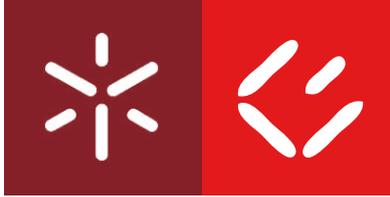


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Sofia Rodrigues da Silva Vilaça

**A Importância dos Instrumentos Digitais  
para a Economia do Turismo: Estudo de  
Caso da Ticketbar**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Sofia Rodrigues da Silva Vilaça

**A Importância dos Instrumentos Digitais  
para a Economia do Turismo: Estudo de  
Caso da Ticketbar**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Paulo Mourão**

Nome: Ana Sofia Rodrigues da Silva Vilaça

Endereço eletrónico: anasvilaca@gmail.com

Telefone: 913776936

Número do Bilhete de Identidade: 14204494

Título: A Importância dos Instrumentos Digitais para a Economia do Turismo: Estudo de Caso da Ticketbar

Orientador: Professor Doutor Paulo Mourão

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Negócios Internacionais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

---

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Mourão, pela disponibilidade, pelas suas sugestões e orientações e pelo apoio que me deu ao longo deste trabalho.

À empresa Ticketbar e a todos os colaboradores que contribuíram para este estudo. Agradeço a vossa disponibilidade, cooperação e muito obrigada pela forma como me acolheram.

Ao Ivo Pereira, à Magda Rodrigues, à Alexandra Araújo e à Valentina Daloso, um sincero obrigada pelo vosso companheirismo, pela disponibilidade, sugestões e pela paciência que tiveram ao longo desta jornada.

Aos meus pais e irmã, muito obrigada pelo apoio incondicional e me fazerem acreditar que eu era capaz.

Muito obrigada!

### **A Importância dos Instrumentos Digitais para a Economia do Turismo: Estudo de caso da Ticketbar**

Numa era em que o digital impera, os consumidores vivem rodeados de informação e serviços aos quais podem aceder instantaneamente, através de um clique. A Internet permitiu a alavancagem dos instrumentos digitais e, agora, os consumidores servem-se disso e começam a procurar e a obter informação usando a Internet em detrimento das deslocações a uma agência de viagens.

O turismo, uma atividade económica que tem vindo a crescer a nível mundial, não ficou alheio a esse fenómeno. Os turistas, para além de procurarem informação *online*, começaram a comprar *online* – comércio eletrónico. As empresas começaram a ter noção dessa realidade e decidiram ultrapassar as suas fronteiras nacionais, iniciando o seu negócio *online*. De forma a promover a sua presença *online*, as empresas turísticas fazem uso dos instrumentos digitais – blogues, redes sociais e *apps* – para gerar tráfego para o seu *website*.

No decurso deste estudo, aplicado à realidade da Ticketbar, foi possível perceber que o uso dos instrumentos digitais influencia as estratégias das empresas turísticas, da mesma forma que estas, pelo facto de envolverem instrumentos digitais, aumentam, por sua vez, o volume de negócios das empresas.

**Palavras-chave:** instrumentos digitais; turismo, internet, comércio eletrónico, blogues, redes sociais, ticketbar

## **Abstract**

---

### **The importance of digital tools for the economics of tourism: The case study of Ticketbar**

In an age of digital rules, in which consumers have been living surrounded by information and services which they can access instantly by a click, the internet has triggered the use of digital tools and thus, consumers have begun to find and obtain information using the Internet instead of going to a travel agency.

Tourism, an economic activity that has been growing worldwide was also affected by this phenomenon. Tourists, in addition to seeking for information online, began to buy online – e-commerce. Companies started to be aware of this reality and their national borders were overcome, starting their online business. In order to promote their online presence, tourism companies started to make use of digital tools – blogs, social networking and apps, generating instant traffic to their website.

Within the framework of this study, adapted to the reality of Ticketbar, it was possible to notice that the use of digital tools has influenced the strategies of tourism companies, increasing, in this way, the volume of trade for these companies.

**Keywords:** digital tools; tourism, internet, e-commerce, blogs, social networks, ticketbar

## Índice

---

1. Introdução.....	10
2. Enquadramento Teórico.....	12
2.1. Evolução do Turismo .....	12
2.2. Evolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação .....	16
2.2.1. A Internet e o Comércio Eletrónico .....	16
2.2.2. From WOM to eWOM .....	20
2.3. A Importância dos Instrumentos Digitais para a Economia do Turismo.....	21
2.3.1. A Importância dos Blogues.....	22
2.3.2. A Importância das Redes Sociais.....	24
2.3.3. A Importância das Apps .....	27
2.4. Síntese geral do capítulo .....	29
3. Metodologia.....	30
3.1. Objetivos .....	30
3.2. Questão orientadora .....	30
3.3. Natureza do estudo .....	31
3.4. Recolha de dados .....	31
3.5. Participantes do estudo .....	34
3.6. Síntese das Entrevistas .....	35
3.7. Síntese geral do capítulo .....	38
4. O caso da Ticketbar.....	39
4.1. Experiência do estágio .....	39
4.1.1. Fase pré-estágio .....	39
4.1.2. Descrição do estágio.....	40
4.1.3. Principais dificuldades e sucessos da minha experiência .....	41

4.1.4 O meu contributo e análise na evolução de alguns indicadores económico-financeiros da Ticketbar após o estágio.....	42
4.2. História da Ticketbar.....	43
4.3. Ticketbar e os Instrumentos Digitais.....	44
a. Ticketbar e a Internet .....	44
b. Ticketbar e o Comércio Eletrónico.....	45
c. Ticketbar e os Blogues .....	46
d. Ticketbar e as Redes Sociais .....	47
e. Ticketbar e a Comunicação Mediática.....	47
f. Ticketbar e as Apps.....	48
4.5. Impacto de campanhas e de determinados instrumentos na evolução do volume de negócios.....	50
4.6. Síntese geral do capítulo.....	52
5. Conclusão .....	54
5.1. Limitações do estudo.....	57
5.2. Sugestões para investigações futuras.....	57
Bibliografia .....	58
Webgrafia.....	60
Anexos .....	62

## **Abreviaturas e Siglas**

---

**ARPA** – Advanced Research Projects Agency

**Arpanet** – Advanced Research Projects Network

**CRM** – Customer Relationship Management

**eWOM** – Word-of-mouth on the Internet

**HTML** – Hipertext Markup Language

**OMT** – Organização Mundial de Turismo

**PIB** – Produto Interno Bruto

**SEO** – Search Engine Optimization

**TCP/IP** – Transmission Control Protocol/Internet Protocol

**TIC** – Tecnologias da Informação e Comunicação

**WOM** – Word-of-mouth

**WTTC** – World Travel & Tourism Council

## **Índice de Tabelas**

---

Tabela 1 - Estratégias do turismo antes e depois da Conferência de Manila .....	15
Tabela 2 - Utilização Mundial da Internet (30 de junho de 2016) .....	17
Tabela 3 - Matriz de definição das Táticas para a Comunicação.....	25
Tabela 4 - Síntese das Entrevistas .....	38
Tabela 5 - Balanço Mensal do Estágio .....	42
Tabela 6 - Ranking Mundial de Companhias Turísticas Online.....	45
Tabela 7 - Comparação entre as dicas de Enrique De Argaez e as ações implementadas pela Ticketbar .....	46
Tabela 8 - Análise SWOT.....	53

## **Índice de Gráficos**

---

Gráfico 1 - Aumento do Volume de Negócios Anual (%) .....	49
Gráfico 2 - Aumento do Volume de Negócios em relação a 2010 (%).....	50
Gráfico 3 - Distribuição das receitas da Ticketbar (%) .....	51

## 1. Introdução

---

Este trabalho foi realizado no âmbito do Relatório de Estágio do Mestrado em Negócios Internacionais, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Mourão. O tema abordado é a importância dos instrumentos digitais para a economia do turismo – estudo de caso da empresa turística Ticketbar. A escolha do tema deve-se ao interesse pessoal pelas áreas abordadas, o turismo e a tecnologia e por estar diretamente relacionado com as tarefas realizadas durante o estágio.

