Sporski, a Takeoff não tem os seus princípios orientadores verdadeiramente definidos. Aquando da realização da entrevista com o Diretor da Takeoff e com a Diretora de Marketing foi perceptível alguma indefinição quanto ao futuro, visível pela incapacidade de clarificar qual a visão da empresa e os seus valores. Sendo que, relativamente à visão, não conseguimos obter uma resposta.

### **Cliente Takeoff**

O perfil do cliente Takeoff enquadra-se nas seguintes características: Surfistas, bodyboarders e mergulhadores, com idades compreendidas entre os 15 e os 45 anos e pertencentes às classes A, B e C+.

A grande disparidade nas idades deve-se ao facto de as viagens de surf serem, na sua maioria, feitas por casais, entre grupos de amigos ou através de escolas de surf.

### **Concorrentes**

Ao longo da nossa investigação concluímos que a Takeoff continua a ser a única agência a dedicar-se exclusivamente à organização de viagens de surf em Portugal. No entanto, existem já outras agências com programas pensados exclusivamente para surfistas, de que é exemplo a Alfaiate – Viagens por medida, com pacotes para as Maldivas, Brasil e Austrália.

Por outro lado, as agências “tradicionais” começam também elas a dar os primeiros passos no mercado do surf, procurando conhecer o produto e adaptar-se à procura. Este processo tem permitido a muitas agências aproximarem-se dos surfistas conseguindo conquistar alguns dos potenciais clientes Takeoff.

Ainda assim, a Takeoff apenas considera como concorrentes diretos “os *players* internacionais que operam nas Maldivas: Worldsurfaris, SurfAtoll, The perfect wave, entre outros” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 147). Todas estas agências funcionam da mesma forma que a Takeoff, maioritariamente *online* – visando chegar ao maior número de clientes estrangeiros, mas contando também com uma loja/escritório. Tal como a Takeoff, as agências acima apontadas são todas elas especialistas em viagens de surf e, uma vez que funcionam *online*, competem diretamente com a Takeoff.

A nível nacional a concorrência faz-se sentir, ainda que de forma discreta, ao nível da organização particular de viagens. Ou seja, de pessoas que planeiam viagens através de contactos diretos ou de outras agências e vendem a grupos (Rita Santos, anexo G).

Esta é uma realidade em grande parte das escolas de surf portuguesas, tal como pudemos confirmar através da entrevista ao treinador da Timetosurf, Gonçalo Cintra (anexo I).

### **Campanha de Comunicação da temporada 2012/2013**

A Takeoff Surf Travel delineou para esta temporada uma campanha de comunicação assente em duas abordagens. Por um lado apostou na promoção direta junto de potenciais clientes, por outro na continuidade do investimento em campanhas de publicidade *online*.

Relativamente à promoção direta a Takeoff esteve presente no Festival de Cinema SAL – Surf at Lisbon, onde foi patrocinadora (ver figura 5.1) do prémio ao vencedor da melhor curta nacional.

O primeiro Festival Internacional de Cinema de surf em Portugal decorreu entre 14 e 17 de junho de 2012 no Cinema São Jorge em Lisboa. O evento contou com a projeção de mais de trinta longas e curtas metragens e com a participação de vários produtores internacionais. Para além do cinema, o SAL recebeu ainda uma exposição de fotografia de Ricardo Bravo com textos de Miguel Cadilhe e três bandas musicais.

O vencedor da melhor curta nacional recebeu uma viagem às Maldivas em *open boat* durante 10 dias. Para além de oferecer o prémio a Takeoff esteve por nós representada durante o festival onde foram distribuídos panfletos com publicidade a programas promocionais de última hora. No fundo, “o objetivo principal era de aproximar e aumentar a notoriedade junto do público-alvo, aproveitando ainda o momento e oportunidade para distribuição de programas promocionais” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 151).



Figura 5.1 - Página *web* do Festival SAL onde se referem os patrocinadores do evento SAL – Surf At Lisbon

Ainda no âmbito da promoção direta, a Takeoff, tal como em anos anteriores, voltou a distribuir *flyers* em algumas praias da Costa da Caparica. Esta campanha, inicialmente pensada para se estender ao longo de um mês e percorrer várias praias da costa portuguesa, acabou por se limitar a um fim de semana. Os 600 *flyers* distribuídos publicitavam uma viagem com uma promoção de última hora. Ainda assim, não obtiveram resultados assinaláveis, algo que pudemos constatar pelo facto de não ter sido vendida nenhuma viagem no período promocional.

Em termos de promoção *online* a Takeoff fez um investimento de cerca de 2.000 euros na apresentação de *banners* em *sites* dedicados ao surf tanto em Portugal como em Espanha. A publicidade consistiu essencialmente na colocação de *banners* com frases apelativas - “queres surfar no paraíso?”. O objetivo último era o de aumentar o número de acessos ao *site*, plataforma preferencial de informação e divulgação das viagens de surf disponíveis durante a temporada.

Ainda ao nível do *online*, a Takeoff enviou por *e-mail* uma brochura das viagens disponíveis para as Maldivas para todos os contactos da sua base de dados. Esta é já uma

ação recorrente, servindo fundamentalmente para apresentar aos potenciais clientes as propostas da temporada.

A Takeoff, tal como a Sporski, também tem uma página no Facebook. Porém, não tem havido uma estratégia efetiva de dinamização da mesma dada a pequena estrutura da Takeoff e a inexistência de um profissional que se pudesse dedicar a esta.

Atualmente a página conta com 596 fãs sem ter sido, até à data, publicitada em qualquer meio. Dado o reconhecimento da marca entre os surfistas portugueses consideramos que uma aposta na promoção da página do Facebook teria resultados muito rápidos. Tal como acontece atualmente com a Sporski, a Takeoff poderia utilizar esta rede social para chegar mais facilmente a potenciais clientes e divulgar, sem custos associados, os seus programas de viagem.

Ainda que não haja um investimento consistente no Facebook, todas as temporadas a Takeoff publica uma referência aos pacotes e novidades disponíveis na temporada. Este ano, a primeira publicação da Takeoff ficou marcada pela injustiça de um comentário menos positivo por parte de um surfista (ver figura 5.2) a que, depois da resposta da empresa (ver figura 5.3), se sucederam mais cinco sempre com vista a denegrir a imagem da agência de viagens (anexo D, pp. 140).



Figura 5.2 – Comentários de um cliente insatisfeito com a empresa Takeoff-Surf Travel na página do Facebook, captado a 13 de março de 2012

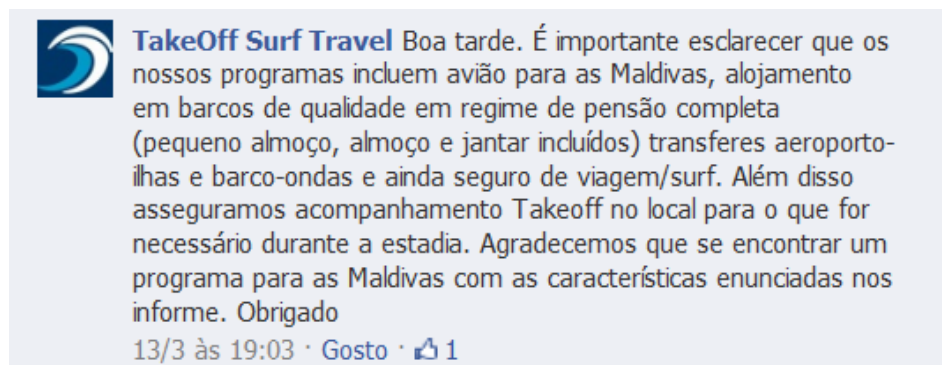


Figura 5.3 – Resposta da Takeoff ao comentário anterior, captado a 13 de março de 2012

A presença da Takeoff no Facebook é incomparavelmente menor que a da Sporski. Nesse sentido, o comentário acima referido não teve um impacto muito forte. Porém, se tivesse acontecido na página da Sporski poderia ter uma repercussão difícil de gerir dado o número de fãs da página (cerca de 9.000).

Ao longo do estágio a gestão de comentários negativos foi uma situação recorrente. No fundo, os clientes veem nesta plataforma uma forma eficaz de se fazerem ouvir já que a rede social encurta em muito os tradicionais processos burocráticos de reclamação. Já as empresas debatem-se por responder da melhor forma possível uma vez que um comentário negativo pode despoletar um movimento contra a empresa.

Atualmente, e tal como referimos ao longo do relatório, a maioria dos clientes deste género de viagem, têm uma grande proficiência digital e comparam inúmeras opções disponíveis no mercado. No exemplo seguinte (ver figura 5.4), o cliente demorou menos de dez minutos para responder ao comentário da empresa (ver figura 5.3) e apresentar um pacote de férias semelhante ao disponibilizado pela Takeoff, ainda que o preço do voo apresentado pelo surfista seja difícil de encontrar e, para conseguir o preço referido, é necessário uma compra muito antecipada uma vez que o preço médio de uma viagem de Lisboa para as Maldivas ronda os 1000€.



Figura 5.4 – Resposta do cliente à Takeoff, captado a 13 de março de 2012

Para além da capacidade de investigar e comparar preços, destacamos ainda o elevado nível de conhecimento acerca do destino e dos serviços disponibilizados. As Maldivas, apesar da distância, são um destino de surf inigualável. Nesse sentido, os surfistas procuram regularmente informação acerca do mesmo e muitos, mesmo sem lá terem estado, conhecem as ilhas, as ondas, os barcos, os hotéis, os preços e todos os serviços disponíveis. Assim sendo, a Takeoff, com vista a consolidar a sua posição como especialista em destinos de surf tem de estar preparada para conseguir responder a um

elevado conhecimento dos clientes.

A campanha de comunicação da Takeoff, preparada para a temporada de 2012, não acrescentou muito àquilo que a agência tem vindo a desenvolver ao longo dos anos. Relativamente à promoção direta junto de potenciais clientes consideramos que a distribuição de flyers durante um fim de semana não foi uma aposta bem sucedida. Para além do curto período que a campanha durou, a distribuição foi feita por uma promotora externa à empresa e, na medida em que não foi acompanhada por nenhum colaborador da Takeoff, não é fácil avaliar qual o impacto que a campanha teve. Por outro lado, a distribuição de *flyers* é hoje em dia uma prática cada vez menos recorrente por colidir com a tendência de não desperdiçar recursos, uma questão que se torna crucial quando as empresas estão ligadas ao ambiente e à natureza. “Acho que uma empresa que trabalha no âmbito do surf, um desporto e estilo de vida que prima pela conservação e defesa da natureza, estar a distribuir *flyers* de uma forma massificada e generalizada nas praias é incoerente” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 172).

Aquando da entrevista com Gonçalo Cintra, o professor de surf levantou algumas questões que nos pareceram interessantes. Ao invés de distribuir *flyers*, a Takeoff poderia colocar *outdoors* em praias com ondas semelhantes às das Maldivas. “Dando um exemplo muito concreto, na Ericeira, é um dos sítios onde temos fundos de pedra com as melhores ondas do país. Nesse sentido, pessoas que estão habituadas a surfar na Ericeira não terão qualquer reticência em surfar nas Maldivas” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 172). Pelo contrário, os surfistas habituados a surfar na Costa da Caparica, praias onde são habitualmente distribuídos os *flyers*, poderão não ter competência técnica suficiente para surfar nas Maldivas, não existindo assim uma empatia entre o surfista e o destino proposto.

A participação no Festival de Cinema SAL foi a única novidade em termos de comunicação e permitiu reforçar a presença da marca na mente dos surfistas, servindo como forma de relembrá-los da existência da Takeoff no caso de pretenderem viajar durante a temporada de 2012. Nesse sentido, consideramos que foi uma boa aposta ainda que, e tal como referiu Gonçalo Cintra, se tenha dirigido apenas a surfistas experientes e não a simpatizantes de surf, entre os quais se encontram os novos surfistas – um mercado com um grande potencial de crescimento.

A aposta no *online* é sem dúvida um meio incontornável e consideramos que em períodos de crise é um bom mecanismo para chegar aos clientes. Para além de apresentar

custos mais baixos é um canal com resultados efetivos na medida em que o público-alvo da Takeoff acede com frequência a *sites* dedicados ao surf - tal como o *Surftotal*, onde estão presentes os *banners* da agência de viagens.

No fundo, a campanha de comunicação da Takeoff assentou, para além da promoção *online*, em dois eventos isolados, o festival SAL e a distribuição de *flyers* na praia. Nesse sentido, consideramos que a agência poderia ter dedicado um maior investimento à comunicação, procurando inverter uma tendência de quebra na compra de viagens com valores associados consideráveis.

Tal como inúmeros autores advogam, os períodos de crise têm de ser encarados como fases passageiras. Nesse sentido, a aposta em comunicação deverá ser uma das prioridades das empresas na medida em que, para além de atenuar potenciais perdas, servirá como impulso para o crescimento quando o momento de crise passar.

### **Estratégias de resposta à crise**

A Takeoff apresenta um volume de negócio em nada comparável ao da Sporski. Tal como referimos acima, a empresa registou o ano passado uma faturação total líquida de 640 mil euros. Este ano a empresa prevê que mantenham, aproximadamente, o mesmo número de passageiros e reservas mas com uma quebra de 5% na faturação já que, segundo Margarida Gaivão, os clientes “mantiveram o interesse comprando em épocas mais económicas” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 148).

A agência trabalha atualmente com margens entre 10% e 13% na venda de programas completos. Porém, e segundo a Diretora de Marketing, a possibilidade de redução dos preços das viagens não é o caminho a seguir.

Rita Santos referiu que adotaram como estratégia a venda antecipada de viagens para um período anterior ao habitual. Esta decisão poderá ter resultado uma vez que, segundo a Diretora de Produto, “até agora as vendas estão equiparadas a igual época do ano anterior” (Rita Santos, anexo G, pp. 156).

Margarida Gaivão defende que a agência deve tentar “encontrar alternativas ao nível de produto para ir de encontro às expectativas dos clientes e internacionalizar a oferta existente a mercados com maior poder de compra” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 151). Ou seja, como principal estratégia de resposta à crise, a Takeoff pretende reduzir a

exposição aos mercados que atravessam um período económico difícil. Nesse sentido, procurará consolidar a sua posição em novos mercados com vista a diluir e minimizar “o risco da exposição aos mercados tradicionais agora em crise” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 151).

Porém, e até à data, consideramos que a Takeoff não tem estrutura suficiente para consolidar a sua presença no mercado internacional. Para sustentar a nossa opinião baseamo-nos na nacionalidade dos passageiros que viajaram em 2011 com a Takeoff. De um total de 438 clientes, 308 são portugueses. Ou seja, a fatia representada pelo público estrangeiro é ainda muito reduzida, não sendo suficiente para contrariar uma tendência de quebra do mercado nacional.

Para além das estratégias acima referidas a Takeoff procurou responder, desde 2010, a um contexto de crise económica generalizado. Nesse sentido, lançou nesse ano uma campanha promocional para as Maldivas dirigida a escolas de surf e grupos.

Para as escolas de surf a oferta consistia num desconto de 10% em todas as viagens. Para grupos, com mais de nove pessoas, a agência oferecia a viagem ao décimo elemento. Esta campanha tem-se estendido ao longo dos anos com alguns resultados positivos, principalmente ao nível dos grupos.

No entanto, estas ofertas não reúnem o consenso de todos os clientes, sendo mesmo considerada “desajustada” por Gonçalo Cintra. Segundo o treinador, os 10% de desconto são também facilmente conseguidos por um cliente que compre a viagem individualmente em promoções *last minute*.