O turismo está entre as atividades económicas mais importantes, logo a seguir às indústrias petrolífera e automóvel, a indústria turística assume o lugar do terceiro setor mundial exportador. Em 2015, dados do World Travel & Tourism Council apontam que o setor do turismo sustentava 284 milhões de postos de trabalho, representando 9,8% do PIB mundial.

O setor do turismo tem vindo a afirmar-se como um setor de grande expansão e o avanço da tecnologia apresenta um peso fundamental nesse crescimento. Vive-se numa era na qual se está constantemente ligado à Internet: a era digital. A Internet é um capítulo da evolução tecnológica, tem vindo a transformar a forma de relacionamento entre os elementos em sociedade e o turismo não ficou alheio a esse fenómeno. Os turistas começam a procurar e a obter informação usando a Internet em detrimento das deslocações a uma agência de viagens. Consequentemente, cada vez mais as empresas começam a ter noção da necessidade de uma presença *online* de forma a satisfazer as novas necessidades dos consumidores. Milhares de empresas começaram a ultrapassar as suas fronteiras nacionais iniciando o seu negócio *online*, comércio eletrónico, comunicando com clientes de todo o mundo e vendendo os seus produtos no mercado global.

No entanto, não basta apenas ter uma presença *online*, é necessário promovê-la. É indispensável difundir o *website*, gerar tráfego, e é aqui que os instrumentos digitais se revelam essenciais: os blogues, as redes sociais e as *apps*.

O trabalho proposto consiste em perceber a importância dos instrumentos digitais para a economia do turismo, se estes apresentam ser uma mais-valia para as empresas turísticas.

Neste sentido, o fio condutor de toda a investigação e informação recolhida ao longo deste estudo visa responder à seguinte pergunta de partida: “As estratégias que implicam o uso de instrumentos digitais aumentam o volume de negócios das empresas turísticas?”

Foram definidos os seguintes objetivos:

- Perceber se os instrumentos digitais são meios eficazes para as empresas turísticas;
- Analisar se os instrumentos digitais contribuem para o aumento do volume de negócios das empresas turísticas;
- Compreender de que forma os instrumentos digitais influenciam as estratégias das empresas turísticas.

Paralelamente, duas hipóteses foram colocadas:

- O uso de instrumentos digitais aumenta o volume de negócios das empresas turísticas.
- O uso de instrumentos digitais influencia as estratégias das empresas turísticas;

A realização deste estágio permitiu-me, pela primeira vez, trabalhar com uma empresa internacional, ter conhecimento do mundo do negócio, possibilitando-me ganhar experiência e conhecimento do setor turístico, assim como das novas TIC. Revelou-se produtivo, uma vez que após o estágio me foi proposto um contrato profissional com a empresa em questão.

Este relatório de estágio é composto por cinco partes: a primeira parte introduz o tema a ser abordado; na segunda parte fez-se um enquadramento teórico sobre a evolução do turismo e das TIC e da importância dos instrumentos digitais para a economia do turismo; a terceira parte refere-se à metodologia utilizada; segue-se a quarta parte com o Estudo de Caso da Ticketbar; e na quinta parte são apresentadas as conclusões.

Expostos, assim, sinteticamente, os pontos de partida para este relatório de estágio, passaremos nas próximas páginas à apresentação do mesmo.

## **2. Enquadramento Teórico**

---

Este capítulo divide-se em três partes essenciais onde pretendemos fazer uma contextualização do tema. A primeira é referente à evolução do turismo, envolvendo um pouco da sua história, mais à frente iremos apresentar a evolução das TIC, dando ênfase à Internet, ao comércio eletrónico e à passagem de WOM para eWOM e, por último, iremos abordar a importância dos instrumentos digitais para a economia do turismo.

### **2.1. Evolução do Turismo**

O turismo tem vindo a alcançar uma dimensão internacional posicionando-se entre as mais importantes atividades económicas. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo, logo a seguir às indústrias petrolífera e automóvel, a indústria turística assume o lugar do terceiro setor mundial exportador. Neto (2013) fez uma análise do crescimento do turismo desde 1990 e constatou que entre 1990 e 2000 o turismo cresceu 55%, com um aumento de 239 milhões de turistas. Entre 2000 e 2010, continuando a crescer, o turismo registou um aumento de 40% em relação à última década e 166% nos últimos 20 anos. De acordo com os dados do WTTC que datam de 2004 (in Matias, 2007), o setor turístico foi responsável pela manutenção e criação de cerca de 215 milhões de postos de trabalho a nível global, representando cerca de 10,4% do PIB mundial. Dados mais recentes apontam que em 2015 o setor turístico representou um total de 9,8% do PIB mundial, suportando 284 milhões de postos de trabalho – “that’s 1 in 11 jobs on the planet”<sup>1</sup>.

O turismo é estudado em várias ciências, logo não é fácil encontrar um consenso no que toca à sua definição. De uma forma lata, turismo é simplesmente o ato de viajar. Segundo Cunha (2003) turismo é a atividade económica que resulta dos movimentos turísticos. No entanto, este autor reforça que devemos ter a noção a que realidade nos referimos, pois para uns, turismo é apenas uma forma de lazer, de diversão, enquanto para outros significa o sustento das suas vidas. Já Matias (2007) define turismo como uma “indústria de serviços que tem por objeto providenciar pela satisfação das necessidades dos visitantes” (2007: 28). Mas a definição mais elaborada

---

<sup>1</sup> www.wttc.org

pertence aos professores Walter Hunziker e Kurt Krapf que definem turismo como (in Cunha, 2003: 29):

“o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanência não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal”

Independentemente das suas variadas definições, algo pode ser afirmado com clareza: turismo é inseparável das viagens (Cunha, 2013:21).

“(…) o anseio pelas viagens, o desejo de conhecer outros povos e de estabelecer relações com outras civilizações foi sempre uma constante na história do homem. Por razões religiosas, comerciais, políticas, de expansão territorial ou por simples curiosidade, a história do homem está profundamente ligada às deslocações e às viagens.”

Considerando a perspectiva lata que turismo é simplesmente o ato de viajar, pode dizer-se que sempre existiu turismo. Matias (2007) e Cunha (2013) consideram que a história do turismo está dividida em três fases: a Idade Clássica, período que vai desde o início das primeiras civilizações até princípios do século XVIII; a Idade Moderna, que abrange os séculos XVIII e XIX; e a Idade Contemporânea, período a partir do século XX.