Gonçalo Cintra defende que “o tipo de condições que são oferecidas às escolas e a outros parceiros deveriam ser melhores, mais competitivas e diferentes das condições oferecidas ao público em geral” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 172).

Por último, a Takeoff apostou este ano na contratação de um guia português que tem como funções a receção e o acompanhamento dos clientes durante o período da viagem. A existência de guias Takeoff é uma realidade desde há três anos. Porém estes eram, até esta temporada, habitantes das Maldivas e não tinham uma presença tão constante como o guia português que estará durante toda a temporada nas Maldivas. Esta aposta tem como objetivo último acrescentar valor à viagem e transmitir uma sensação de conforto e confiança aos passageiros que viagem com a Takeoff.

No fundo, e tal como refere Rita Santos, é uma “medida indireta” de resposta à crise

na medida em que visa elevar a qualidade do serviço prestado pela Takeoff atraindo potencialmente mais clientes. A confiança demonstrada por Rita Santos na contratação de um guia português não encontra eco nas palavras de Gonçalo Cintra que não reconhece a existência de um guia como uma mais valia. O treinador defende que o conhecimento do local poderia ser um fator interessante para, logo de seguida, se questionar em relação à efetiva capacidade do mesmo - “quem é este guia?” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 169). “Quando consultamos a publicidade da Takeoff, este guia não é publicitado nem promovido, não existe uma equipa de guias que, pela sua reputação, tragam uma mais-valia à viagem, seja do ponto de vista do conhecimento local, seja do ponto de vista da reputação da viagem” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 170).

Refletindo acerca das estratégias delineadas, é perceptível alguma indefinição. Aquando da realização das entrevistas, Gonçalo Boavida referiu que não tinham nenhuma estratégia de combate à crise. Por outro lado, Margarida Gaivão debruçou-se na aposta nos países estrangeiros e na venda antecipada de viagens, também referida por Rita Santos, que acrescentou a contratação de um guia português nas Maldivas.

Relativamente à aposta em clientes estrangeiros, e tal como referimos acima, o mercado internacional ainda não representa uma fatia significativa para a agência e a simples venda antecipada de viagens, ainda que possa atrair alguns clientes, não será suficiente para evitar uma quebra nas vendas desta temporada.

Por último, a contratação de um guia português foi, na nossa opinião, uma aposta interessante. Porém, em anos posteriores a Takeoff terá muito a ganhar se contratar um treinador de surf ou de um surfista experiente e reconhecido no meio, única forma de evitar que esta mais valia seja percebida pelos surfistas como apenas um serviço de receção dos passageiros. “É alguém que está ao serviço da Takeoff (...) e que não faz mais do que o *hosting* das pessoas, algum entretenimento e acompanhamento mas que não é alguém que nos ajudará a fazer mais e melhor surf, o objetivo de todos os surfistas que vão numa viagem de surf” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 170).

## Análise Takeoff

A proximidade que tivemos com a empresa Takeoff foi menor do que a estabelecida com a Sporski. Porém, e na medida em que fazemos parte do universo do surf, conhecemos de forma aprofundada este meio. Nesse sentido, foi fácil compreender o funcionamento da Takeoff, identificar forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

As viagens de surf ainda não são um hábito consolidado junto da grande maioria dos surfistas portugueses. A costa portuguesa oferece ondas de boa qualidade ao longo de todo o ano, permitindo que muitos possam permanecer no país. Porém, o mercado das viagens de surf está em crescimento e o número de praticantes continua a aumentar, o que abre as portas a um turismo que, ao se distanciar do *mainstream*, apresenta um grande potencial.

As viagens de surf permitem aos praticantes momentos a que Gonçalo Cintra apelida de “mágicos”. “Durante as viagens, naquelas pausas, naquelas fugas à realidade, sem dúvida que se vive o estilo do surf, a partilha de sensações, o bom ambiente, a busca de novas ondas, ondas perfeitas, a busca por encontrar uma praia só para nós” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 166).

É este estilo de vida que move os surfistas, é a busca constante por melhores ondas que os leva a viajar e a sonhar com novos destinos, que lhes permitam evoluir e superar-se a si mesmos.

As Maldivas são sem dúvida um dos destinos que povoam o imaginário dos surfistas e a Takeoff é atualmente a referência para estas viagens. No entanto, para ser reconhecida como especialista em viagens de surf a Takeoff tem de apostar na venda de outros destinos. Atualmente toda a publicidade está direcionada para as Maldivas, o que exclui, à partida, todos os surfistas interessados em conhecer outros pontos do globo. “Uma agência especializada oferece mais do que um destino, que é o que a Takeoff oferece em larga escala, apesar de afirmar ter disponíveis outros destinos estes não são promovidos, não há publicidade nem divulgação” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 173).

As agências “tradicionais” já começaram a dar os primeiros passos na organização de viagens de surf para diversos destinos. Nesse sentido, a Takeoff deverá procurar reforçar a sua presença para não perder quota de mercado. Para além da promoção e especialização em mais destinos a Takeoff poderia consolidar-se enquanto marca se enveredasse pelo mesmo caminho da Sporski e se apresentasse no mercado nacional simultaneamente como agência de viagens e operador turístico.

A Takeoff trabalha, no mercado internacional, como operador turístico. Nesse sentido, e uma vez que já dispõe desse *know-how*, consideramos que poderia repensar a sua posição em Portugal e “subindo um degrau na cadeia hierárquica” (Gonçalo Cintra, anexo I pp. 172), começar a funcionar também como operador em Portugal.

Esta reformulação, pensada como uma verdadeira estratégia contra a crise, poderia contribuir em muito para o crescimento da Takeoff. As escolas de surf, as associações de estudantes e outros grupos sociais seriam então encarados como verdadeiros parceiros de negócio a quem a Takeoff venderia o seu produto e, “eles sim, sendo *opinion leaders* dentro dos seus pequenos grupos sociais, conseguiriam facilmente angariar pessoas para as viagens” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 174).

Gonçalo Cintra argumenta que “seria interessante considerar uma forma de comunicação em que, para além de se dirigir diretamente ao público em geral, se dirigisse, em paralelo, ou antes de se dirigir ao público em geral, a outros agentes que estão neste meio (...) para mais facilmente chegar a um maior número de potenciais clientes” (Gonçalo Cintra, anexo I, pp. 172).

Após um longo período dedicado a conhecer o funcionamento da Takeoff, consideramos que a agência tem ainda um grande potencial de crescimento mas que só conseguirá verdadeiramente impor-se no mercado, enquanto especialista em viagens de surf, quando apostar na promoção de outros destinos para além das Maldivas, como por exemplo São Tomé e Príncipe, San Sebastian e Biarritz, que, por serem mais próximos de Portugal, permitem pacotes com preços bastante mais atrativos do que os praticados nas Maldivas. No fundo, a Takeoff deve procurar fidelizar os seus clientes, o que só se revelará possível quando tiver uma oferta mais abrangente do que a atual.

Para além da efetiva diversidade de destinos, a agência de viagens poderia chegar a mais clientes se apostasse em campanhas de comunicação com maior impacto e na presença em mais eventos de surf - como por exemplo enquanto patrocinadora de etapas dos campeonatos nacionais e internacionais que acontecem em Portugal.

Em última instância a Takeoff tem de posicionar-se estrategicamente no mercado português de forma a continuar a ser reconhecida pelos surfistas como a referência para as viagens de surf. No futuro, e só quando tiver uma estrutura suficientemente consolidada, poderá competir com os seus concorrentes diretos no mercado internacional. Nesse sentido, e como medida a curto-médio prazo deverá apostar fortemente no mercado

nacional, seja através de um maior investimento na distribuição de mais programas e destinos, seja reformulando a sua posição e passando a trabalhar, simultaneamente, como operador turístico.

## Conclusão

Ao longo dos últimos meses mergulhamos no mundo do turismo, dos desafios que se lhe colocam e da crise económica que o envolve. Procurámos espelhar a realidade daquela que é conhecida como “a indústria da paz” e, na sequência do nosso estágio, focar a abordagem no turismo de nichos, mais concretamente no segmento que intitulámos de turismo de *lifestyle*.

Com vista a estabelecer uma ponte com a nossa área de especialização - a comunicação e o marketing, e o difícil momento económico que atravessamos, decidimos explorar as estratégias de marketing direcionadas para períodos de crise. No fundo, procurámos compreender qual o papel que o marketing pode desempenhar para fazer face a momentos conturbados da economia.

Portugal vive hoje um período de recessão económica cujo fim não está ainda agendado. Com o país sob ajuda externa, os dados que vamos recebendo em nada são animadores. A um país endividado alia-se uma população a braços com fortes medidas de austeridade que diminuem o poder de compra e adiam a tão esperada retoma económica. Os portugueses reagem cortando no essencial e no supérfluo onde entram, naturalmente, as férias. As empresas, procurando contrariar a tendência de poupança, apostam em promoções e ofertas especiais.

No nosso relatório dedicámos um capítulo à indústria do turismo a nível mundial, acerca da qual pretendemos reforçar apenas alguns elementos-chave. Segundo a Organização Mundial de Turismo, este setor tem características que podem alavancar o desenvolvimento de inúmeros países ao redor do mundo e, reduzindo a pobreza, contribuir para alcançar os objetivos do milénio delineados pelas Nações Unidas.

Em Portugal, o turismo é um dos setores que mais contribui para o PIB nacional, sendo mesmo, no contexto da União Europeia, um dos países mais dependentes do setor. Nesse sentido, consideramos que deve ser pensado como estratégico na medida em que é capaz de promover o desenvolvimento nacional e esbater as assimetrias existentes no país.

No turismo está assente um dos pilares de crescimento do país. Porém, a crise económica que se abateu sobre Portugal e, de uma forma geral, sobre a União Europeia, veio testar os modelos segundo os quais o turismo tem vindo a ser pensado.

Nesse sentido, e limitando a nossa análise ao turismo de *lifestyle*, procurámos ao longo do relatório explorar diferentes abordagens e estratégias que, num momento de

retração económica, possam contribuir para que as empresas ligadas ao mercado de nichos consigam contrariar uma tendência de perda de quota de mercado.

Porém, só agora começamos a desbravar um caminho que é incerto e desconhecido para todos. Na verdade, são insuficientes os dados disponíveis referentes ao comportamento dos consumidores e atitudes face à compra de viagens em períodos de recessão económica. O momento que atravessamos, pela complexidade que lhe é inerente, torna difícil definir os caminhos a seguir.

A esmagadora maioria dos autores que estudam o fenómeno de resposta à crise por parte das empresas, defendem a continuidade no investimento em marketing. Ou seja, um momento de contenção económica não deverá ser visto como um sinal para cortar no marketing e na comunicação. Em última análise, estratégias de marketing estruturadas e bem direcionadas podem inverter uma tendência de quebra nas empresas.

No âmbito do nosso relatório explorámos, no capítulo dedicado ao estudo de caso, o turismo de nichos. Tal como referimos ao longo da nossa investigação, os nichos constituem, por si só, uma estratégia de resposta à crise.

Atualmente, com a explosão da diversidade de mercados e a possibilidade de, através das novas tecnologias, colocar produtos e serviços em todo o mundo, assiste-se a uma crescente aposta em mercados de nicho. Em simultâneo, vemos ruir grandes empresas direcionadas para o mercado de massas e assentes em estratégias de marketing tradicionais (cf. Dalgic e Leeuw, 1994: 39).

Uma abordagem indiferenciada ao mercado parece ter cada vez menos adeptos. Nesse sentido, os nichos, apostando na especialização, conseguem por vezes tornar-se altamente rentáveis na medida em que contam com clientes muito fiéis. Em períodos de crise, e dada a homogeneidade típica dos públicos de nichos, as empresas conseguem de forma mais acertada antecipar comportamentos e atitudes. Porém, esta homogeneidade característica funciona também em sentido inverso e, se os clientes deixarem de atribuir um valor acrescentado à marca, esta pode sofrer pesadas perdas.

No nosso relatório dedicámos o último capítulo a estudar de forma aprofundada duas empresas dedicadas em exclusivo ao nicho do turismo de *lifestyle* - A Sporski e a Takeoff. O estágio na Sporski, a colaboração com a Takeoff e a realização de entrevistas deram-nos uma visão abrangente da forma de estar no mercado de ambas as empresas. Procurámos compreender e analisar quais as estratégias de marketing e comunicação que, tanto a

Sporski como a Takeoff, levaram a cabo durante a última temporada para fazer face a um período de forte contenção económica. Consideramos que foi um estudo bastante interessante na medida em que as empresas, pertencentes ao mesmo grupo, adotaram estratégias quase opostas.

A Sporski, com mais recursos, apostou numa forte campanha de comunicação e marketing para inverter uma tendência de quebra nos lucros. Para consegui-lo, estabeleceu parcerias e levou a cabo a maior campanha de comunicação da história da empresa. Recorreu à rádio, à imprensa, ao *online* e a meios inovadores como a publicidade em autocarros. Por outro lado, ajustou a oferta com pacotes pensados para responder às necessidades dos clientes, apostando em programas familiares e estadias *low cost*.

No fundo, a Sporski alinhou a sua estratégia de atuação com as teorias mais recentes do marketing de crise que defendem uma continuidade na aposta em comunicação como forma de minimizar os impactos negativos das crises económicas.

Para além do elevado investimento em comunicação, destacamos a reformulação nos pacotes de férias oferecidos pela empresa que demonstram um profundo conhecimento do mercado e uma sensibilidade inequívoca para responder às necessidades dos clientes. Mantendo o preço-padrão das férias à neve alinhado com anos anteriores, a Sporski criou pacotes especiais para o atual período de crise. Os programas *Low Cost*, conseguidos através de uma negociação apertada com os fornecedores, procuraram atrair os consumidores com menor disponibilidade financeira e potenciar as vendas da temporada.

A redução dos preços é uma das primeiras opções equacionadas em tempos de crise. Porém, é quase unânime no discurso académico a opinião de que esta é uma estratégia que, ainda que tenha efeitos a curto prazo, pode comprometer o futuro das empresas. A redução dos preços leva a que os consumidores associem a marca a determinado valor, sendo muito difícil aceitarem, ainda que numa fase mais próspera da economia, um aumento dos mesmos. Nesse sentido, consideramos que a Sporski adotou uma posição correta ao manter os preços das férias nos “programas tradicionais” mas criar, em simultâneo, pacotes especiais para a temporada de 2012 que pudessem atrair mais clientes.

Tal como defende John Quelch (2008), é fundamental que as empresas tenham uma política de preços maleável, o que não significa necessariamente a diminuição destes mas sim o investimento em promoções, descontos e ofertas competitivas.

Ainda no âmbito dos programas criados pela Sporski para fazer face à crise,

destacamos os pacotes “tudo incluído” e “preço único família” que respondem a duas tendências no comportamento dos consumidores em tempos de contração económica – compras racionais e atração por valores familiares e de confiança. Ambos os pacotes procuraram transmitir uma imagem de poupança e de férias em família, valores de que os consumidores procuram não abdicar.

Apesar da forte aposta em comunicação e marketing, a Sporski não conseguiu evitar uma quebra que se situou entre os 15 e os 18%. Porém, este valor deveu-se, em grande parte, à falta de neve que assolou os Pirenéus durante os primeiros meses da época. Ainda assim, a gestão da empresa garante que, sem a reformulação de determinados pacotes e a aposta na campanha de comunicação, a quebra poderia ter sido consideravelmente maior.