A Idade Clássica foi marcada pelas trocas comerciais que foram impulsionadas primeiro pela roda e, mais tarde, pela moeda. Por sua vez, a invenção da roda levou à criação de estradas, e com elas as viagens. Mais tarde, o uso do cavalo permitiu acelerar a viagem, que antes era realizada com o uso da carroça puxada por bois ou onagros<sup>2</sup>. Para além destes marcos, o surgimento das redes de estradas, as peregrinações, os Descobrimientos, a língua<sup>3</sup>, entre outros, podem representar o início da história do turismo.

---

<sup>2</sup> Burro selvagem

<sup>3</sup> Domínio da linguagem

Na Idade Moderna viajar era considerado um bem de luxo, estando a atividade turística diretamente relacionada com as fases do ciclo económico – sofrendo recessão em caso de crise económica e o contrário em situações de expansão. É nesta época que se inicia a expansão mundial do turismo com o desenvolvimento dos transportes modernos e das redes internacionais de caminhos de ferro e de barco, com o surgimento das primeiras companhias aéreas, e devido ao nascimento do automóvel e do autocarro. Devido à expansão da rede de estradas, a partir da segunda metade do século XVII, as pessoas mais abastadas e as mais instruídas realizavam uma viagem de longa duração por quase toda a Europa. Designada de *Grand Tour*, é com ela que pela primeira vez é utilizado o conceito de “turista”. Entre o século XVIII e o início do século XX surge o turismo como atividade económica. Com a Revolução Industrial no seu auge, com o desenvolvimento dos caminhos de ferro e com mudanças a nível tecnológico, económico, social e cultural, as viagens começaram a receber uma atenção significativa. Os guias turísticos começaram a ser desenvolvidos, línguas começaram a ser estudadas, a hotelaria e a restauração começaram a desenvolverem-se. Em 1822, Robert Smart, de Bristol, tornou-se o primeiro agente de viagens, encarregue de reservar as passagens marítimas entre Inglaterra e a Irlanda. Mas foi em 1841 com Thomas Cook que nasceu o turismo enquanto atividade económica organizada – Thomas Cook negociou o aluguer de um comboio. Por volta de 1830, surgem os primeiros hotéis na Suíça.

A partir do século XX e já entrando na Idade Contemporânea, o turismo começou a ser considerado como atividade económica relevante. A própria Sociedade das Nações reconheceu, em 1920, que o turismo apresentava um interesse comum e o acesso às viagens deveria ser facilitado de forma a abranger um maior número de pessoas. No entanto, com as duas Grandes Guerras, a atividade turística estagnou, voltando a tornar-se ativa a partir dos anos 50, aquando do progresso económico e tecnológico dos países europeus. Cunha (2013:31) salienta que “a aproximação entre culturas é agora maior do que em qualquer outra época histórica”. Este autor afirma também que o século XX foi sem dúvida o século do Turismo.

Foi nesta época que se criaram organizações nacionais e internacionais para promover o turismo, assim como foi reconhecido o direito às férias pagas. Paralelamente as estratégias do turismo foram-se ajustando às novas preocupações com a Declaração de Manila, que resultou da Conferência Mundial de Turismo realizada em 1980 (tabela 1). Apesar das alterações significativas

no plano económico, como o aumento da produção mundial, o conseqüente aumento do rendimento por habitante, e o aumento das trocas comerciais, um dos grandes marcos desta época foi a conquista do espaço com o lançamento dos primeiros satélites e com a primeira viagem à lua, o que garante hoje o grande desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação.

**Tabela 1 - Estratégias do turismo antes e depois da Conferência de Manila**

<b>Antes da Conferência de Manila (1980)</b>	<b>Depois da Conferência de Manila (1980)</b>
Desenvolvimento espontâneo	Desenvolvimento planificado
Estratégias deixadas à iniciativa orientada para as empresas	Política de turismo desenvolvida a nível nacional
Importância dada aos aspetos económicos	Consideração dada aos fatores políticos sociais, económicos, educacionais, culturais e ambientais
Maximização dos lucros	Otimização das vantagens económicas e sociais
Importância atribuída aos preços	Importância dada aos valores
Crescimento	Desenvolvimento
Férias passivas	Férias ativas
Produtos estereotipados	Produtos diferenciados
Publicidade e promoção do turismo	Informação e educação por intermédio do turismo
Degradação do ambiente	Proteção do ambiente
“Guetos” turísticos	Integração da população local
Falta de comunicação	Utilização das línguas numa ótica universal

Fonte: Cunha (2013)

De facto, a tecnologia tem vindo, de uma forma positiva, a afetar o turismo. E um dos âmbitos mais importantes corresponde aos avanços realizados pelas tecnologias da comunicação, onde um dos impactos mais diretos está relacionado com o papel da Internet no turismo. Hall (2005:61) refere que “El acceso a la información relacionada con los viajes, por ejemplo, se está orientando cada vez más hacia el uso de Internet en detrimento de las consultas cara a cara con los agentes de viajes.” acrescentando que “se pueden obtener conocimientos acerca de los destinos a través de una gama más amplia de medios.” (2005:61).

## **2.2. Evolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação**

“O primeiro elemento que distinguiu o ser humano dos outros primatas foi, talvez, o domínio da linguagem” (Carvalho, et al., 2002: 152). Com este domínio, tudo aquilo que uma geração aprendeu foi e será facilmente transmitido à geração seguinte. As primeiras tecnologias surgiram para dar resposta às necessidades primárias (da altura): ao vestuário, à caça, à guerra e, mais tarde, à agricultura. Mas é com o estabelecimento das primeiras sociedades urbanas que surge o primeiro grande desenvolvimento tecnológico associado à comunicação, a escrita. Por conseguinte, com a escrita, surgem os progressos tecnológicos associados às informações como o papiro, a tinta, a pena, o papel e, já no século XVI, os jornais. A primeira fotografia é produzida em 1839, progresso relacionado com a captação e reprodução da realidade. Também relacionado, em 1877 é inventado o fonógrafo e em 1895 é criado o primeiro filme. O telégrafo é inventado em 1844 permitindo informações à distância. A partir daí dá-se uma “avalanche” de progressos: o telefone, o rádio, a televisão e o computador. O mundo começa a ser uma “aldeia global” (Carvalho, et al., 2002).

Segundo Alvin Toffler (1980) estamos a assistir a uma nova fase, a qual designa por Terceira Vaga. Esta iniciou-se em 1955, relacionada com a expansão industrial e onde emergiu a Civilização do Conhecimento, associada a inovações e caracterizada pelo crescimento da importância económica do setor terciário em detrimento do secundário. A Primeira Vaga e a Segunda Vaga surgiram com a Civilização Agrícola e com a Revolução Industrial, respetivamente.