Em rota inversa à da Sporski, a Takeoff não delineou nenhuma estratégia efetiva de combate à crise. Manteve os mesmos padrões de atuação de anos anteriores, tendo apostado de forma pouco consistente em comunicação. A empresa foi uma das patrocinadoras do festival de cinema de surf SAL, distribuiu panfletos em praias durante um fim de semana e, tal como em anos anteriores, manteve o reduzido investimento em publicidade *online*.

Tal como referimos no estudo de caso, consideramos que a presença da Takeoff no festival foi uma aposta positiva. Por outro lado, a distribuição de panfletos na praia, para além de não ter contribuído para o esforço de vendas, é uma estratégia que pode prejudicar a imagem da empresa junto do público-alvo, os surfistas, devido ao desperdício de papel a que estas campanhas são associadas.

No fundo, consideramos que a empresa poderia ter feito uma distribuição mais equilibrada do investimento dirigido para publicidade e ter investido, fundamentalmente, em marketing *online* - uma ferramenta de promoção que pode, em contextos de crise, representar uma das melhores opções. Na mesma linha de pensamento de John Quelch, argumentamos que, durante um período de contração económica, as empresas devem apostar de forma inequívoca no marketing direto, conseguindo assim resultados mais rápidos no esforço de vendas.

A Takeoff, ao manter o mesmo padrão de atuação de anos anteriores, e contrariamente às expectativas dos gestores da mesma, esta temporada deverá sentir uma quebra acentuada na faturação. A colaboração na organização do Festival de Cinema SAL permitiu-nos contactar com inúmeros surfistas e perceber que estes equacionam, cada vez

mais, planejar viagens por si próprios para usufruírem de preços finais mais baixos.

A agência de viagens Takeoff vive um momento decisivo. Com um aumento crescente da concorrência indireta e uma alteração profunda nos padrões de compra dos viajantes, a agência, para consolidar a sua posição e aumentar a quota de mercado, tem de apostar em vários vetores de desenvolvimento, tais como a comunicação, uma reformulação dos programas oferecidos e uma oferta mais abrangente de destinos.

O estágio curricular na Sporski, o contacto próximo com a Takeoff, a realização de entrevistas e a leitura de bibliografia direcionada para o tema da nossa investigação deram-nos uma visão abrangente dos desafios que se colocam ao marketing de crise. Nesse sentido, e para além de todos os pontos que já referimos ao longo do presente relatório, pretendemos destacar algumas orientações de base que podem contribuir para inverter uma tendência de quebra nas empresas.

A crise veio alterar a forma como os consumidores olham para as marcas e, em última instância, os seus padrões de consumo - procurando controlar os impulsos emocionais e adotando uma postura cada vez mais racional. Nesse sentido, as empresas têm de ser capazes de se adaptar a uma nova forma de estar no mercado, mais dialogante e com capacidade para estabelecer com os clientes relações mais próximas e de maior confiança.

É no instável equilíbrio associado às crises económicas que as empresas têm de ir escrevendo o seu futuro. Por entre estratégias de marketing e uma atenção redobrada no serviço ao cliente, as empresas devem ter sempre na linha de horizonte a capacidade de adaptação e inovação. Tal como defende Kotler, o caminho para superar uma crise económica passa sempre por se diferenciar face aos demais. Ou seja, distinguir-se da concorrência e apresentar-se no mercado com uma postura diferente e uma proposta de valor inequívoca.

Por fim gostaríamos ainda de realçar o papel crucial da comunicação interna enquanto veículo de estabilização dentro das empresas. Subjacente a uma estratégia de marketing pensada para responder a períodos de crise, é fundamental que exista uma gestão de excelência, capaz de guiar os colaboradores e manter presentes os princípios orientadores da empresa.

Durante o nosso estágio tivemos a oportunidade de contactar, de uma forma muito próxima, com a realidade de agências de viagem, operadores turísticos, e as ligações que se

estabelecem entre ambos. A proximidade com estes meios permitiu-nos perceber que o momento que atravessamos é ímpar. Muitas agências estão hoje no limiar da capacidade de subsistir. O peso cada vez menor dos intermediários veio pôr em risco muitas agências que lutam todos os dias por se adaptar a uma realidade na qual o seu papel parece fazer cada vez menos sentido. Dada a atualidade deste tema, decidimos dedicar parte da nossa conclusão a uma reflexão acerca do futuro periclitante das agências de viagem.

### **Desenha-se o fim das agências de viagem?**

A crise económica a que assistimos atualmente veio acelerar um processo que muitos consideram inevitável. O turismo vive hoje um período de “volte-face” em que os intermediários perdem terreno e são paulatinamente substituídos por operadores *online*. No fundo, o universo digital e as tecnologias a que temos acesso despoletaram um dos momentos mais fraturantes da história do turismo.

O turismo *online* veio alterar profundamente os hábitos de pesquisa e compra de viagens. Atualmente, e numa lógica de atendimento 24h por dia, os consumidores redefinem os padrões de serviço e contam com mais velocidade, conveniência e eficácia. Os tradicionais horários de escritório já não respondem às necessidades dos utilizadores da *web*, cada vez mais capazes de, por si próprios, planear e agendar as suas viagens.

Em última análise, as tecnologias de informação e comunicação, a par com a internet, alteraram profundamente a forma como os utilizadores olham para a compra de viagens. Hoje podem, em poucos minutos, aceder a uma multiplicidade de opções e programar, sem sair de casa, uma viagem para o outro lado do mundo.

Assistimos a um ponto de viragem em que, ou as agências se adaptam, ou correm o risco de passarem a ser percecionadas como inúteis. Inúmeros autores preveem o fim das agências de viagem tradicionais, argumentando que estas perderão progressivamente quota de mercado à medida que as agências *online* forem capazes de agregar os serviços principais, oferecendo pacotes completos que incluam alojamento, avião e extras que respondam às necessidades dos clientes.

A capacidade de apresentar pacotes completos é já uma realidade em várias agências a operar exclusivamente *online*, de que é exemplo a netviagens. Porém, consideramos que para que as agências *online* possam vingar têm de oferecer mais-valias concretas. No fundo, se forem apenas agregadores de voos e hotéis não farão mais do que um utilizador

comum.

Por outro lado, as agências tradicionais, para conseguirem manter-se no mercado, terão de ser capazes de aconselhar os clientes e transmitir-lhes segurança na compra de viagens uma vez que esta é atualmente uma das (já poucas) razões que impede vários turistas de comprar *online*.

Buhalis e Law referem-se aos “novos turistas” como o principal desafio das agências de viagem. Estes, com uma elevada proficiência digital, procuram pacotes de férias adaptados às suas necessidades e que conciliem qualidade ao melhor preço. Nesse sentido, as agências, tendo todo o conteúdo *online* como concorrente, devem procurar marcar a diferença através da apresentação de programas personalizados e com um serviço considerado *premium* pelos clientes.

O turismo *online* representa hoje um dos maiores desafios à sobrevivência das agências de viagem que procuram formas para dinamizar o seu modelo de negócio – muitas vezes tendo de baixar as margens para garantir a fidelização dos clientes. Para Gonçalo Boavida, as agências de viagem, para que continuem a existir, deverão procurar especializar-se “em determinados produtos, segmentos, nichos. Só assim passarão a ser percebidas como consultores de viagem e não como distribuidores de produtos tipo supermercados” (Gonçalo Boavida, anexo E, pp. 144).

Margarida Gaivão, na mesma linha de pensamento de Gonçalo Boavida defende que as agências tradicionais “generalistas” que não acrescentem valor à atividade “tendem a acabar”. Porém, aquelas que se especializarem em nichos “principalmente nos mais técnicos, terão futuro”. A Diretora de Marketing acrescenta ainda que o potencial de crescimento de agências de viagem de nichos será ainda mais promissor se “verticalizarem a oferta e distribuírem a nível global” (Margarida Gaivão, anexo F, pp. 152).

O *online* trouxe, como referimos acima, inúmeros obstáculos às tradicionais agências de viagem. Porém, e como quase sempre acontece, é também um terreno fértil em oportunidades para as agências que se souberem adaptar ao atual contexto. A *web*, ao permitir chegar a mercados longínquos, consegue abranger um maior número de potenciais clientes, o que constitui uma alavanca de crescimento para inúmeras empresas.

Ao longo do relatório referimo-nos a um estudo levado a cabo por Buhalis e Licata, *The future of etourism intermediaries*, que avança resultados interessantes e polémicos. Para Buhalis, as agências de viagem tradicionais irão progressivamente perder clientes

mantendo apenas uma quota de mercado aceitável na venda de programas com baixas margens de lucro, algo que se deverá manter inalterado até que a televisão digital interativa se democratize.

Através da nossa investigação, e recorrendo à leitura de inúmeros autores, consideramos que o futuro não trará o fim das agências de viagem. Porém, estas irão inevitavelmente perder terreno no mercado e apenas sobreviverão as que forem capazes de adotar um modelo de negócio apoiado também em plataformas *online*. No fundo, e tal como defendem Buhalis e Licata, caminhamos para a convergência dos meios. Num mundo cada vez mais global e interativo, as empresas ligadas ao setor do turismo têm de ser capazes de se adaptar e, estabelecendo parcerias, chegar a mais clientes, mais depressa e de forma mais eficaz.

Antes de terminar, gostaríamos de espelhar o gosto com que fizemos esta investigação. Ao longo de meses dedicámo-nos totalmente a estudar o universo do turismo, um assunto com o qual tínhamos contactado apenas indiretamente ainda que sobre ele nutríssimos um grande interesse. Foi um percurso desafiante e compensador. O estágio na Sporski deu-nos a possibilidade de conhecer de perto o universo empresarial e colocar em prática o conhecimento adquirido ao longo de cinco anos.

Ao longo deste relatório pudemos comprovar uma certeza que já tínhamos: a comunicação é, sem dúvida, um elemento fundamental nos nossos dias e o marketing, quando planeado e bem direcionado, pode funcionar como a engrenagem de uma organização, contribuindo de forma inequívoca para o seu desenvolvimento e sustentabilidade.

## **Bibliografia**

ALAN, Lew (2008), “Long tail tourism: new geographies for marketing niche tourism products”, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 25 (3-4), pp. 409-419.

ANG, Swee (2001), “Crisis marketing: a comparison across economic scenarios”, *International Business Review*, 10, pp. 263-284.

BRENT, J. *et al.* (2010), “Impacts of the world recession and economic crisis on tourism: North America”, *Journal of Travel Research*, 49 (1), pp. 5–15.

BRONNER, Fred e HOOG, Robert (2012), “Economizing strategies during an economic crisis”, *Annals of Tourism Research*, 39 (2), pp. 1048-1069.

BUHALIS, Dimitrios (1998) “Strategic use of information technologies in the tourism industry”, *Tourism Management*, 19 (5), pp. 409-421.

BUHALIS, Dimitrios e LICATA, Maria (2001), “The future eTourism intermediaries”, *Tourism Management*, 23, pp. 207–220.

BUHALISA, Dimitrios e LAWB, Rob (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, pp. 609-623.

CHAFFEY, Dave *et al.* (2009), *Internet marketing: strategy, implementation and practice*, Pearson Education Limited.

CLEMONS, Eric *et al.* (2010), “Six Strategies for Successful Niche Marketing How to win big by thinking small”, *MitSloan Management Review*.

DALGIC, Tevfik (2006), *Handbook of Niche Marketing, Principles and Practices*, Nova Iorque: The Haworth Press Inc.

DALGIC, Tevfik e LEEUW, Maarten (1994), “Niche marketing revisited: Concept, applications and some European cases”, *European Journal of Marketing*, 28 (4), pp. 39-55.

DIONÍSIO, Pedro *et al.* (2009), *b-Mercator*, Lisboa: D.Quixote.

DWYER, Larry *et al.* (2010), *Tourism Economics and Policy*, Bristol: Gutenberg Press Ltd.

ECONSULTANCY (2010), *Social media and The Travel Setor*, Londres: Econsultancy.

FAULKNER, B. (2001), “Towards a Framework for Tourism Disaster Management”, *Tourism Management*, 22, pp. 135–147.

FINK, S. (1986), *Crises Management: Planning for the Inevitable*, Nova Iorque: American Management Association.

GAUNTLETT, David (2011), *Making is connecting– The social meaning of creativity, from DIY and knitting to YouTube and web 2.0*, Cambridge: Polity Press.

HALL, Stuart (1999), “Cultural Studies and its Theoretical Legacies”, *Media, Society and Culture*, 2(3), pp. 98-129.

HAMERMESH, R. G. (1978), “Strategies for low market share business”, *Harvard Business Review*, 56(3), pp. 95–102.

HAMLIN, Robert *et al.* (2012), "Acquiring market flexibility via niche portfolios: The case of Fisher & Paykel Appliance Holdings Ltd", *European Journal of Marketing*, 46 (10), pp.1302 – 1319.

HUGHES, Mark (2008), *Buzzmarketing: Get People to Talk About Your Stuff*, Cambridge: Pearson Education Limited.

IPK INTERNATIONAL (2011), *World Travel Trends Report 2011*, Berlim: Messe Berlin GmbH.

JOYCE, Mary *et al.* (1991), *Marketing*, Nova Jersey: Prentice-Hall.

KASH, Toby e DARLING, John (1998), “Crises Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. Leadership and Organization”, *Development Journal*, 19 (4), pp. 179–186.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (2010), *Principles of Marketing*, Nova Jersey: Pearson Education, Inc.

KOTLER, Philip *et al.* (2000), “The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses”, *Long Range Planning*, 33, pp. 97-119.

KOTLER, Philip *et al.* (2009a), *Marketing Management*, Essex: Pearson Education Limited.

KOTLER, Philip *et al.* (2009b), *Marketing: An introduction*, Essex: Pearson Education Limited.

LINNEMAN, Robert e STANTON, John (1991), *Making Niche Marketing Work: How to Grow Bigger by Acting Smaller*, Nova Iorque: Mcgraw-Hill.

LOVELOCK, Christopher e WIRTZ, Jochen (2011), *Services Marketing People, Technology, strategy*, Nova Jersey: Pearson Education, Inc.

MAXWELL, Joseph (2005), *Qualitative Research Design: An interactive approach*, Londres: Thousand Oaks.

MEHMET, Köksal e ENGIN Özgül (2007), “The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis”, *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (4), pp. 326- 342.

MILLER, Daniel (2011), *Tales from Facebook*, Cambridge: Polity Press.

MORRISON, Alastair (1996), *Hospitality and Travel Marketing*, Nova Iorque: Delmar Publishers.

MORTLEMAN, Jim (2011) “social media strategies”, *Computer Fraud & Security*, 5, pp.8-11.

OKUMUS, Fevzi *et al.* (2005), “Impact of an economic crisis – Evidence from Turkey”, *Annals of Tourism Research*, 32 (4), pp. 942-961.

POON, A. (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, Oxford: CAB International.

PORTER, M. (2001), “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, 79(3), pp. 63–78.

POSTMAN, Joel (2009), *Socialcorp social media goes corporate*, Barkely: New Riders.

QUELCH, John (2008), “Marketing your way through a recession”, Harvard Business School Working Knowledge.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva - Publicações, Ltd.

RHEINGOLD, Howard (2000), *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*, Massachusetts: MIT Press.

ROBERTS, K. (2003), “What strategic investment should you make during a recession to gain competition”, *Strategy & Leadership*, 31 (4), pp. 31-39.