### **2.2.1. A Internet e o Comércio Eletrónico**

Um capítulo da evolução tecnológica tem o nome de Internet. Esta teve a sua origem na ARPA, uma instituição de investigação fundada pelo Presidente Eisenhower, em 1957, em reação ao lançamento do primeiro satélite artificial pela União Soviética, o *Sputnik*. Mais tarde, em 1968, surge a Arpanet, que um ano mais tarde conseguiu estabelecer a primeira ligação entre dois computadores. Em 1977 já estavam incluídos na Arpanet mais de 50 *sites*. Novas redes vão surgindo e estabelecendo ligações entre si, o que fez com que a 1 de janeiro de 1983 todas adotassem o mesmo protocolo de comunicações baseado nas ideias de Vincent Cerf e Bob Kahn, o TCP/IP, passando a designar-se Internet. Em 1991, Tim Berners-Lee conclui o *software* de hipertexto designado de *World Wide Web* e com o lançamento do primeiro *browser* gráfico, por

Marc Andressen, em 1994, designado Mosaic, nasce a Netscape. Tais motores de busca estiveram na origem da Internet comercial (Carvalho, et al., 2002).

“Nunca um meio de comunicação tinha feito uma troça tão evidente das fronteiras geopolíticas” (Schiller, 2001: 94). Como se pode verificar na tabela 2, 48,7% da população mundial utiliza a Internet, sendo a população da América do Norte aquela que mais se serve do seu uso (89%), contudo esta região representa apenas 4,9% da população mundial. Por seu turno, a Ásia, representando 55,2% da população mundial conta com 43,6% da sua população a utilizar a Internet. Por certo, não podemos comparar de forma equitativa a região da América do Norte ou da Ásia, por exemplo, com a África, uma vez que estas apresentam grandes disparidades no que concerne ao desenvolvimento da região.

**Tabela 2 - Utilização Mundial da Internet (30 de junho de 2016)**

<b>Regiões Mundiais</b>	<b>População % (Est. 2016)</b>	<b>Utilizadores da Internet (%)</b>
África	16,2%	29,0%
Ásia	55,2%	43,6%
Europa	11,3%	73,9%
América Latina / Caribe	8,5%	59,8%
Médio Oriente	3,4%	52,5%
América do Norte	4,9%	89,0%
Oceânia / Austrália	0,5%	73,2%
Total	100,0%	48,7%

Fonte: Internet World Stats (2016)

A Internet tem vindo a transformar a forma de relacionamento entre os elementos em sociedade, sejam eles os indivíduos, as empresas ou os Estados. Incitada pela rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação e por uma sociedade recetiva à inovação e à mudança, está cada vez mais no centro da fusão de culturas e da globalização da economia mundial. É devido a esta ligação entre a evolução tecnológica associada à Internet e a adesão maciça da sociedade que se pode falar em comércio eletrónico. O comércio por si só implica relação entre entidades, isto é, pessoas, empresas, organizações, enquanto a tecnologia, a parte eletrónica, vem auxiliar a sua personalização, globalização e automatização (Tavares & Pereira, 2000).

Monteiro (2014) caracteriza o comércio eletrónico quando o processo de comunicação *online* está direcionado para levar à ação do público-alvo e quando se pretende o contacto com uma loja *online*, ou com um sistema de compras ou quando simplesmente se comunica que se reforçaram a segurança nos métodos de pagamentos.

Milhares de empresas começaram a ultrapassar as fronteiras nacionais comunicando com clientes dos quatro cantos do mundo e vendendo os seus produtos no mercado global. Um estudo conduzido por Chuck Martin em 1998 (in Tavares & Pereira, 2000), que contou com líderes de mais de 250 empresas, concluiu que os modelos de gestão tradicionais irão desaparecer e que o consumidor funcionará em sincronia com a organização *online*. Cronin (1996) observou que a Internet é importante para o negócio internacional, pois permite um comércio livre das fronteiras e limites tradicionais, expandir mercados, reduzir custos e canal para uma comunicação direta com clientes, fornecedores, distribuidores, *developers*<sup>4</sup>.

Acerca do Comércio Eletrónico, Domingues e Gomes (in Tavares & Pereira, 2000) consideram que é benéfico tanto para as empresas como para os consumidores. A conveniência, a comodidade, tempo e custos reduzidos, serviços e informações disponíveis 24 horas por dia, sem perda de riqueza e com custos praticamente nulos, ganho de eficácia, variedade de produtos ou relação personalizada, são alguns fatores apresentados pelos autores como sendo cruciais para o sucesso do comércio eletrónico. Os autores ainda salientam que no futuro empresas e clientes estarão mais próximos, o que vem ao encontro com a opinião de Carvalho *et al.* “*A distância física permanece, mas a proximidade aumenta*” (2002: 39).

Mas o que é necessário para o seu sucesso? Carvalho *et al.* (2002) sintetizam os fatores de sucesso da seguinte forma: atrair a atenção para o *site*; provocar a visita ao *site*; provocar a exploração do *site*; provocar o registo do visitante; provocar a venda; provocar a repetição das visitas ao *site*.

---

<sup>4</sup> Responsáveis pela programação, manutenção e desenvolvimento do *software*

Enrique De Arguez, um *webmaster*, apesar da visão semelhante, foi mais além e publicou no *site*<sup>5</sup>, onde ele próprio é editor, 10 dicas para o sucesso do comércio eletrónico:

1. Recolher o correio eletrónico daqueles que visitam o *website*: deverá ser uma das prioridades a partir do momento em que se estabelece o negócio. Enviar e-mails para os visitantes com atualizações do *website*, dos produtos ou de outros aspetos relevantes para o negócio;
2. *Your web store can either make or break you*: o sucesso do *website* está dependente do seu *design*. Se não for dotado com essas habilidades, deverá contratar um profissional qualificado;
3. Se o objetivo é lucrar, então a empresa deverá criar um nicho de mercado. Os clientes desejam produtos e serviços que preencham necessidades específicas. Estabelecer esse nicho irá recompensar a empresa;
4. Gerar tráfego para o *website*: a chave de sucesso para gerar tráfego para o *website* é colocar o *link* no maior número de *sites* possíveis. O primeiro passo é utilizar SEO (Search Engine Optimization) entretanto o autor sugere três maneiras de gerar um elevado tráfego seguem-se: criar um Programa de Afiliados – “*is one of the best ways to get hundreds, even thousands of links*”; Redes Sociais, como o Facebook ou o Twitter; fornecer um produto ou serviço gratuito;
5. Vender os próprios produtos ou serviços. O autor indicou o *software*, a informação, *sites* de viagens, *sites* privados e serviços de Internet como sendo os *top sellers* da Internet;
6. Gerar credibilidade junto dos seus clientes;
7. Automatização de certas áreas como as reservas – atendimento dos pedidos, processo de reserva e confirmação da reserva são alguns exemplos de mensagens que deverão ser enviadas de forma automática;
8. Organização;
9. Apoio ao cliente e satisfação do mesmo;
10. Investir dinheiro para gerar dinheiro, computadores e publicidade são ótimos exemplos em onde se deve investir;

---

<sup>5</sup> [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)

Contudo, para a empresa, o comércio eletrônico é uma “faca de dois gumes”, pois, barreiras geográficas deixam de existir, permitindo à empresa entrar em novos mercados, no entanto, fica mais propensa às ameaças externas e à perda de clientes que antes eram considerados fiéis. O que separa uma empresa do seu concorrente é a distância de um clique, assim, o cliente deverá ser o centro do negócio da empresa.