SAIAS, Luís (2007), *Marketing de Serviços - Qualidade e fidelização de clientes*, Lisboa: Universidade Católica Editora.

SAY, Jean-Baptiste (2001), *A treatise on Political Economy or The Production, Distribution and Consumption of Wealth*, Ontário: Batoche Books.

SCOTT, Laws (2007), “Tourism crises and marketing recovery strategies”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2/3/4), pp. 1–13.

SHANI, David e CHALASANI, Sujana, (1993) "Exploiting Niches Using Relationship Marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 8 (4), pp.58 – 66.

SHELDON, P. e DWYER, L. (2010), "The global financial crisis and tourism: perspectives of the academy", *Journal of Travel Research*, 49(1), pp. 3–4.

SHOSTACK, Lynn (1977), "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, 41, pp. 73-80.

SMITH, Adam (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London: Macmillan and Co.

STANTON, William *et al.* (1991), *Fundamentals of Marketing*, Nova Iorque: McGraw-Hill.

TEVFIK, Dalgic e MAARTEN, Leeuw (1994), "Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases", *European Journal of Marketing*, 28 (4), pp. 39-55.

TNS OPINION & SOCIAL (2012), *Standard Eurobarometer 77 - Public Opinion in the European Union*, Bruxelas: TNS Opinion & Social.

WOLFE, K. *et al.* (2004), "Buyer characteristics among users of various travel intermediaries", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2/3), pp. 51–62.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2012), *Annual Report 2011*, Madrid: UNWTO.

## **Webgrafia**

[www.confederacaoturismoportugues.pt](http://www.confederacaoturismoportugues.pt)

[www.conheceracrise.com](http://www.conheceracrise.com)

[www.ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/mercado-de-publicidade-on-line-cresce16-em2011-no-mundo](http://www.ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/mercado-de-publicidade-on-line-cresce16-em2011-no-mundo)

[www.ffms.pt/evento/205/a-crise](http://www.ffms.pt/evento/205/a-crise)

[www.ine.pt](http://www.ine.pt)

[www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=564189](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=564189)

[www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=564767](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=564767)

[www.plio.pt/sapo-faturou16-milhoes-em-publicidade/](http://www.plio.pt/sapo-faturou16-milhoes-em-publicidade/)

[www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalPerfilPais.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalPerfilPais.pdf)

## **ANEXOS**

ANEXO A - Campanha de comunicação Sporski em autocarros da Carris




ANEXO B – Encarte promocional do pacote “preço único família” publicado na revista Visão e Sábado a 9 de fevereiro de 2012.

# VIVA + NEVE

## PREÇO ÚNICO FAMÍLIA

### UMA OFERTA EXCLUSIVA SPORSKI

Todos os programas incluem alojamento, forfait, aluguer equip. ski, cursos (só em Vallnord) e seguro.



**VALLNORD - Anyos**  
**ANYOS PARK APARTHOTEL \*\*\*\***  
 25 A 30 DE MARÇO

2 ADULTOS + 1 CRIANÇA	2 ADULTOS + 2 CRIANÇAS
TUDO POR <b>629€</b>	TUDO POR <b>759€</b>

**GRANDVALIRA - Canillo**  
**Hotel Font D' Argent Canillo \*\*\*\***  
 25 A 30 DE MARÇO

2 ADULTOS + 1 CRIANÇA	2 ADULTOS + 2 CRIANÇAS
TUDO POR <b>819€</b>	TUDO POR <b>989€</b>

**VALLNORD - Sispony**  
**ABBA XALET SUITES HOTEL \*\*\*\***  
 25 A 30 DE MARÇO

2 ADULTOS + 1 CRIANÇA	2 ADULTOS + 2 CRIANÇAS
TUDO POR <b>769€</b>	TUDO POR <b>849€</b>

**GRANDVALIRA - Soldeu**  
**APART. CASA VELLA POPIAIRE**  
 25 A 30 DE MARÇO

2 ADULTOS + 1 CRIANÇA	2 ADULTOS + 2 CRIANÇAS
TUDO POR <b>699€</b>	TUDO POR <b>829€</b>

**GRANDVALIRA - Val D'Incles**  
**HOTEL EURO ESQUI \*\*\*\***  
 25 A 30 DE MARÇO

2 ADULTOS + 1 CRIANÇA	2 ADULTOS + 2 CRIANÇAS
TUDO POR <b>759€</b>	TUDO POR <b>799€</b>

**VALLNORD - La Massana**  
**HOTEL MAGIC LA MASSANA \*\*\*\***  
 25 A 30 DE MARÇO

2 ADULTOS + 1 CRIANÇA	2 ADULTOS + 2 CRIANÇAS
TUDO POR <b>769€</b>	TUDO POR <b>849€</b>

Info: Os preços apresentados são por família para estadas de 5 noites, e são válidos para crianças até aos 11 anos. Os programas em Hotel incluem pequeno-almoço e jantar.  
 Consulte a Sporski para saber mais sobre estes e outros programas.





RESERVAS  
 CONSULTE O SEU AGENTE OU LIGUE 21 394 33 00

[www.sporski.com](http://www.sporski.com)  
[reservas@sporski.com](mailto:reservas@sporski.com)



ANEXO C – Página do *website* da Sporski com a promoção das ofertas para crianças da temporada de 2012.



## Oferta Lenço Polar ou Luvas Sporski

Protecção contra o vento e o frio da neve!



Caro(a) xxxxxxx

Esta temporada a Sporski oferece a todas as crianças que viajam consigo para a neve umas **luvas de neve** ou um **lenço polar**.

Na sequência da reserva efectuada e com o aproximar das férias de Carnaval, vimos recordar que caso não tenha ainda solicitado nenhuma das ofertas disponíveis, efectue o seu pedido junto do gestor Sporski, responsável pela sua reserva.

O lenço polar e as luvas Sporski são, em conjunto com o capacete e os goggles, acessórios de grande utilidade para usar na neve ou na montanha, protegendo a cabeça, o pescoço e as mãos das crianças contra o frio, o vento e a neve.

[Clique aqui para saber mais sobre estas ofertas e respectivas condições de entrega](#) [www.sporski.com/destaques/luvas/](http://www.sporski.com/destaques/luvas/)



### LOCAL DE ENTREGA

**Loja Sporski**  
Av. António Augusto Aguiar 148 D,  
1050-021 Lisboa (edifício Espanha – a seguir ao  
Corte Inglês na direcção da Praça de Espanha)

**Horário:**  
Segunda a Sexta-feira das 10h00 às 19h30  
Sábado das 10h30 às 15h30



Oferta limitada ao stock existente


**Condições de entrega à cobrança**


- O pedido de entrega deverá ser feito a Sporski (ao gestor da sua reserva), por telefone ou por e-mail até 72 horas antes da data da partida.
- As entregas à cobrança tem um valor mínimo de 4 euros (até 1 kg), sendo o serviço e valor cobrado da inteira responsabilidade da empresa Chronopost.


Para mais informações, contacte o seu gestor de reserva.

APOIO **sporski** OFERTA **Allianz**

 Descarregue ou solicite aqui as brochuras desta temporada  Consulte as novidades e vantagens que temos para si

 Torne-se amigo ou fa. e esteja sempre actualizado

 Veja os nossos vídeos de neve e muito mais

**CONTACT CENTER**  
 [ 21 394 33 00 | 707 500 508 ]

**WEB**  
[www.sporski.com](http://www.sporski.com)  
[reservas@sporski.com](mailto:reservas@sporski.com)

Sporski | Movimento Viagens - Viagens e Turismo Unipessoal Lda. | RNAVT Nº 2722  
NIPC: 508 425 409, © 2011. Todos os direitos reservados

ANEXO D - Comentários de um cliente na página do Facebook da Takeoff em resposta a uma publicação da empresa



The screenshot shows a Windows Internet Explorer browser window displaying the Facebook page for 'TakeOff Surf Travel'. The browser's address bar shows the URL: <http://www.facebook.com/#!/pages/TakeOff-Surf-Travel/117503581612617>. The Facebook interface includes a search bar, a navigation menu on the left with logos for 'FUEL TV PORTUGAL', 'THE SURF PROJECT', 'Surftotal Surf', and 'Beachcam.pt', and a main content area. The main content area shows a post from 'TakeOff Surf Travel' with 146 likes and 5 comments. The comments are from 'Benny Vasconcelos' and are critical of the company's pricing and service quality. The comments are as follows:

- Comment 1:** "os vossos precos para as maldivas sao ridiculos..na indonesia paguei 200 euros por 12 dias no barco ..voce tao a pedir 2000mil euros 10 dias..tao loucos....ganancia ganancia.. Segunda-feira às 9:56 · Gosto · 2" (The prices for the Maldives are ridiculous... in Indonesia I paid 200 euros for 12 days on the boat... you're asking for 2000 euros for 10 days... you're crazy... profit profit.. Monday, September 10, 2012 at 9:56 AM · Like · 2)
- Comment 2:** "Boa tarde. É importante esclarecer que os nossos programas incluem avião para as Maldivas, alojamento em barcos de qualidade em regime de pensão completa (pequeno almoço, almoço e jantar incluídos) transferes aeroporto-ilhas e barco-ondas e ainda seguro de viagem/surf. Além disso asseguramos acompanhamento Takeoff no local para o que for necessário durante a estadia. Agradecemos que se encontrar um programa para as Maldivas com as características enunciadas nos informe. Obrigado" (Good afternoon. It is important to clarify that our programs include a flight to the Maldives, accommodation in quality boats on a full board basis (breakfast, lunch and dinner included) airport-islands and boat transfers and travel insurance. In addition, we ensure Takeoff accompaniment on-site for what is necessary during the stay. We thank you for finding a program for the Maldives with the characteristics mentioned in the report. Thank you.)
- Comment 3:** "no edreams.com ta um voo para as maldivas a 525eur ..pronto...dps xegas as maldivas e n sel...se kiseres um dos melhores barcos k por la andam tipo o PRINCESS AIFA pagas 500 dolares 10 dias ...e tb em regime de pensao completa bla bla bla ..portante ate agr a minha viagem ta a metade do preco do vosso pacote,, há 15 horas · Gosto" (on edreams.com there is a flight to the Maldives for 525eur...right...then you reach the Maldives and don't select...if you want one of the best boats like the PRINCESS AIFA you pay 500 dollars for 10 days...and also on a full board basis bla bla bla...important until now my trip is half the price of your package,, 15 hours ago · Like)
- Comment 4:** "alguem ta a meter mtooo dinheiro ao bolso..axo mal pk voces sao uma empresa k se dis criada por surfistas,por isso deveriam tentar REALMENTE proporcionar as melhores oportunidades aos surfistas ...e tentar tornar mais acessivel viagens destas para o pessoal poder evoluir...mas enfim o pessoal ker e fazer guita , qndo na verdade o objectivo princial devia ser levar surfistas as maldivas para fazer tubos e gastar o minimo de guita possivel ponto final...fogoo pikkk tem q ser sempre um negocio..nos surfista deviamos cumeçar a mudar isso.. há 15 horas · Gosto" (someone is putting too much money in their pocket...it's bad because you are a company created by surfers, so you should really try to provide the best opportunities for surfers...and try to make these trips more accessible for people to be able to evolve...but in the end people want to make money, when in reality the main objective should be to take surfers to the Maldives to do waves and spend the minimum possible money period final...foooooo there should always be a business...we surfers should start changing this.. 15 hours ago · Like)
- Comment 5:** "epa se numa viagem pa 10 pessoas 10 dias a take off investe 14 mil euros ... entao facam os precos dos pacotes de maneira a que unica e exclusivamente os gastos da viagem fossem cobertos...o lucro e retorno do vosso investimento nao seria em dinheiro,mas sim em poder oferecer a comunidade de surfistas tugas precos low cost..isto pa podermos evoluir...e curtir.. há 15 horas · Gosto" (wow if on a trip for 10 people for 10 days Take Off invests 14,000 euros...so make the prices of the packages in a way that the only and exclusively the expenses of the trip are covered...the profit and return of your investment would not be in money, but in being able to offer the surfing community low cost packages...this so we can evolve...and have fun.. 15 hours ago · Like)
- Comment 6:** "o prestígio da vossa empresa iria explodir na comunidade surfista portuguesa se fizessem isso....mas pronto...provavelmente n vai acontecer..provavelment 4 ou 5 paparucos donos da take off continuam a fazer guita com os surfistas... há 15 horas · Gosto" (the prestige of your company would explode in the Portuguese surfing community if you did this...but right...probably it won't happen...probably 4 or 5 little owners of Take Off continue to make money with the surfers... 15 hours ago · Like)

## Transcrição de entrevistas

ANEXO E - Transcrição da entrevista com o Dr. Gonçalo Boavida, Diretor da Sporski e da Takeoff

**E – Ambas as empresas de que é Diretor, Sporski e Takeoff, se dedicam a um turismo que tem por base a prática de um desporto. Qual a designação deste tipo de turismo?**

Nunca tinha pensado sobre isso.

**E - Alguns autores sugerem que seja turismo de aventura. Nós estamos a equacionar a hipótese de intitulá-lo turismo de *lifestyle*.**

Turismo de aventura não é de certeza. Poderá ser de *lifestyle* mas deve haver uma palavra para isso em português. Talvez turismo ativo uma vez que as férias são pensadas com base num propósito específico. Não sei.

**E- Que motivos estiveram por trás da idealização da Sporski e da Takeoff como agências de viagens e simultaneamente operadores turísticos?**

A Sporski funciona através de dois eixos, como distribuidor (B2B) e através de venda direta (B2C). Está presente nos dois canais por uma estratégia que veio da necessidade e do que já se praticava em nichos a nível internacional. O nicho obriga, até à fase de consolidação da empresa, a que a distribuição seja feita diretamente. Sem experiência, o operador arruina a estratégia do produto.

A Takeoff é uma agência de viagens. Só é operador turístico a nível internacional.

**E- Porque é que a Takeoff não trabalha como operador turístico em Portugal?**

Porque não se justifica.

**E- O mercado da neve foi durante muito tempo associado a um determinado status social, esta tendência impulsionou o crescimento da Sporski?**

Claro que sim, todos o sabemos. Até há alguns anos atrás a neve aliava a emotividade ao status, o que é uma proposta irrecusável, quase que não precisávamos de fazer publicidade,

a neve era uma aposta ganha. Ir à neve sempre foi muito associado a um determinado padrão social, no fundo o status a que se refere. Esta combinação foi durante muito tempo a nossa pedra angular.

**E- E hoje em dia, já não é assim?**

Mudou muito. Hoje em dia o status já não tem influência relevante. E se ficamos sem o status, sobra a emotividade, ficam os que verdadeiramente gostam de neve. O status já não pesa na decisão, sobra a emotividade associada ao destino.

**E- As estratégias de comunicação e marketing que a empresa levou a cabo durante esta temporada teve resultados efetivos?**

Sim, sem dúvida. Tiveram alguns resultados efetivos. As estratégias, tanto de marketing como de produto, foram adequadas e considero que a estratégia funcionou.

**E- Quais os grandes objetivos que estiveram por trás desta campanha?**

Por trás de toda esta campanha estiveram dois grandes objetivos. Por um lado aumentar o tráfego, por outro posicionar a empresa de uma forma estratégica.

**E- A campanha de comunicação conseguiu atenuar a quebra esperada na receita?**

Funcionou para atenuar uma quebra que poderia acabar por ser bastante mais acentuada que o inicialmente previsto.