A evolução da Internet foi certamente surpreendente. Desde uma ferramenta de pesquisa a uma plataforma para a atividade comercial. Nos dias de hoje é usada para *downloads* (desde música a informação), pesquisa, conversas, personalizar páginas, tudo isto conveniente tanto para a pessoa individual como para a empresa. Tomando como exemplo a personalização das páginas, estas novas funcionalidades permitem que a *home page* de cada empresa contenha informações e *designs* gráficos que representem a particularidade do seu negócio. Relativamente à atividade comercial, a Internet permitiu que as empresas integrassem uma plataforma (o seu *site*) que possibilitasse o comércio eletrônico, sendo possível fornecer informações dos produtos, marketing, realizar reservas, pagamentos, vendas, e mesmo apoio ao cliente (Cronin, 1996).

### **2.2.2. From WOM to eWOM**

Com a introdução dos *media* sociais e canais digitais, a expressão *word-of-mouth* (boca-em-boca) expandiu-se para a designação *word-of-mouth on the Internet* (eWOM). Enquanto a expressão tradicional é limitada a um social, muitas vezes pessoal, a nova expressão tem um alcance em todo o mundo através de uma rede. A Internet fornece aos consumidores inúmeras vantagens em comparação com a tradicional WOM, das quais se destacam o rápido acesso à informação e uma certa proximidade (virtual) “without the face-to-face human pressure” (Ladhari & Michaud: 2015:36).

Com o rápido crescimento dos instrumentos digitais e plataformas de comunicação e do exponencial crescimento da troca de informação bidirecional entre os consumidores sobre produtos e serviços, uma simples conversa *online*, através das redes sociais, tornou-se numa verdadeira fonte de oportunidades e desafios. “Social media are playing an increasing role in the tourism” (Ladhari & Michaud: 2015:37), para as empresas turísticas, os instrumentos digitais

revelam-se ser a ferramenta mais apropriada para conhecer os seus clientes, desenvolver e manter um relacionamento com eles e assim reagir a uma possível falha do serviço.

### **2.3. A Importância dos Instrumentos Digitais para a Economia do Turismo**

Como foi mencionado nos pontos acima, o turismo resulta das motivações do homem, no entanto, é o progresso económico, social e, o mais relevante para este trabalho, o progresso tecnológico que permite o seu desenvolvimento e o acesso às viagens. Sem esses progressos a atividade turística muito provavelmente não seria o fenómeno que é, de facto, nos dias atuais.

Monteiro (2014: 55) afirma que *“o mundo digital surge muitas vezes como uma porta aberta a novas oportunidades e outras tantas enquanto fórmula de salvação de negócios”*.

Esta passagem para o mundo digital gera uma mudança na estrutura da sociedade e das organizações, uma vez que integra a maioria das atividades da sociedade contemporânea – existem mais de 6 mil milhões de telemóveis em todo o mundo; a margem de melhoria potencial na produtividade de colaboradores por meio de vias digitais *online* é de 20% a 25%; 90% das empresas que integram tecnologias sociais nos processos de gestão e comunicação revelam ter tirado proveitos desse facto.

O sucesso da empresa não passa apenas pela passagem do negócio para mundo digital, há que promover essa mudança! Como Enrique De Arguez (2015) aconselhou, é necessário gerar tráfego para o *website*. É aqui que os instrumentos digitais, como as *apps*, blogues e redes sociais, entram em ação.

O processo de comunicação passa pela utilização dos *media* sociais *online* – os instrumentos digitais. Mas o primeiro passo é entender o que na realidade são os *media* sociais *online*. Expomos a explicação de Monteiro (2014) descrevendo tais *media* como:

“estruturas tecnológicas que possibilitam a integração de funcionalidades diversas (comunicação, gestão e conteúdos, interação, entre outras) e promovem a produção, edição, publicação individual e/ou coletiva de conteúdos de natureza multimédia e a

sua partilha com um número maior ou menor de indivíduos conhecidos entre si ou não.”

(2014:129)

São plataformas onde ocorrem comunicações multidirecionais sem qualquer tipo de supervisão e restrições de edição, o que faz com que difiram dos meios de comunicação social clássicos. Mais uma vez, a Internet revela-se aqui como um fator crítico, sem ela estes novos *media* não se encontravam *online*. A Internet funciona como um canal de distribuição e, segundo dados do estudo Google Travel de Junho de 2014<sup>6</sup>, digital é a primeira fonte da inspiração da viagem por parte do consumidor.

Nos próximos subcapítulos iremos abordar as plataformas mais relevantes, sejam elas os blogues, as redes sociais e as *apps*. Iremos entender como estes novos *media* funcionam e de que forma ajudam a impulsionar o negócio das empresas.

### **2.3.1. A Importância dos Blogues**

Existem cerca de 200 milhões de blogues no mundo. Em 1993, Justin Hall ouviu falar da *Web* e codificando algumas palavras em HTML à mão criou o *Justin's Links from the Underground*<sup>7</sup>, que pode ser considerado o primeiro blogue da Internet.

O blogue é um meio de comunicação, em termos gerais, “é um jornal online, composto de hiperligações e apontamentos em ordem cronológica invertida, o que quer dizer que o apontamento mais recente é o que ocupa o topo da página.” (Gillmor, 2005: 45). Regularmente os blogues incluem hiperligações, redirecionando os leitores para outros *websites* – podendo estes *websites* pertencerem a empresas, funcionando essas hiperligações como *links* de afiliados. Como Granieri (2006) referiu “as empresas juntaram-se à discussão porque os blogues preenchem um vazio” (2006: 46) e blogues populares atraem milhares de visitantes por dia.

A própria empresa pode criar um blogue permitindo ao visitante observar a estrutura interna da empresa e os seus métodos. Tom Murphy, um profissional de relações públicas, referiu no seu

---

<sup>6</sup> [www.thinkwithgoogle.com](http://www.thinkwithgoogle.com)

<sup>7</sup> [www.links.net](http://www.links.net)

próprio blogue<sup>8</sup> que os blogues não são uma ameaça para as relações públicas, mas sim uma oportunidade, pois o blogue:

“oferece-lhe um meio único de proporcionar ao público uma visão da vertente humana da empresa. Os clientes poderão ali encontrar os verdadeiros pensamentos e opiniões do seu pessoal. Do outro lado estão os consumidores, cada vez mais interessados em conhecer o lado humano da organização e em passarem ao lado da conversa empresarial.”

(2005: 83)

Os blogues não necessitam de servir uma natureza específica. Nele podem ser publicados assuntos acerca de temas específicos ou podem também funcionar como um diário *online* de uma pessoa singular ou de uma empresa (Monteiro, 2014).

Ray Ozzie, da Groove Networks, também criou o seu próprio blogue<sup>9</sup>, possibilitando ao leitor conhecer a opinião do administrador-delegado da empresa e não apenas os seus produtos. Como Granieri (2006) referiu, a sua opinião foi relevante, acrescentando que “Para ser útil não teve de se refletir diretamente num aumento de vendas.” (2006: 83)

Sobre o facto de um blogue ser um jornal *online* ou uma forma de jornalismo, Granieri (2006) apresenta uma visão que diverge da anterior “Não o é, de facto; mas não se pode pôr em discussão que seja uma forma ulterior de circulação das informações” (2006: 95).