**E- Este ano a neve também não ajudou..**

Sem dúvida! Este ano a temporada começou muito tarde. Nos Alpes esteve bom mas nos Pirenéus, que são o destino mais conhecido e barato, só nevou a sério lá para janeiro. Isto já para não falar da crise, obviamente.

**E- Passemos agora para a Takeoff- surf travel. Quais os argumentos da agência? Porque é que os clientes preferem comprar com a Takeoff do que individualmente?**

O cliente Takeoff prefere comprar connosco uma vez que temos produtos exclusivos sob a forma de pacote, tornando-se assim mais atrativos. Oferecemos produtos complexos e exclusivos que, sem uma agência de viagens, seria muito difícil de conseguir dada a

distância do destino. Os contactos que nós temos nas Maldivas são muito difíceis de estabelecer por um surfista sozinho. É quase impossível marcar uma semana no Maja<sup>25</sup> individualmente.

**E- A temporada da neve está a chegar ao fim e, na Sporski, já são conhecidos os resultados deste ano. Prevê que a Takeoff também tenha de lidar com uma quebra das suas vendas?**

Claro que sim mas a Takeoff tem um universo muito inferior ao da Sporski, a quebra nunca será da mesma dimensão da sentida na Sporski. O número de clientes é muito menor mas é também um nicho muito específico.

**E- Nicho esse que não abdica facilmente deste género de viagens?**

Sim, os produtos que vendemos têm uma carga emotiva associada muito elevada. Os surfistas não abdicam destes privilégios. Juntam dinheiro o ano todo para poderem surfar uma onda diferente e se for nas Maldivas, melhor ainda. Percebe? É um destino de sonho.

**E- No fundo é uma forma *suis generis* de estar na vida**

Sim, sim. Claro. Você sabe tão bem como eu. A eterna busca de ondas cada vez mais desafiantes e as Maldivas povoam o nosso imaginário, têm as ondas das revistas que vemos desde miúdos.

**E- A Sporski apostou fortemente em campanhas que pudessem reduzir o impacto da crise económica. A Takeoff tem algumas respostas pensadas para responder a este momento difícil?**

Sinceramente não temos.

**E- O Dr. Gonçalo Boavida está ligado desde sempre a empresas de nicho, considera que estas estão mais expostas ou mais protegidas a momentos de crise, tal como aquele que vivemos atualmente?**

Estão mais expostas e mais protegidas dependendo da empresa e do momento que atravessa. Por exemplo, imagine que só vendíamos viagens para a Indonésia, se houvesse

---

<sup>25</sup> Um dos barcos com que a Takeoff trabalha nas Maldivas

um terremoto nesse ano, acabava-se logo. Simplesmente não iríamos vender. Ou seja, estão mais expostas a problemas diretos mas menos expostas a crises globais, que afetem todos os setores.

**E- Como a atual crise..**

Como a atual crise. Desde 2008 que sentimos, como toda a gente, a crise. Mas não de uma forma tão acentuada como os demais. Não dependemos do grande público e por isso somos menos afetados. O nicho a que nos dirigimos considera as viagens como parte da sua vida, não dispensam. Abdicam de outras coisas e poupam especialmente para ir à neve ou fazer surf. É um estilo de vida, tal como o referiu anteriormente.

**E- Para terminar gostaria de saber qual a sua opinião relativamente ao futuro das agência de viagem? Num ambiente em que intermediários perdem importância, as agências estão condenadas ou terão de se reinventar?**

No futuro terão de fazer sentido. Acrescentar algum valor à atividade que exercem.

**E- Pode concretizar?**

Para acrescentarem valor à atividade têm de se especializar em determinados produtos, segmentos, nichos. Só assim passarão a ser percebidas como consultores de viagem e não como distribuidores de produtos tipo supermercados.

ANEXO F - Transcrição da entrevista com a Dra. Margarida Castelo-Branco Gaivão, Diretora de Marketing da Takeoff e da Sporski

## **SPORSKI**

### **E- Qual o posicionamento da Sporski?**

“Snow Specialists” - A Sporski é uma agência 100% especializada em viagens para a neve oferecendo a mais completa e variada seleção de programas para destinos de férias na neve. Os programas Sporski apresentam a melhor relação qualidade/preço, e são os mais seguros e completos do mercado.

### **E- Missão, Visão e Valores Sporski**

**Missão:** Oferecer programas de viagem exclusivos e inovadores, apresentando um serviço de qualidade superior, superando as expectativas dos clientes em cada oportunidade.

**Visão:** Ser capaz de transmitir a emoção de umas férias na neve afirmando-nos como marca de referência. Estabelecer com os Clientes atuais e futuros uma relação de confiança sustentada na capacidade de inovar em cada oportunidade, satisfazendo as necessidades de cada tipo de esquiador ao melhor preço e com os programas mais completos e seguros do mercado.

**Valores:** Marca jovem e contemporânea. Inovação, confiança, dinamismo, paixão, adrenalina e emoção a par com diversão, alegria, amizade, família, respeito e segurança são alguns dos valores que espelham a forte personalidade da marca

### **E- Qual o perfil do cliente Sporski?**

Famílias, grupos de amigos e empresas. O decisor de compra tem uma idade compreendida entre os 30 e os 45anos, é licenciado e exerce uma profissão liberal. Pertencente às classes A, B e C1. Moradores nos grandes centros urbanos com especial enfoque para a zona da grande Lisboa e arredores seguida de Grande Porto, Braga, Aveiro, Coimbra, Leiria, Santarém e principais centros urbanos do Algarve.

## **E- Quem são os principais concorrentes?**

Atuando no mercado simultaneamente como Operador Turístico - venda através de agências, e Agência de Viagens - venda ao cliente final, a Sporski enfrenta dois tipos de concorrência. Como operador, considera-se como principal concorrente da marca o operador espanhol Orizonia.

No que respeita à posição como agência, assente no contacto direto com o cliente, a concorrência faz-se sentir principalmente ao nível da venda direta (comprando o Cliente diretamente ao fornecedor – estâncias e alojamentos no destino) e dos portais de venda online como por exemplo o booking.

Em termos de agências portuguesas podemos considerar que a concorrência é mais residual. Não existe nenhuma que seja muito forte na venda de viagens para a neve, sendo que as que mais vendem, compram um volume significativo à Sporski, enquanto operador turístico. Neste caso os mais relevantes poderão ser a Abreu, El corte inglês e a Best. No segmento mais jovem poderemos considerar a “Slide in” o nosso maior concorrente para Pas de la Casa (Andorra)

## **E- Qual o volume de vendas da Sporski?**

Contamos com 18 a 20.000 clientes/ano que compram programas completos ou serviços isolados. Cerca de 9 milhões de euros de faturação.

Com a crise tem-se vindo a assistir a um incremento da procura por pacotes tudo incluído (programas com tudo incluído com alojamento, *forfait*, seguro, aluguer equipamentos, cursos de ski e refeições em pistas) e *snow lowcost* (programas de baixo custo para apartamentos) uma vez que apresentam um preço mais económico do que os restantes programas.

A grande novidade e sucesso da temporada que permitiu aumentar o número de crianças que viajaram com a Sporski em relação ao ano anterior foi a aposta no preço único família. Programas com um conceito similar ao tradicional cabaz família existente nos supermercados, mas agora adaptado às férias na neve. Tal como num cabaz tradicional os programas preço único família” apresentam um preço único para vários serviços incluídos, totalizando no final um valor substancialmente abaixo de que quando adquiridos isoladamente.

**E- Qual a perspectiva de quebra para este ano?**

Entre 10 e 15% relativamente à temporada passada

**E- Objetivos gerais de Comunicação Temporada 2011/2012**

Afirmar a Sporski como líder, único especialista, experiente e única referência no setor; Assumir uma comunicação alegre e positiva contrariando a perspectiva de um cenário negativo/adverso (“viva mais as coisas boas da vida”). Assumir uma relação de cumplicidade com o Cliente, refletindo esse esforço na nova programação Sporski - mais vantagens, mais ofertas, mais oportunidades tudo isso para que se concretizem as férias mais desejadas do ano; Comunicar a variedade e vantagens dos programas Sporski para as famílias; Transmitir e reforçar a ideia de que as melhores férias são as da neve e com a Sporski. Viajar com a Sporski é ser um verdadeiramente apaixonado pela neve.

**TAKEOFF**

**E- Qual o posicionamento da Takeoff?**

Agência de viagens especializada em viagens de Surf.

**E- Qual a Missão, Visão e Valores Takeoff?**

A Takeoff apresenta programas de férias ligados ao Surf pensados para todos: surfistas experientes, grupos de amigos, famílias e surfistas em lua de mel. Tendo como principais valores a segurança e a qualidade ao melhor preço.

Missão: desenvolvimento de atividade na área do Surf Travel, disponibilizando programas exclusivos, verticalizando e internacionalizando a oferta em cada oportunidade

**E- Qual o perfil do cliente Takeoff?**

Cliente do segmento A,B,C+. Surfistas individuais, casais, e escolas de surf

**E- Quem são os principais concorrentes?**

Todos os players internacionais que operam com operações organizadas nas Maldivas: Worldsurfaris, SurfAtoll, The perfect wave, entre outros

**E- Qual a perspectiva de quebra para este ano?**

Prevemos manter o número de passageiros e reservas, com quebra de 5% nas vendas.

**E- Os clientes alteraram os programas de férias?**

Mantiveram o interesse comprando em épocas mais económicas

**MARKETING SPORSKI E TAKEOFF**

**SPORSKI**

**E- Adotaram estratégias de marketing especialmente direcionadas para o atual momento de crise económica?**

A Sporski tem vindo a adaptar o seu produto aos momentos de crise apostando em pacotes com tudo incluído, em que o preço final a pagar pelo Cliente é substancialmente menor do que se comprar os serviços soltos, numa maior seleção de apartamentos os quais na generalidade têm um preço inferior ao alojamento em hotel.

Temos apostado também numa negociação mais apertada com os hotéis e estâncias em geral o que nos tem permitido criar produtos muito atrativos em termos de preço. Destaque ainda para o Preço único família um programa em que uma família de 2 adultos e 2 crianças vai à neve por menos de 1000€. Estes programas incluem a maioria dos serviços essenciais para umas férias na neve com crianças. Têm além disso a particularidade de apresentar um preço único, significativamente mais reduzido do que o praticado quando se adquirem esses serviços isoladamente.

Além disso a Sporski tem lançado várias campanhas com descontos e ofertas especiais em épocas e para destinos selecionados como campanha de reserva antecipada, crianças a viajar grátis, cartão oferta Cliente com oferta para amigo, oferta de forfait ou equipamento de ski, entre outros.

Lançámos também uma campanha de publicidade forte em parceria com as estâncias de Andorra e Espanha, incluindo encartes em revistas de grande tiragem, anúncios, publicidade nos autocarros, Google adds e outras formas de publicidade on-line e ainda uma campanha de rádio.

**E- Os clientes alteraram os programas de férias?**

O cliente neve é um cliente muito fiel. De qualquer forma temos sentido que o Cliente marca cada vez mais em cima da hora, procura programas mais económicos o que se reflete na procura de alojamentos menos dispendiosos ou em estadias mais curtas.

**E- A redução de preços não compromete o posicionamento da marca?**

Consideramos que não. Somos a marca de referência e quando o cliente recorre à Sporski para reservar umas férias na neve temos de estar preparados para lhe oferecer o que procura. Nesse sentido os nossos preços e programas procuram satisfazer as necessidades de todo o tipo de Clientes, tendo sempre como base a melhor relação preço/qualidade e a segurança dos programas disponibilizados.

**E- Têm apostado bastante no marketing *online*, quais os resultados efetivos?**

De uma forma geral o peso da publicidade *online* é de 60% face ao investimento total em publicidade. Este ano esse rácio foi ligeiramente inferior uma vez que fizemos rádio e autocarros o que representa um investimento mais avultado.

A aposta que fizemos no Google possibilitou, tal como acontece todos os anos, um incremento do número de acessos ao *site*. Por outro lado, as redes sociais, como o Facebook, também permitiram que criássemos uma relação bastante dinâmica com os nossos fãs.

**E- Sei que apostaram muito no Facebook, há um retorno económico efetivo ou funciona apenas como reforço da marca?**

O Facebook constitui um importante meio para a divulgação da marca e seus produtos e também um canal de troca de experiências entre os fãs. Permite criar uma relação de empatia forte entre o operador e a marca. Não o consideramos como um canal de venda mas sim uma forma de estabelecer relações fortes com o público esquiador e afirmar a Sporski como a agência de referência na venda de viagens para a neve.

**E- Qual o resultado dos vales oferecidos no concurso “viciados em neve” – quantas viagens foram marcadas beneficiando destes vales)**

Consideramos que o passatempo “viciados em neve” foi um sucesso. Não só se estabeleceu uma dinâmica muito positiva angariámos mais de 5000 fãs como, dos 80 vales de 100 euros que foram oferecidos, 16 clientes fizeram uma reserva com a Sporski.

**E- O online está a ganhar terreno à comunicação tradicional? (Facebook e site VS brochuras) É mais rentável?**

Consideramos que o *online* é hoje em dia um meio de extrema importância para a divulgação e venda dos programas. Tem um dinamismo avassalador permitindo fazer alterações em tempo real, adaptando o produto às necessidades do momento. Ao contrário de uma brochura, a informação e os preços dos programas estão sempre atualizados, é possível lançar promoções de uma hora para a outra e fazer chegar essa informação rapidamente ao cliente de forma mais direta, mais rápida e a custos muito inferiores.

**E- Quais os resultados da campanha de comunicação integrada lançada no início da temporada?**

Foram bastante positivos tendo constituído uma importante alavanca para o arranque da temporada

**E- Têm apostado mais na conquista de novos clientes ou na fidelização dos antigos?**

Em ambos. A Sporski sempre deu grande enfoque à fidelização dos seus Clientes, promovendo desde o início campanhas nesse sentido. Hoje mais que nunca conquistar não podemos descurar esse tema.

**E- Quais os projetos para o futuro da Sporski?**

A Sporski irá continuar a apostar na oferta de programas cada vez mais adaptados às necessidades dos Clientes com especial destaque para o Preço único família e outros programas tudo incluído, programas de estadias curtas e uma maior seleção de apartamentos e *Chalets*.

## **TAKEOFF**

**E- Tencionam adotar estratégias de marketing especialmente direcionadas para o atual momento de crise económica?**

Reduzir a exposição aos mercados em crise e abrir para mais mercados, diluindo e minimizando o risco da exposição aos mercados tradicionais, agora em crise.

**E- A campanha de publicidade na praia e através da presença no festival de cinema SAL tem como objetivo principal o reforço da marca ou um retorno económico efetivo?**

O objetivo principal era de aproximar e aumentar a notoriedade junto do público alvo, aproveitando ainda o momento e oportunidade para distribuição de programas promocionais de última hora.

**E- A redução dos preços na Takeoff é mais difícil de concretizar do que na Sporski, quais são então as alternativas?**

A redução de preço nos programas atuais como estratégia para aumento de vendas não é a solução, pelo contrário. Devemos encontrar alternativas ao nível de produto para ir de encontro às expectativas dos clientes e internacionalizar a oferta existente a mercados com maior poder de compra

**E- De quanto foi o investimento no marketing online? Qual a perspetiva de resultados?**

Cerca de 2000€ em *sites* da especialidade em Portugal e Espanha. Este ano não foi feita nenhuma campanha no *Google adwords*.