Monteiro (2014) enuncia algumas características que os blogues deveriam possuir. Estes deveriam ser conexos, normalmente permitem integrar diversas funcionalidades num só ambiente e são também aperfeiçoados em prol das interações resultantes entre utilizadores; e agregadores, para permitir o armazenamento de dados, informações, pessoas e serviços. Podem também permitir a categorização de conteúdos, arquivo e pesquisa.

À medida que a reputação do blogue aumenta, o interesse das empresas por esse blogue também irá aumentar, principalmente aquelas empresas que baseiam o seu negócio em *links* de afiliados,

---

<sup>8</sup> [www.natterjackpr.com](http://www.natterjackpr.com)

<sup>9</sup> [www.ozzie.net/blog](http://www.ozzie.net/blog)

– quantas mais visualizações o blogue tiver maior é a probabilidade de esse blogue gerar tráfego para o *website* da empresa – modelo que se baseia no pagamento de comissões. Gizmodo<sup>10</sup>, é um bom exemplo, gerava receitas por encaminhar os seus leitores para o Amazon.com. (Gillmor, 2005).

Derek Gehl divulgou um artigo em abril de 2006, *Harness the Marketing Power of Blogs*, onde especifica que os blogues são “a very powerful marketing tool for your business”, adicionando “blogging is fast becoming an extremely important strategy for any online marketer” (in Carmelo, 2007: 91). Gehl também partilha a sua opinião acerca das três principais capacidades de um blogue, que vem ao encontro daquilo que foi referido até ao momento: aumentar o tráfego do *website* principal (da empresa); aumentar as vendas; e aumentar a rentabilização publicitária.

No mesmo artigo, Gehl ainda refere que os blogues deverão conduzir o tráfego do seu *site* com o uso de palavras-chave; aumentar a credibilidade, o que aumentará a confiança do leitor; e promover produtos ou serviços, quer na venda direta no blogue ou redirecionar para o *website* adequado.

### **2.3.2. A Importância das Redes Sociais**

As redes sociais têm a sua origem na tecnologia designada *Social Network Software* a qual permite construir uma conexão de redes. São plataformas que possibilitam a partilha de ideias, conteúdos, ficheiros multimédia, entre outros, não apenas com amigos, mas também com meros conhecidos. É aqui que reside o interesse das empresas pelas redes sociais. Poder partilhar, neste caso, promover a sua marca com meros conhecidos, e com conhecidos dos conhecidos, tornam as redes sociais apetecíveis (Monteiro, 2014).

As redes sociais, para além das relações que permitem entre pessoas, também devem possuir certos atributos, Monteiro (2014) enuncia alguns, tais como:

- Acessíveis – serem acessíveis a todo o tipo de plataforma com acesso à Internet, sem estarem condicionadas no tempo e no espaço.

---

<sup>10</sup> gizmodo.com

- Interativas – devem potenciar a interatividade entre utilizadores.
- Multimédia – devem permitir a produção, edição, publicação, colaboração e partilha de conteúdos, sejam eles de forma textual ou audiovisual.

Monteiro (2014) considera que é necessário saber as táticas certas aquando a concretização de uma estratégia de comunicação digital. Para tal lançou uma matriz de táticas (tabela 3) que a empresa deverá utilizar nas suas campanhas *online*. Após a empresa estabelecer as suas estratégias e o público que tenciona atingir, ela dispõe de vários elementos das redes sociais para interagir com o público-alvo e promover a sua marca.

**Tabela 3 - Matriz de definição das Táticas para a Comunicação**

Objetivos/Táticas	Facebook	Instagram	Youtube	Twitter	Google+	LinkedIn
Presença/Visibilidade	◇	●	●	○	□	
<i>Customer Relationship Management</i>		●		◇		□
Reputação			●		□	
Tráfego	◇			○		○

Fonte: Monteiro (2014)

Legenda: ◇ - Utilização prioritária; ○ - Utilização secundária ou complementar; ● – Suporte;  
□ - Apenas se existirem recursos.

#### **Factos:**

Facebook - maior rede social do mundo; Instagram - serve para partilhar fotos e vídeos; Youtube - serve para partilhar vídeos; Twitter - rede social de *microblogging*; Google+ - serve para partilhar conteúdo; LinkedIn - Curriculum vitae *online*, serve para encontrar colegas e antigos colegas de profissão.

Importa referir que *Customer Relationship Management* ou CRM é um ciclo composto por três etapas básicas continuamente ativadas. A primeira etapa consiste no conhecimento do cliente: quem é ele, o que quer, o que compra? A segunda é a preparação de campanhas e interação com o cliente, baseadas na informação obtida na primeira etapa. A terceira e última etapa é onde são efetivadas as ações de marketing e vendas. Segundo Oliveira (2000: 40):

“A proposta do CRM é desenvolver um processo contínuo e evolutivo de conhecimento e comunicação interativa com os clientes”.

O Facebook conta com mais de mil milhões de utilizadores, não é por acaso que o consideram como a maior rede social do mundo. Por esta razão, garantir uma forte presença no Facebook irá certamente aumentar o tráfego do *website* da empresa. O LinkedIn pode similarmente aumentar o tráfego do *website*, não de igual forma, mas sim de um modo complementar uma vez que conta com mais de 200 milhões de membros registados e mais de 2.8 milhões de perfis empresariais. Por sua vez, pode ajudar no CRM caso a empresa disponha dos recursos necessários (Monteiro, 2014).

Em relação ao Google+, podemos facilmente relacionar com as comunicações via e-mail. Monteiro (2014) divulgou que um trabalhador do setor terciário despende, em média, 28 horas semanais para escrever e-mails, responder e pesquisar informação. Esta comunicação via e-mail pode ser desenvolvida de duas formas: a técnica designada por *spam*, que consiste em listas de e-mails extensas e sem destinatários definidos, por exemplo, uma empresa da atividade turística pode enviar a sua lista de produtos (excursões, tours, etc) para os destinatários; a outra técnica, que difere totalmente da primeira, compreende o envio de e-mails para destinatários pré-definidos, nomeadamente aqueles que a empresa deseja atingir – quer para comprar os seus produtos ou para estabelecer parcerias. É uma estratégia usada pelas empresas turísticas que vendem bilhetes *online*, numa primeira fase atingem os seus afiliados (parceiros) com e-mails sobre as parcerias, posteriormente comunicam via e-mail para esclarecimento de dúvidas. O tempo de resposta da empresa – o tempo que demora a responder aos e-mails – influencia adicionalmente a reputação da empresa (Carvalho, et al., 2002).

Usando o exemplo acima, empresas que vendem bilhetes *online*, o e-mail é um aspeto extramente importante, principalmente quando se fala no envio dos bilhetes. Ticketbar<sup>11</sup>, empresa holandesa que opera nesse ramo, envia mensagens automáticas aos clientes com a informação de que estes irão receber os bilhetes dentro de 24 horas após a compra, assim, o não cumprimento deste prazo poder-se-á revelar devastador para a sua reputação.

---

<sup>11</sup> www.ticketbar.eu

O Twitter funciona como um mini-blogue, uma vez que só é possível publicar um *post* com um máximo de 140 caracteres. Difere do blogue porque aqui as pessoas trocam mensagens de forma aberta e onde qualquer pessoa que esteja ligada ao Twitter pode visualizar (caso “siga” ou seja “seguido” por quem publicou o *post*). É excelente para negócios, caso a empresa tenha milhares de seguidores, a sua publicação pode atingir milhares de internautas e estes podem passar a informação a outros milhares. Neste sentido, o Twitter revela-se de utilização secundária ou complementar para a presença/visibilidade da empresa e para o tráfego do *website*, em contrapartida representa uma utilização prioritária para a gestão de relacionamento com o cliente.

O Youtube e o Instagram são meios persuasivos quando se fala em publicidade. No primeiro, a própria empresa divulga os seus comerciais através do seu canal, enquanto na segunda podem ser os próprios clientes a publicar uma fotografia usufruindo um produto ou serviço da empresa.

Posto isto, as redes sociais são impulsionadoras para o negócio da empresa, sendo utilizadas por ambos os atores – a empresa e o cliente. Por vezes, os clientes têm mais conhecimento digital do que aqueles que lhe querem vender os produtos. Mais uma vez, o cliente demonstra-se essencial, o que vem provar que a expressão “o cliente tem sempre razão” deve ser tida em conta.

### **2.3.3. A Importância das *Apps***

A palavra *app* deriva da abreviatura de *application* (aplicação), por sua vez, tal aplicação será instalada num dispositivo móvel com ligação à Internet. “A função das *apps* é facilitar a vida aos utilizadores, proporcionando-lhes um acesso direto a serviços” (Guerreiro, 2010).

As empresas começaram a perceber o poder que as *apps* detêm para a divulgação de produtos ou serviços. E estando perante uma sociedade do conhecimento que dispõe facilmente do acesso à Internet e do alcance de um telemóvel, a criação de uma *app* por parte da empresa para a venda direta (sem necessidade de utilizar o computador) de produtos ou serviços é consideravelmente um passo lógico.

Além do mais, “todas as categorias podem efetivamente estar disponíveis ou ser utilizadas através de um dispositivo móvel com ligação à Internet” (Monteiro, 2014: 140), como é o caso das redes

sociais mencionadas anteriormente. Todas elas, sem exceção, estão disponíveis para *download* de forma a serem utilizadas em qualquer dispositivo móvel.

Os *websites online* na área do turismo, e não só, já partiram também em busca desta nova realidade móvel. Um bom exemplo é a empresa Booking<sup>12</sup>, líder mundial de reservas de alojamentos *online*. Foi fundada em 1996 e lançou a sua *app* para dispositivos móveis em fevereiro de 2011.

Outro caso que se pode dar como exemplo é o da Airbnb<sup>13</sup>, fundada em agosto de 2008, que introduziu a sua *app* no mercado em julho de 2014. Desde a sua fundação, Airbnb funciona no mercado *online* e é conhecida por permitir que as pessoas arrendem as suas casas ao mesmo tempo que permite que outras encontrem casas, servindo assim os mais diversos contextos.

Fazendo parte desta Era Digital, “estar *online*” pode consagrar-se uma mais valia. No entanto nem todos estão dispostos a apostar no mundo digital, mas para quem deseja viver esta aventura Monteiro (2014) aconselhou algumas táticas:

- a. Colocar o produto ou a marca o mais exposta possível, em contacto com o maior número de pessoas;
- b. Fortalecer o conhecimento;
- c. Conseguir seguidores
- d. Aumentar o tráfego
- e. Gerar *leads*, conseguir informação sobre os interessados;
- f. Estar o mais à frente possível nos *rankings* dos motores de pesquisa;
- g. Aumentar parcerias;
- h. Garantir clientes satisfeitos.

“O grau de intercomunicação que hoje as aplicações *Web* permite exige uma presença *on-line* constante das organizações, atenta à conversação e ao intercâmbio de opiniões e informação gerada por utilizadores individuais ou corporativos (concorrência, por exemplo). Quanto maior for o número de clientes/utilizadores *on-*

---

<sup>12</sup> [www.booking.com](http://www.booking.com)

<sup>13</sup> [www.airbnb.pt](http://www.airbnb.pt)

*line* e quanto mais interligados estiverem entre si, mais a organização dependerá da sua presença estratégica na *Web* para compreender e posicionar corretamente os seus serviços na rede”

(Monteiro, 2014: 66)

#### **2.4. Síntese geral do capítulo**

Este capítulo permitiu conhecer um pouco da história do turismo, assim como entender a sua importância como atividade económica. Analisamos a evolução das TIC, dando ênfase à Internet e ao comércio eletrónico, uma vez que a primeira tem vindo a transformar a forma de relacionamento entre os elementos em sociedade e o segundo, fazendo parte da evolução tecnológica, tem permitido às empresas comunicarem com clientes dos quatro cantos do mundo e venderem os seus produtos no mercado global. Esta combinação entre Internet e comércio eletrónico possibilitou às empresas expandirem o seu negócio para o mundo digital e promover essa mudança para o *online* através dos instrumentos digitais.

Importa perceber se os instrumentos digitais influenciam as estratégias das empresas turísticas e se, de facto, são meios eficazes que permitam às mesmas aumentarem o seu volume de negócios. Posto isto, no próximo capítulo iremos abordar os métodos utilizados que conduziram o estudo e que permitiram provar a eficácia dos instrumentos digitais.

### **3. Metodologia**

---

Este capítulo é composto pelos objetivos, a questão orientadora, a natureza do estudo, a recolha de dados, as pessoas que participaram na realização deste estudo e a síntese das entrevistas realizadas.

#### **3.1. Objetivos**

Os objetivos permitem saber o que se vai procurar assim como o que se vai alcançar (Marconi e Lakatos, 1996). O tópico que propomos analisar assenta nos seguintes objetivos:

- Perceber se os instrumentos digitais são meios eficazes para as empresas turísticas;
- Analisar se os instrumentos digitais contribuem para o aumento do volume de negócios das empresas turísticas;
- Compreender de que forma os instrumentos digitais influenciam as estratégias das empresas turísticas.

#### **3.2. Questão orientadora**

Este estudo incidiu sobre o uso dos instrumentos digitais como meio impulsionador dos negócios atuais, mais concretamente sobre o estudo de caso da Ticketbar. E a melhor forma de começar uma tese de investigação passa por enunciar o projeto sobre a forma de uma pergunta de partida: “As estratégias que implicam o uso de instrumentos digitais aumentam o volume de negócios das empresas turísticas?”

A pergunta de partida funciona como um fio condutor e permite que o investigador tente “expressar o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy e Campenhoudt, 1998: 44).

Paralelamente, duas hipóteses foram colocadas:

- O uso de instrumentos digitais influencia as estratégias das empresas turísticas;
- O uso de instrumentos digitais aumenta o volume de negócios das empresas turísticas.

### **3.3. Natureza do estudo**

De forma a assegurar a credibilidade e validação do estudo, a metodologia a utilizar revela-se crucial. O método em que nos baseamos deve dar resposta aos objetivos propostos, de modo a que nos pareceu adequado utilizar uma metodologia qualitativa, do tipo exploratório, recorrendo a entrevistas estruturadas a uma amostragem orientada, selecionando previamente os elementos que lidam com o objeto de estudo, e a documentos oficiais da empresa.