**E- Porque não apostar na dinamização da página de Facebook da Takeoff tal como fazem com a Sporski?**

Temos essa intenção mas tendo a Takeoff uma estrutura pequena e sendo o Facebook um canal em que só vale a pena investir se se conseguir garantir o seu dinamismo necessitamos de alguém dedicado e 100%, familiarizado com a prática do surf e com os valores da marca. De qualquer modo mantemos a página ativa onde comunicamos algumas das principais novidades e vídeos promocionais das Maldivas.

## **EMPRESAS DE NICHOS**

### **E- Quais são as particularidades da forma de comunicar numa empresa de nicho?**

Exige uma comunicação mais direcionada, 100% orientada para as características e necessidades dos consumidores que constituem o nicho. O consumidor é por norma mais exigente e exige que a empresa seja um especialista.

### **E- Sendo a Sporski e a Takeoff empresas de nicho, considera que estão mais protegidas ou mais expostas a situações de crise?**

Tanto o ski como o surf são desportos de paixão, que queriam de certa forma um vício. Vai-se uma vez e quer-se voltar uma e mais outra. Têm também a particularidade de ter um público alvo que na sua generalidade tem um poder de compra acima da média. Por esses dois motivos talvez estejam mais protegidas

## **AGÊNCIAS DE VIAGENS**

### **E- Como vê o futuro das agências de viagens? Num ambiente em que os intermediários (neste caso as agências) perdem importância, qual a melhor resposta? Terão de se reinventar? Estão condenadas? Serão os nichos uma saída?**

Depende, não podemos generalizar. As agências de viagem tradicionais generalistas que não acrescentam qualquer valor na sua atividade tendem a acabar. As agências que se especializarem em alguns nichos, principalmente nos mais técnicos, terão futuro. Mais ainda se verticalizarem a oferta e distribuírem a nível global.

### **E- A Takeoff e a Sporski funcionam como agências de viagem e operadores turísticos. Qual a estratégia subjacente a este modelo de negócio?**

Como operadores garantimos criatividade ao nível do produto, qualidade e exclusividade da oferta, bem como preço. Como agentes chegamos ao cliente final percebendo assim melhor as suas necessidades e expectativas, permitindo às áreas de produto ajustarem permanentemente a oferta. Temos de ser os motores da mudança e só o poderemos ser se estivermos presentes ao longo da maior parte da cadeia de valor.

ANEXO G - Transcrição da entrevista com a Dra. Rita Santos, Diretora de Produto Takeoff

**E- Como surgiu a Takeoff?**

Surgiu como uma paixão de Gonçalo Boavida, o surf faz parte da sua vida desde tenra idade já que é filho de um dos primeiros surfistas portugueses, João Boavida, esta filosofia de vida faz parte da sua maneira de estar e, depois da Sporski, decidiu voltar a apostar num dos desportos que praticava regularmente tendo nascido, em 2006 a mais nova marca da Puravida, a Takeoff Surf Travel.

**E- A Takeoff procurou responder a uma lacuna existente na organização de viagens de surf?**

A Takeoff viu na inexistência de oferta organizada para destinos internacionais e na escassa informação e segurança dos programas oferecidos por agências internacionais uma oportunidade para desenvolver produtos de surf que se adequassem ao desejo do surfista português. A Takeoff foi criada com o intuito de levar os surfistas para destinos de surf até então difíceis de chegar, de uma forma organizada e segura, colocando-se assim ao serviço da comunidade do surf.

**E- Qual é a vossa mais valia na prestação deste serviço?**

Somos até hoje a única agência de viagens dedicada em exclusivo à organização e comercialização de viagens de surf, apostando em programas especializados que incluem avião, alojamento e serviços terrestres em que o surfista apenas tem de se preocupar em não perder o avião. Oferecemos programas para todos os gostos, desde o surfista solitário que gosta de viajar sozinho à organização de viagens de grupos de amigos, escolas de surf e marcas, assim como famílias em que nem todos são surfistas e casais em lua de mel que querem juntar o útil ao agradável.

**E- De que forma marcam a diferença em relação a outras agências que também vendem pacotes de avião + hotel nas Maldivas?**

Os nossos programas são desenvolvidos de forma criteriosa, escolhemos as opções de alojamento que oferecem melhores condições de surf e conforto. Ao apostarmos na contratação direta e no reconhecimento local dos vários destinos oferecidos,

principalmente nas Maldivas, conseguimos garantir um elevado padrão de serviço e segurança. Outra das diferenças prende-se com o acompanhamento local de um guia nos nossos principais destinos, o que dá ao surfista uma sensação de conforto e de maior proximidade apesar de na maioria das vezes se encontrarem a muitos quilómetros de distância.

**E- A Takeoff intitula-se como especializada em destinos de surf, esta designação advém do conhecimento dos colaboradores?**

Sim, também. No processo de marcação da viagem e antes de viajar oferecemos um atendimento personalizado e fortemente conhecedor do produto. Informamos qual a melhor altura para viajar, se é o destino ou alojamento adequado, etc. Somos especializados porque organizamos viagens para destinos como a Indonésia, Costa Rica, Sri Lanka entre outros mas o destino Maldivas é até ao momento a nossa maior aposta.

**E- Se fosse possível gostaríamos de ter acesso a alguns dados referentes à faturação anual da Takeoff.**

A faturação da Takeoff tem sido mais ou menos estável desde a sua fundação. Em 2007, primeiro ano de que temos registo, conseguimos 700 mil euros, em 2009 - 960 mil euros, em 2010 – 660 mil euros e no último ano (2011) 640 mil euros.

**E- Qual o perfil dos clientes Takeoff?**

Surfistas/ bodyboarders e mergulhadores entre os 15 e os 45 anos, pertencentes à classe média-alta e alta. Viajam em família, grupo de amigos ou escolas de surf.

**E- Quais os destinos mais vendidos?**

O ano passado 68% dos nossos clientes viajaram para as Maldivas, 27% para os Açores, para assistir ou participar no Campeonato Internacional de Surf – Azores Islands Pro e os restantes 5% para outros destinos como a Indonésia, Sri Lanka e Costa Rica.

**E- Quantos passageiros viajaram com a Takeoff em 2011?**

No total 438. Sendo que 345 foram para as Maldivas, 78 para os Açores e 19 para outros destinos.

**E- Dos 438 passageiros, quantos são portugueses?**

Fazendo as contas por alto, do total de passageiros penso que 130 são estrangeiros e os restantes são portugueses.

**E- Na entrevista à Dra. Margarida Gaivão foi-nos dito que os concorrentes da Takeoff são “todos os *players* internacionais que operam nas Maldivas: Worldsurfaris, SurfAtoll, The perfect wave, entre outros”. A nível nacional não há nenhum tipo de concorrência?**

Se como concorrência se refere a uma agência de viagens especializada em surf não há, mas há uma ou outra pessoa a organizar viagens por conta própria. Normalmente contactam os nossos concorrentes internacionais ou sites de viagens especializados. Por exemplo, nas Mentawai está lá um português com um barco que organiza viagens para grupos, esse é sem dúvida nosso concorrente naquele mercado.

**E- Também há surfistas que contactam diretamente com hotéis e barcos e fazem assim as suas reservas. Esta realidade é uma ameaça para a Takeoff?**

Sim, é a chamada concorrência indireta, nas Maldivas não é tão usual mas acontece muito noutros destinos de surf como o Sri Lanka, Costa Rica, Indonésia, etc.

**E- Há em Portugal um número considerável de surfistas. Porém, a Takeoff tem um volume de clientes baixo quando comparado com o potencial do mercado. Consegue avançar uma razão para este fenómeno?**

A ANS diz que existem 212 mil surfistas em Portugal e como surfistas define qualquer pessoa que alguma vez tenha experimentado fazer surf. Penso que esteja a fazer esta pergunta por haver possivelmente menos esquiadores e a Sporski ter um maior volume de vendas..

**E- Também mas não só.**

O posicionamento das duas marcas no mercado é bastante diferente, o preço das viagens é também muito diferente. A Sporski nasceu na era pré internet, numa altura em que ninguém reservava viagens diretamente, a Takeoff já surgiu na era pós internet. Além disso a Sporski ganhou quota de mercado ao apresentar preços muito atrativos. A Takeoff vence com as Maldivas mas não tem muito sucesso com outros destinos, o surfista é mais

aventureiro, uma grande percentagem não se importa de viajar sem nada marcado, já o esquiador não, gosta de ter tudo confirmado e garantido. Outra diferença é que em Portugal não há neve mas há muitas e boas ondas. Ou seja, os surfistas não têm necessidade de viajar para surfar, já os esquiadores sim.

**E- Para esta temporada (2012) prepararam alguma campanha com vista a reduzir o impacto da atual crise económica?**

Começamos a vender mais cedo em parte porque a programação também ficou disponível mais cedo do que o habitual nos anos anteriores. Até agora as vendas estão equiparadas a igual época do ano anterior, esperamos manter as vendas mas possivelmente com uma quebra do lucro.

Para além da venda antecipada contratámos um guia Takeoff para ajudar os passageiros durante o período da viagem. É uma medida indireta contra a crise, visa aumentar a qualidade da viagem.

ANEXO H - Transcrição da entrevista com o Dr. João Silva, treinador e praticante de ski e snowboard

João Silva tem 33 anos. Nasceu em Lisboa e passou a sua juventude entre a costa da caparica e o Instituto Superior de Economia e Gestão. Nos invernos, trocava a prancha de surf pela de snowboard e desenvolvia as capacidades técnicas que lhe viriam a dar a possibilidade de se tornar instrutor de ski.

Quando terminou o curso em Gestão de Empresas, mudou-se para Aquitaine, em França, onde ainda reside. Trabalha atualmente para a Altitude Ecole de Ski et Snowboard como treinador, o que lhe possibilita um contacto permanente com inúmeros praticantes.

**E- Quando foi a primeira vez que fez ski ou snowboard?**

Tinha onze anos. A partir daí nunca mais deixei. Antes de vir para Aquitaine ia todos os anos a algum lado fazer snowboard e ski.

**E- Quais os destinos de neve onde já esteve?**

Antes de me mudar definitivamente para Aquitaine costumava ir para Andorra, onde já estive em todas as estâncias. Também já estive em Espanha, França, Suíça, Itália, nos EUA e no Canadá, em cada um destes países visitei no mínimo duas estâncias.

**E - Com quem costumava ir ?**

Inicialmente com os meus pais, eram as férias de família. Quando entrei para o secundário organizávamos viagens de finalistas para Andorra e íamos sempre, mesmo que não fossemos finalistas, fomos umas três vezes. Na universidade também fomos um ano em final de curso. Quando não tinha companhia viajava sozinho, sem problemas.

**E- O que pensa da designação turismo de *lifestyle*, enquanto aplicada às viagens à neve?**

Para mim faz todo o sentido. Agora já não é turismo porque estou cá a trabalhar. Deixei o turismo e fiquei só com o *lifestyle*. Mas a sério, é mesmo turismo de *lifestyle* o que os

esquiadores fazem, eu acho que uma parte considerável das pessoas que viajam para a neve se pudessem ficavam cá para sempre.

**E- Ainda antes de se mudar para Aquitaine, de que forma é que a semana de férias na neve condicionava a sua vida?**

Esse é um ponto sobre o qual pensei muitas vezes. Lembro-me que quando era mais novo a partir de dezembro começava logo a pesquisar voos na internet, a ver apartamentos e a meteorologia. Estava sempre à espera do primeiro grande nevão. Depois de marcar a viagem ficava sempre muito ansioso à espera do dia da viagem, o que me acontece também quando vou fazer viagens de surf.

**E- E quando voltava, como era o regresso à realidade?**

Era sempre difícil, sempre me senti tão bem na neve que quando ia embora tinha de me agarrar à ideia das boas ondas que ia surfar em Portugal. Quando íamos embora pensava sempre “para o ano há mais” e havia mesmo, eu sabia disso. De qualquer forma ter de voltar para a universidade sempre foi o mais difícil, sentia que me estava a afastar do meu objetivo. Quando acabei o curso e a Altitude me deu esta oportunidade, não pensei duas vezes.

**E- Que meios utiliza no planeamento das suas viagens à neve?**

Isto é a minha vida e por isso há muitos anos que não envolve uma pesquisa muito grande na medida em que já conheço os sítios para onde quero ir. De qualquer maneira utilizo maioritariamente a internet, pesquisa e marco voos e hotéis.

**E- Quando é que opta por marcar através de uma agência?**

Marcávamos quando íamos em família. A agência tem tudo mais certo e definido, o que é bom para apresentar como proposta aos pais. Também marcámos pela MegaNeve<sup>26</sup> quando fomos de viagem de finalistas, têm pacotes muito apelativos, quase impossível de igualar os preços que eles apresentam. No meu ano de finalista no secundário fomos com a

---

<sup>26</sup> A MegaNeve faz parte da Viagens e Turismo S.A. e está direcionada para as viagens à neve de um público mais jovem.

MegaNeve e nem tentámos programar a viagem por nós próprios, o programa que eles tinham era muito barato e tinha imensos extras.

**E- A MegaNeve faz parte do mesmo grupo que a Sporski. Os preços apelativos a que se refere também estão disponíveis na Sporski?**

Sim, claro. Não organizaria uma viagem à neve com os meus pais pela MegaNeve. A Sporski dirige-se claramente a outro público. Oferece serviços de maior qualidade, nos alojamentos principalmente.

**E- Como conheceu a Sporski?**

Através de pessoas que viajaram com eles e por colaboradores da Sporski que conheço.

**E- Como avalia o serviço disponibilizado pela Sporski?**

Eu gostei muito. Foi muito fácil marcar e as pessoas com quem falámos apresentaram-nos ótimas opções. Quando chegámos a Andorra lembro-me que estava lá uma colaboradora da Sporski no hotel à nossa espera para nos entregar os *forfaits* e mais alguns documentos.

**E- Costuma recorrer à Sporski para comparar preços?**

Agora já não mas antes utilizava-a para ver os preços dos hotéis disponíveis e as promoções para a temporada.

**E- Considera a hipótese de voltar a marcar as suas viagens com a Sporski?**

Sim, quem sabe.

**E- Conseguiu preços mais atrativos com a Sporski do que conseguiria se planeasse as férias individualmente?**

Confesso que já não me lembro bem dos preços praticados mas, se marcamos com a Sporski, os preços tinham de compensar. Se assim não fosse tinha marcado pela internet.

### **Campanhas de Comunicação Sporski**

**E- A Sporski apostou este ano numa campanha de comunicação de abrangência nacional . Recorda-se de ter contactado com alguma ação esta temporada?**

Sim, a do Facebook “viciados na neve”.

**E- A informação chegou a si ou teve de ir à procura? Considera que a aposta que fazem em comunicação é suficiente?**

Eu, da Sporski, neste momento só me lembro do Facebook, também porque recebo várias notificações. Durante o inverno sinto muito a presença da empresa nesta rede social. De qualquer maneira, agora estou longe, tenho menos acesso a tudo o que fazem mas ainda se lembram de mim porque costumo receber *e-mails* deles. Penso que a aposta é suficiente, toda a gente que vai à neve os conhece.

**E- Como avalia a aposta da Sporski no Facebook?**

Eu penso que eles só comunicam no inverno, durante a temporada de neve. Pelo menos não me lembro de receber notificações durante o resto do ano. De qualquer forma faz sentido, no verão as pessoas estão viradas para outro tipo de férias. Durante a época de neve eles vão pondo com bastante regularidade informação com o estado das pistas e fotografias de algumas estâncias. Este ano fizeram um passatempo que penso que correu bastante bem, estava sempre a receber qualquer coisa da Sporski.

**E- O meio utilizado para fazer o concurso despertou-lhe a atenção?**

Sim, eu lembro-me que na altura tomei alguma atenção e até enviei para um amigo meu que acabou por concorrer e ainda ganhou um desconto numa viagem.

**E- Fez com que procurasse obter mais informação?**

Sim, eu vi no Facebook e lembro-me que fui ao *site* deles explorar e informar-me da forma de participar e informações relacionadas. Eu não podia participar mas achei engraçado.

**E- Como avalia o concurso?**

Eu não costumo ligar muito ao Facebook e lembro-me bem desse concurso. Portanto penso que foi bem direcionado.

**E- Lembra-se de ver algum encarte da Sporski na revista Visão ou na Sábado?**

Não vi, não tenho acesso a essas revistas aqui e quando vou a Portugal sinceramente não as procuro.

**E- Lembra-se de ver alguma referência à Sporski na rua?**

Eu lembro-me de ter visto qualquer coisa relacionada com a Sporski quando fui passar o natal a Lisboa mas já não me lembro onde.

**E- A referência a publicidade nos autocarros da Carris diz-lhe alguma coisa?**

Sim, sim, já me lembro. Vi um autocarro que tinha a parte de trás com um autocolante da Sporski. É verdade que sim, já me lembro.

**E- O meio utilizado chamou-lhe a atenção?**

Na altura acho que sim, achei engraçado.

**E- O meio utilizado levá-lo-ia a procurar mais informação?**

Acho que não, passa muito rápido o autocarro. Só quem quer ir à neve é que vai procurar mais informação, os restantes não vão querer ir só porque viram no autocarro, acho eu.

**E- Lembra-se de ouvir alguma referência à Sporski na rádio Comercial?**

Não mas porque eu não oiço a Rádio Comercial de todo.

**E- Considera que a realização de um concurso na rádio comercial foi uma boa aposta da Sporski?**

A ideia parece-me bastante boa, é um meio interessante e que chama bastante a atenção. Não sei até que ponto os clientes Sporski ouvem a rádio comercial, acho que é uma estação para um público mais novo.

**(Depois de expostas as estratégias contra a crise delineadas pela Sporski)**

**E- Como avalia a aposta da Sporski em estratégias contra a crise?**

De todas as apostas que referiu penso que os pacotes *snow low cost* e preço único de família são francamente positivos. Mesmo aqui em França se nota que as pessoas estão a reduzir bastante o *budget* para as férias na neve, daí que o *low cost* seja uma aposta ganha

para as agências que o consigam implementar. E, sinceramente, se aqui cortam imagino que em Portugal limitem ainda mais o preço que pretendem gastar.

**E- E quanto ao Preço Único de Família que também referiu como uma boa aposta?**

É uma ótima ideia, mesmo. Há uma grande parte dos portugueses que vão à neve em família. É quase uma tradição, tenho bastantes amigos que ainda vão com os pais e têm 30 anos.

**E- Referiu anteriormente que um dos seus amigos ganhou um vale de desconto no passatempo “Viciados em Neve”, parece-lhe que esse valor pode levar alguém a optar por ir viajar?**

Os vales de 100€ são bastante bons e pagam mais de uma semana de equipamento. É menos isso que se gasta na viagem. De qualquer forma, e como perguntou, não sei se são os 100€ que convencem um cliente a ir à neve mas faz uma grande diferença. É pena que seja só em viagens acima dos 800€<sup>27</sup>, mas fica em 700€, não me parece mau.

**E- Considera que as estratégias definidas vão de encontro às necessidades dos clientes?**

Parecem-me estratégias pensadas para um momento de crise. Podem levar alguns indecisos a optar por ir. As pessoas que vão à neve só não vão se não puderem mesmo. Para quem está numa situação económica verdadeiramente difícil não são os vales ou os pacotes de família que os farão ir à neve. Para os restantes, aqueles que ainda têm alguma margem de manobra, sem dúvida que são boas notícias e que vão de encontro às necessidades dos clientes, como referiu.

**E- Enquanto Interessado em viagens à neve, está disposto a pagar mais por uma agência de viagens *premium* ou o preço é, de facto, a variável que determina a compra?**

O preço determina a compra, pelo menos na minha situação. Compreendo que muita gente, com uma maior capacidade económica, prefira uma agência de viagens *premium* mas eu o

---

<sup>27</sup> Esta condição foi referida por nós a João Silva durante a entrevista.

que quero mesmo é fazer ski, mesmo que durma num sítio pior. A paixão é pelo ski, não é tanto pelos hotéis.

**E- Enquanto treinador de ski contacta com muitos praticantes, parece-lhe que o público de neve, de uma forma geral, é um público que decide em função da qualidade e prestígio?**

Essa pergunta é engraçada. Claro que sim, e não é só em Portugal que ir à neve tem uma componente social. Parece-me que em França isso ainda é mais visível. Muitos vêm à neve e ficam nos cafés e restaurantes a maioria do tempo. Os pais querem muito que os filhos sejam os melhores esquiadores, gastam muito dinheiro em aulas privadas, retirando a parte mais divertida das aulas que é o convívio entre todos.

**E- De que forma reagiria se a Sporski criasse em torno da marca uma ideia de clube?**

Parece-me interessante e em Portugal resultava de certeza. Nós gostamos sempre de pertencer a isto e aquilo. Houve um ano em que estive em Andorra e havia uma festa organizada pela Sporski, eu não fui porque não era cliente. Essas festas são uma boa forma de contribuir para a ideia de clube.

Também acho que poderia funcionar terem eventos ao longo do ano para os membros do clube se encontrarem. Essa é uma boa ideia, nós também funcionamos um pouco como clube na Altitude, não é algo formalmente estabelecido mas criamos ligações muito fortes entre alunos e escola e juntamo-nos sempre à noite, é um ambiente muito divertido que faz com que os clientes nos procurem todos os anos. É mesmo como se fosse um clube, ainda mantenho o contacto com alguns dos meus primeiros alunos.

**E- Na sua opinião as agências de viagem especializadas, como a Sporski, têm futuro ou, com a cada vez maior facilidade em marcar viagens pela internet, o nicho do turismo de neve não é uma aposta com potencial?**

A neve é uma aposta com potencial, disso não tenho dúvidas. As empresas especializadas têm, na minha opinião, maiores capacidades para se manterem no mercado, principalmente se conseguirem ser únicas, como a Sporski. Considero mesmo que as agências especializadas têm mais futuro que as outras, as generalistas, chamemos-lhe assim. A internet é uma ameaça bastante presente mas se as agências apresentarem pacotes

competitivos, que passarão sempre pelo preço, vão conseguir “ganhar” à internet. Aqui na escola a maioria dos clientes vêm de agências de viagem, com os anos tem aumentado o número de clientes que marcam pela internet ou diretamente aqui mas a fatia principal vem através de agências, por isso considero que têm potencialidades para se manterem.

Há um ponto importante, as agências de viagem especializadas em neve não vendem só alojamento, é mais do que isso. Viagem, estadia, equipamentos, *forfaits*, aulas, seguros etc. São viagens que necessitam de apoio para organizar e têm algum risco associado, a colaboração de uma agência é fundamental para a maioria das pessoas. No fundo passa pelo apoio que as pessoas sentirem que a agência lhes transmite. Sentir que há alguém por lá com quem podemos contar é uma forma de dar segurança aos esquiadores. Para além deste apoio, se a Sporski conseguisse marcar viagens só para alunos que tivessem reservado com a agência também poderia ser bom, principalmente se fossem aulas em grupos mais pequenos. Outra opção seria ainda disponibilizar outro tipo de programas, como aulas de “fora de pista” porque é mais difícil marcar lá individualmente. Nós temos esse tipo de aulas e são muito bem recebidas, são aulas para praticantes mais avançados. A Sporski também deveria apostar nisso.

ANEXO I - Transcrição da entrevista com o Dr. Gonçalo Cintra, treinador e praticante de surf

Gonçalo Cintra tem 34 anos, começou a surfar na Raposeira, onde viveu parte da sua adolescência. Aos 18 anos mudou-se para Lisboa onde, depois da conclusão da licenciatura em Agronomia, fundou a escola de surf “Time to surf”.

O agora professor de surf divide o seu tempo entre a costa portuguesa e as ondas que vai descobrindo no mundo. Apaixonado por viagens é um profundo conhecedor do mundo do surf.

**E- Quantas viagens de surf costuma fazer por ano?**

Normalmente a nossa escola organiza entre duas a cinco viagens de surf por ano, dependendo do interesse dos alunos, dos períodos de férias do ano e dos destinos melhor cotados, onde há mais interesse e procura.

**E- Quais os destinos mais recorrentes na vossa calendarização de viagens?**

Há dois grupos de destinos que são recorrentes. Num deles estão os grandes destinos turísticos de surf que por toda a gente são conhecidos e procurados nomeadamente as Maldivas e a Indonésia. Existe outro grupo de viagens que conseguem ser oferecidas a um preço mais baixo por serem mais perto de Portugal e por envolverem uma utilização menor de avião, ou a não utilização do mesmo, e que permitem viagens de curta duração, de uma semana por exemplo. Para além destes destinos, o mundo tem muitos sítios interessantes para fazer surf e nós temos como objetivo ir dando a conhecer diferentes locais e tentamos, todos os anos, introduzir um destino que não se enquadra em nenhum dos dois grupos que referi anteriormente.

**E- Vê as viagens de surf como turismo? O que acha da designação de turismo de *lifestyle*?**

Eu penso que as viagens de surf são sempre uma forma de turismo. Nós vamos viajar para outros locais, vamos praticar desporto e tentar interagir com a cultura e a comunidade local. Nesse sentido, as viagens de surf inserem-se no segmento do turismo. eu penso que, segundo a bibliografia a que temos acesso, esse tipo de turismo é designado turismo desportivo. É uma das tendências do turismo que tem vindo a crescer mais nos últimos

anos e que se tem vindo a afirmar cada vez mais como uma variante interessante e importante ao turismo massificado e *mainstream*. O que nós fazemos é oferecer experiências, possibilitar às pessoas que viajam connosco contactarem com coisas novas e viverem experiências diferentes, também faz sentido, sem dúvida, uma designação como a que propôs de turismo de *lifestyle*. De facto, as pessoas saem da sua rotina, onde nem sempre vivem de acordo com aquilo que é esperado que os surfistas façam, porque têm as suas responsabilidades. Portanto, durante as viagens, naquelas pausas, naquelas fugas à realidade que oferecemos, sem dúvida que se vive o estilo do surf, a partilha de sensações, o bom ambiente, a busca de novas ondas, ondas perfeitas, a busca por encontrar uma praia só para nós. O poder fazer surf ao fim do dia é mágico. Estas experiências são mágicas, por isso, sem dúvida, também promovemos esta designação de turismo de *lifestyle*. Acho que faz todo o sentido.

#### **E- Que meios utiliza no planeamento das suas viagens de surf?**

Começamos por fazer uma pré-seleção de que destinos poderemos propor ao longo do ano. Essa escolha vem da auscultação da vontade dos nossos clientes e da nossa estratégia. Posteriormente, a seleção de determinado destino vem da consulta de informação que fazemos através dos mais diversos meios, da internet, das nossas experiências anteriores e da nossa rede de contactos espalhada por todo o mundo. Para além destes meios também recorremos aos serviços de uma agência de viagens com quem trabalhamos que consegue complementar a nossa pesquisa feita na internet com a pesquisa feita nos motores de busca específicos da indústria do turismo, nomeadamente ao nível da procura de voos, de disponibilidade de rotas e de horários que, no fundo, é uma pesquisa que nós na internet não conseguimos fazer ou fazemos de uma forma muito mais lenta. A fase final do planeamento é a compra dos voos e dos pacotes turísticos que é feita habitualmente, e na sua maioria, com a agência de viagens com quem trabalhamos.

#### **E- E essa agência não é a Takeoff ?**

Não, não é uma agência de viagens que à partida se posicione como especialista, como a Takeoff o faz, mas que é uma agência que tem conseguido dar resposta às nossas solicitações e, mais importante que isso, tem estado interessada em envolver-se com o mercado do surf, com os nossos serviços e que, com o tempo, tem vindo a preparar-se

melhor para nos ajudar. Acreditamos que eles de facto adicionam valor à oferta e ajudam-nos em alguns procedimentos por serem bastante profissionais.

**E- Qual o peso da internet nesse processo?**

A internet tem, sem dúvida, um peso muito grande. Principalmente numa primeira fase em que auscultamos o preço e fazemos uma primeira simulação. Temos a consciência de que, na época em que vivemos, há determinadas barreiras de preço que não podemos, ou não devemos, ultrapassar. Há determinados destinos em que o preço não pode passar determinadas barreiras psicológicas que não são criadas por nós mas sim estimuladas e desenvolvidas pela oferta mais generalista de viagens, que associa certos destinos a ofertas baratas e outros destinos a ofertas mais qualificadas e mais caras.

**E- Hoje em dia ainda é difícil marcar uma viagem (e ficar num barco) nas Maldivas?**

Em Portugal não é difícil graças à oferta da Takeoff que é, julgo eu, devidamente divulgada entre a comunidade dos surfistas e facilmente acessível por qualquer pessoa. Ou seja, através da Takeoff é fácil para qualquer consumidor menos informado ficar num barco nas Maldivas. Eu, estando mais envolvido, sei de outras alternativas, nomeadamente a nível internacional ou mesmo no cais das Maldivas, através das quais conseguimos alugar os barcos.

**E- Podemos então depreender que para um consumidor que não esteja tão ligado ao mercado do surf é mais difícil conseguir ficar num barco se não for através de uma agência/Takeoff.**

Eu penso que tal como eu descobri estas possibilidades de reserva também outra pessoa minimamente com vontade de se informar e capaz de o fazer também conseguirá acesso, se não a todas formas pelo menos à maioria delas. Existe um agente turístico muito conhecido e muito reputado que trabalha para as Maldivas e para a Indonésia e que faz uma publicidade muito forte no Google e que também oferece o mesmo serviço que a Takeoff, tanto o resort como os barcos.

**E- Nesse sentido, não é fácil chegar diretamente aos proprietários dos barcos?**

Não. Da experiência que eu tenho tido não é fácil chegar aos proprietários, antes pelo contrário. É acessível chegar a agentes locais, que não trabalham a nível internacional. Nas pesquisas que eu fiz nunca consegui chegar ao contacto com o dono dos barcos, pelo menos dos barcos preparados para *surfsafaris*. Existem outros barcos à disposição para alugar, quer nas maldivas quer noutras localizações, que possivelmente conseguiremos chegar a alguns proprietários mas de uma forma geral, e tal como já referi, normalmente chegamos apenas a agentes locais.

**E- Qual a sua apreciação global face à agência de viagens Takeoff?**

Não tendo sido ainda cliente da Takeoff estou um pouco limitado para responder a esta pergunta. De um modo geral acho que vieram acrescentar valor ao panorama das viagens e vieram apresentar uma proposta interessante e mais acessível e democrática para fazer viagens de surf. Se tivesse de avaliar não daria uma nota máxima, daria uma nota francamente positiva. Não daria uma nota máxima porque acho que ainda existem pontos em que a oferta pode melhorar, sendo um deles a verdadeira variedade de destinos e não apenas o promoverem de forma massiva as Maldivas e depois acrescentarem uma frase no site onde refere que também fazem outro tipo de viagens. A oferta poderia ser mais diversificada e penso que a agência teria a ganhar com isso.

**E- As escolas de surf fazem parte do público-alvo da Takeoff. Como coordenador de uma escola de surf, já equacionou programar uma viagem com a Takeoff?**

Já equacionei fazer uma viagem com a Takeoff quando lancei uma viagem de escola às Maldivas. Considerámos várias formas de fazer a viagem e, apesar de não termos optado pela Takeoff, fizemos sempre uma comparação entre os preços que íamos conseguindo e os preços oferecidos pela Takeoff porque é isso que o público em geral faz.

**E- Porque nunca o fez?**

Porque conseguimos oferecer preços mais baixos na viagem e alojamento que é, no fundo, o que a Takeoff vende. Como a nossa viagem não é constituída apenas por essas variáveis, na medida em que acrescentamos o apoio técnico, temos de encontrar os preços mais baixos para que depois, ao acrescentarmos o valor do nosso serviço, não tenhamos um preço final demasiado elevado e, por exemplo, demasiado diferente do preço oferecido

pela Takeoff.

O nosso produto é inovador e o cliente ainda não está suficientemente informado para perceber a diferença entre pura e simplesmente comprar uma viagem às Maldivas através da Takeoff ou comprá-la organizada e promovida por nós em que, para além da viagem, oferecemos uma série de mais valias e valor que tem obviamente um preço que é acrescentado ao da viagem propriamente dita. Nesse sentido, conseguimos preços mais baixos do que a Takeoff pratica e essa foi a principal razão para não optarmos por viajar com a Takeoff. Por outro lado, outra das razões prende-se com o pacote que nós pretendíamos, em termos de barcos, alojamentos, dias possíveis, e que a Takeoff não tinha disponível.

**E- A Takeoff tem apostado em algumas campanhas de comunicação visando reforçar a imagem da marca mas não considera diminuir os preços praticados. Enquanto Interessado em viagens de surf, está disposto a pagar mais por uma organização de viagens *premium* – guia Takeoff que fala português; colaboradores especializados no destino Maldivas; ou o preço é, de facto, a variável que determina a compra?**

Tal como referi anteriormente, o preço é uma variável incontornável porque, como estamos a acrescentar valor à viagem em si, é importante que consigamos o preço mais baixo possível para que o valor final apresentado aos clientes seja competitivo. No entanto, se estou disposto a pagar mais pela organização de viagens premium? À partida sim.

Quanto à classificação de premium, avançada pela Takeoff, e que inclui um guia nas Maldivas, é, à partida, interessante. No entanto, como consumidor, quer geral, quer como organizador de viagens, que referências é que eu tenho deste guia? Porque é que me interessa ter um guia português do outro lado do mundo onde o conhecimento do local é fundamental para saber onde e em que altura do dia há melhores condições de surf. Nós, enquanto instruídos em falar inglês, não temos necessidade de ter alguém que fale português conosco. Parece-nos ser uma mais valia que só é verdadeiramente uma mais valia para outros públicos, arriscaria eu para turismo *senior* ou para pessoas que não conseguem exprimir-se em inglês. Ou seja, não reconhecemos a existência de um guia como uma mais valia. Quanto ao conhecimento local, eventualmente seria uma mais valia mas quem é este guia? Quando consultamos a publicidade da Takeoff, este guia não é publicitado nem promovido, não existe uma equipa de guias que pela sua reputação,

tragam uma mais-valia à viagem, seja do ponto de vista do conhecimento local, seja do ponto de vista da reputação da viagem, ou ainda transformá-la mais apetecível do ponto de vista social através da presença de um *jetset* do surf. Ao contrário de outras viagens programadas por grandes nomes do surf, com elevada reputação e provas dadas no meio e oferece essa mais valia, no caso da Takeoff nós não sabemos quem é o guia. Eu tenho algum conhecimento de como é feita a seleção destes guias, o tipo de condições em que os guias estão a trabalhar e eu, enquanto treinador e conhecedor de surf, tenho sérias dúvidas de que este guia tenha maior conhecimento do que eu de onde pôr o meu grupo a determinada hora do dia porque esta pessoa não é um treinador de surf e não é um experiente surfista das Maldivas. É alguém que está ao serviço da Takeoff em troco de um ordenado baixo e da possibilidade de estar a viver num paraíso tropical durante alguns meses e que não faz mais do que o hosting das pessoas, algum entretenimento e acompanhamento mas que não é alguém que nos ajudará a fazer mais e melhor surf, o objetivo de todos os surfistas que vão numa viagem de surf e que a Takeoff ou não faz ou, pelo menos, não se promove como oferecendo esse serviço. Um simples guia faria sentido, tal como já referi, noutra tipo de turismo, não numa viagem de surf. A existir, deviam ser colaboradores verdadeiramente especializados em fazer mais e melhor surf, têm de ser treinadores com conhecimentos locais e estes devem ser altamente promovidos, uma equipa de verdadeiros guias que os clientes podem identificar como uma mais valia.

**E- Recorda-se de alguma campanha que a Takeoff tenha feito recentemente?**

Recordo-me de ver nos *sites* de informação sobre surf, nomeadamente no *surf total*, o *banner* da Takeoff de forma recorrente, recebo anualmente um ou dois e-mails, sobretudo no início da época, a anunciar que as viagens estão lançadas ou que existe algum tipo de promoção e não me recordo de mais nada em particular.

**E- Considera que a aposta que fazem em comunicação é suficiente?**

Depende dos objetivos da Takeoff e dependo do investimento que querem fazer em comunicação. Eu, enquanto organizador de viagens, vou à procura de quem está no mercado a oferecer o serviço que eu procuro, de quem oferece as melhores condições e garantias para eu me poder associar e trabalhar com essas empresas. Falando do ponto de vista de um consumidor mais geral eu diria que a informação vai chegando mas sem

dúvida que existe espaço para melhorar a forma como a comunicação chega a cada vez mais pessoas e a força e eficiência com que chega. Consolidar a Takeoff como fornecedor deste serviço e consolidar, que ainda não está consolidada, esta tendência e hábito das pessoas fazerem viagens de surf como fazem outro tipo de viagens. Enquanto existe um núcleo de surfistas experientes que já o faz há muitos anos, existe um mercado com um potencial de crescimento exponencialmente maior, de pessoas que não são ainda verdadeiros surfistas do ponto de vista de uma experiência alargada, não existindo uma tradição e necessidade consolidada e recorrente das pessoas fazerem viagens de surf. Nesse sentido, a divulgação das viagens que a Takeoff promove ainda tem muito espaço e muito trabalho a fazer.

**E- Ainda dentro das campanhas de comunicação, qual a sua opinião relativamente à presença da Takeoff no festival de surf – Surf at Lisbon – que decorreu no cinema S. Jorge.**

Eu não estive presente no festival SAL mas penso que o conceito era interessante, que a divulgação feita foi relevante e que a presença terá sido uma forma interessante de estar perto do público de surfistas experientes e entusiastas do surf. Ou seja, clientes que estarão, à partida, predispostos para receber informação. Não sei se terá sido, do ponto de vista da presença da marca, uma forma de expô-la a novos públicos. É apenas uma aposta aos surfistas experientes e não para com os simpatizantes de surf, os praticantes recentes.

**E- Qual a sua opinião relativamente à distribuição de flyers pela Takeoff, realizada nas praias.**

Acho que, em primeiro lugar, a utilização de flyers tem de ser feita com muito cuidado e com muita elegância do ponto de vista gráfica, tendo sempre em conta a oportunidade do momento e do sítio em que é distribuído. Acho que uma empresa que trabalha no âmbito do surf, um desporto e estilo de vida que prima pela conservação e defesa da natureza, estar a distribuir flyers de uma forma massificada e generalizada nas praias é incoerente. Vai contra aquilo que é a tendência de marketing neste mercado, de utilizar formas de propaganda que elas próprias não causem impacto ambiental. Acho sinceramente que, estando a falar de uma viagem, com um preço mínimo de 1500€, não se vende com flyers na praia. Por vezes poderá ser interessante para que as pessoas tenham um contacto regular

com a marca mas acho que a distribuição de flyers em si não fará sentido. No máximo, fará sentido enquanto complemento de outras ações que deem visibilidade à marca.

**E- Tem alguma ideia de uma forma mais eficiente da Takeoff promover o seu produto?**

Penso que implicaria uma reflexão e alterações de todo o posicionamento e estratégia de marketing e da estratégia comercial da Takeoff. Falando de coisas simples, um outdoor em algumas das principais praias de surf fará mais sentido do que flyers distribuídos em praias que ainda menos associação ao surf têm. Promover a Takeoff junto de praias com condições semelhantes às ondas das Maldivas fará sentido para que as pessoas que têm afinidade com uma determinada praia em Portugal, sintam afinidade com as ondas das Maldivas e saibam que têm competência. Dando um exemplo muito concreto, na Ericeira, é um dos sítios onde temos fundos de pedra com as melhores ondas do país. Nesse sentido, pessoas que estão habituadas a surfar na Ericeira não terão qualquer reticência em surfar nas Maldivas. Pelo contrário, pessoas que costumam surfar em fundos de areia e com menos força poderão ter algum receio, e fazem bem tê-lo, já que importa ter alguma competência técnica, e serão assim reticentes em relação à compra.

Poderia ser interessante uma reformulação, ou pelo menos uma reciclagem, daquilo que é o pensamento da estratégia de marketing da Takeoff e seria interessante considerar uma forma de comunicação em que, para além de se dirigir diretamente ao público em geral, se dirigisse, em paralelo, ou antes de se dirigir ao público em geral, a outros agentes que estão neste meio, trabalhando verdadeiramente com as escolas de surf, não apenas oferecendo às escolas de surf o mesmo pacote que oferece ao público em geral, que é isso que acontece. No fundo, subindo um degrau na cadeia hierárquica do mercado do turismo e começando a trabalhar mais como um operador do que como uma agência de viagens. As opções comerciais deveriam privilegiar o trabalho business-to-business. O que acontece hoje em dia é que a Takeoff oferece 10% de desconto às escolas de surf que arranjam grupos mas essa oferta é verdadeiramente desajustada. Parte do princípio de que as escolas estão a organizar viagens para que o treinador possa ir passar umas férias às Maldivas. Não equacionam a hipótese de que a escola, para além da viagem da Takeoff, acrescente o valor de levar também acompanhamento técnico graças ao treinador. O tipo de condições que são oferecidas às escolas, e a outros parceiros, deveriam ser melhores e mais competitivas

e diferentes das condições oferecidas ao público em geral. Na prática as escolas têm os 10% de desconto mas acabam por conseguir os mesmos preços que um cliente que compre a viagem individualmente numa promoção de *last minute*. As condições têm de ser francamente melhores para os parceiros.

**E- A Takeoff intitula-se atualmente como a única agência de viagens especializada em destinos de surf em Portugal, como reage a esta definição?**

Eu, enquanto cliente e agente do meio, não concordo que a Takeoff seja uma agência especializada em destinos de surf. Uma agência especializada oferece mais do que um destino, que é o que a Takeoff oferece em larga escala, apesar de afirmar ter disponíveis outros destinos estes não são promovidos, não há publicidade nem divulgação. Apesar disso, existem outras agências de viagens que tentam chegar aos surfistas lançando pacotes para zonas de surf em que vemos, na divulgação, para além do mar azul e calminho, fotografias de surfistas. Portanto, existem outras agências em Portugal que, não se afirmando como especialistas, também vendem viagens para destinos de surf. Ao fim e ao cabo a Takeoff, na minha opinião, o que oferece é avião + hotel. Ou seja, oferece tal como as outras agências um pacote *standard*. Depois tem um guia que também existe em todo o outro turismo, que é aquela pessoa que está no aeroporto a receber os turistas e que, para além de alguma animação, não representa uma grande mais valia.

**E- A Takeoff, apesar de já estar no mercado há seis anos, ainda não tem um volume de vendas considerável. Consegue indicar alguma razão para este fenómeno? – Muito diferente, por exemplo, da Sporski, que apresenta uma faturação anual muito superior.**

O volume de vendas pode ter a ver com a situação económica do país e com termos um mercado pequeno que neste momento não tem a mesma capacidade que já teve outrora para comprar produtos que custam acima dos 1500€.

Quando comparando com a Sporski, o principal ponto prende-se com a diferença do produto. Enquanto que a Sporski vende viagens de snowboard que são fáceis, qualquer pessoa pode fazer, as viagens às Maldivas devem ser entendidas como viagens para surfistas com um nível de surf apreciável, pelo menos dois anos de experiência de surf e uma boa capacidade física porque as viagens exigem muito do físico. As viagens à neve

são diferentes, para além do snowboard há inúmeras atividades disponíveis para além do desporto. Sendo que as viagens são vendidas dessa forma, mais como um evento social que como um evento desportivo. Na neve, é fácil, é bom do ponto de vista social, qualquer um progride, é mais barato e é feito um trabalho muito relevante com outros parceiros. O que, de alguma forma, vem comprovar o que já tinha referido antes de que as viagens de surf, para serem vendidas a um público mais abrangente, a venda tem de partir de parceiros que, eles sim, angariem as pessoas e concretizem as vendas e não pela Takeoff diretamente ao público final.

**E- Enquanto coordenador de uma escola de surf, de que forma ajusta as suas viagens a um contexto de crise económica? Assiste a uma diminuição do número de alunos dispostos a viajar?**

Eu penso que não podemos dizer que tenha havido uma redução na procura na medida em que a qualidade que oferecemos é neste momento tão alta que os alunos que viajam pela primeira vez connosco, a grande maioria deles repetem a experiência de viajar connosco pelo menos uma vez por ano. Assistimos, isso sim, a uma resistência a novos clientes fazerem a primeira viagem, temos tentado lutar contra isto dedicando uma grande atenção às vontades das pessoas e temos feito alguns ajustes às viagens que propomos, nomeadamente tentando aumentar ao máximo a relação qualidade-preço e tentar oferecer viagens o mais em conta possível. Para nos ajustarmos lançamos também apenas um destino caro por ano.

**E- Na sua opinião as agências de viagem especializadas em surf, como a Takeoff, têm futuro ou, com a cada vez maior facilidade em marcar viagens pela internet ou através de “contactos pelo mundo”, o nicho do turismo de surf não é uma aposta com potencial?**

O turismo de surf é das tendências do turismo com maior potencial de crescimento nos próximos 10 anos, algo que está já documentado com muita clareza por uma série de agentes. Acho que a facilidade de marcar viagens pela internet poderá ser uma ameaça mas pode também ser uma oportunidade se as agências se posicionarem como operadores e trabalharem com parceiros, nomeadamente as escolas de surf, as associações desportivas, as associações de estudantes que, eles sim, sendo *opinion leaders* dentro dos seus pequenos

grupos sociais, consigam facilmente angariar pessoas para as viagens.

Por outro lado se o facto de comprar viagens pela internet for uma ameaça para uma agência como a Takeoff então é porque a Takeoff ou não está a promover bem os seus produtos ou não oferece verdadeiramente uma mais valia ao simples comprar de um voo + hotel pela internet. Até que ponto é que efetivamente a Takeoff é mesmo especializada em viagens de surf e oferece efetivamente uma mais valia aos seus clientes? Se a Takeoff se concentrar em oferecer mais e melhor aos seus clientes, a venda na internet não será uma ameaça significativa e será, pelo contrário, uma oportunidade na medida em que mais pessoas sabem que é possível ir às Maldivas fazer surf e essas pessoas estarão à partida predispostas a consumir a mais valia que a Takeoff oferece.