Uma pesquisa qualitativa é mais subjetiva por natureza, envolvendo a análise e a reflexão de percepções de forma a melhor compreender as atividades humanas e sociais. Do ponto de vista do paradigma interpretativo, a investigação está centrada no entendimento e na interpretação e o foco central de toda a investigação qualitativa é a procura do significado (Olabuénaga, 2003).

As abordagens do paradigma interpretativo segundo Blaxter, Hughes e Tight (2008:74) “contemplan las interpretaciones del mundo social como una derivación cultural y una situación histórica”, onde as ciências sociais estão relacionadas com a compreensão e com a procura de explicações.

O que os sujeitos dizem ou fazem é resultado de como interpretam o seu mundo social e o trabalho do investigador é tentar compreender o modo como os sujeitos percebem, descrevem e explicam esse mundo que os rodeia. Como Olabuénaga (2003:15) salienta: “La interacción humana constituye la fuente central de datos (...) El sentido de una situación y el significado de los actos dependen de cómo los mismos sujetos definen esta situación”.

### **3.4. Recolha de dados**

O objetivo de toda a investigação é responder à pergunta de partida. E como se trata de um estudo de caso, que consiste numa análise extensiva de um fenómeno, a pesquisa será do tipo exploratório recorrendo a entrevistas estruturadas e a análise documental para o processo de recolha de dados (Yin, 2003).

Segundo Blaxter, Hughes e Tight (2008), praticamente todos os projetos de investigação são levados a usar documentos. Para a realização deste estudo foram utilizados arquivos privados da

empresa como documentos escritos, incluindo fontes estatísticas. Kvale (1996) refere que uma investigação por entrevista é baseada em conversas do dia a dia, assim como é baseada numa conversa profissional. O autor acrescenta que:

“Conversation is a basic mode of human interaction. Human beings talk with each other – they interact, pose questions, and answer questions. Through conversations we get to know other people, get to learn about their experiences, feelings, and hopes and the world they live in”.

(Kvale, 1996: 5)

Assim, a técnica da entrevista é um encontro entre duas pessoas que consiste na obtenção de informações acerca de um determinado assunto por parte de uma delas, o entrevistador. Mediante uma conversa profissional é um instrumento utilizado para recolha de dados (Marconi e Lakatos, 1996).

Pareceu-nos pertinente o uso de entrevistas estruturadas, onde as perguntas realizadas pelo entrevistador são previamente determinadas e seguem um roteiro previamente estabelecido, de forma a possibilitar que ambos (o entrevistador e o entrevistado) continuem focados no objeto de estudo e não se dispersem em assuntos pouco relevantes para o estudo em questão (Marconi e Lakatos, 1996).

Como técnica de coleta de dados, as entrevistas têm as suas vantagens e limitações. Em termos de vantagens, Marconi e Lakatos (1996) identificaram algumas, das quais destacamos as seguintes:

- Proporciona ao entrevistador uma maior oportunidade para avaliar atitudes, comportamentos, fazendo com que o entrevistado seja observado por aquilo que diz e como diz (reações, gestos, ...);
- Oportunidade de conseguir informações que não se encontram em fontes documentais;
- Possibilidade de obter informações mais precisas;
- Existe uma maior flexibilidade, o que permite ao entrevistador esclarecer ou repetir perguntas.

Em relação às limitações, os autores elucidaram as seguintes:

- Dificuldade de comunicação de ambas as partes;
- Incompreensão por parte do informante, o que pode conduzir a falsas interpretações;
- Possibilidade de o entrevistador ser influenciado pelas ideias, atitudes, opiniões, do entrevistador;
- Possibilidade de o entrevistado não fornecer as informações necessárias;
- Possibilidade de o entrevistado reter informação importante, receando que a sua identidade seja revelada;
- Grau de controlo pouco elevado sobre uma situação de coleta de dados;
- Despende muito tempo e é difícil de ser realizada.

A nossa amostra é do tipo intencional (por conveniência) “uma vez que a seleção da amostra é feita de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa” (Barañano, 2004: 91). Estamos interessados na opinião de certos elementos da empresa, nomeadamente os responsáveis pelos diferentes departamentos que a constituem. É da responsabilidade do investigador decidir que dados irá utilizar, bem como o local onde irá recolher esses dados.

Numa primeira fase, e de forma a tornar possível a participação dos responsáveis pelos diferentes departamentos no estudo, foi enviado um pedido de autorização a um dos responsáveis da Ticketbar. As questões para as entrevistas começaram a ser preparadas em novembro de 2015, tendo a autorização de estudo sido enviada a 10 de janeiro de 2016.

No estudo realizou-se uma entrevista individual a cada elemento. As entrevistas foram elaboradas consoante o departamento em questão, contando com a participação de cinco pessoas - cada uma representante de um departamento da empresa mais os dois fundadores.

As entrevistas foram conduzidas pela investigadora. Tiveram datas e durações diferentes: decorreram entre 12 de janeiro e 26 de fevereiro de 2016<sup>14</sup>, com uma duração que varia entre os 20 e os 45 minutos. Foram agendadas previamente em mútuo acordo e a maioria das entrevistas foram realizadas no local de trabalho e fora do horário laboral. Contudo, duas das entrevistas não

---

<sup>14</sup> Uma das entrevistas foi realizada por escrito, foi enviada à entrevistada no dia 18 de fevereiro de 2016 e entregue no dia 1 de março de 2016

seguiram o mesmo procedimento. Uma das entrevistas foi entregue por escrito, uma vez que a responsável pelo departamento não se encontrava no mesmo local de trabalho que a investigadora. A outra entrevista foi realizada dentro do horário laboral, mas fora do local de trabalho, devido à incompatibilidade de horários e de forma a ser realizada com uma alguma privacidade.

Nos dias agendados as entrevistas foram realizadas, tendo sido previamente esclarecido o objeto de estudo, assim como feita uma breve explicação dos procedimentos a tomar para a recolha de dados que consta no Consentimento Informado, de forma a garantir que estavam conscientes dos seus direitos enquanto entrevistados. As entrevistas foram registadas em áudio, com a devida autorização por parte dos entrevistados. O Consentimento Informado assinado foi enviado posteriormente por cada participante.

“Registar os dados, prepará-los (transcrição) e contruir uma ‘nova’ realidade, no texto pelo texto produzido. Na sua globalidade, este processo é uma dimensão essencial da construção da realidade no processo de investigação”

(Flick, 2002: 170)

Com o objetivo de transcrever unicamente as partes de interesse para o estudo, as entrevistas não foram transcritas na sua totalidade. Se solicitadas, poder-se-ão disponibilizar a transcrição completa das entrevistas.

### **3.5. Participantes do estudo**

As pessoas que participaram no estudo são as responsáveis pelos diferentes departamentos da empresa. Neste sentido, foram entrevistados: os dois fundadores da empresa Ticketbar; a responsável pelo Departamento de Reservas que exerce a função desde 2014; a responsável pelo Departamento de Apoio ao Cliente que foi admitida em 2014; e a responsável pelo Departamento de Marketing que colabora com a empresa desde 2013.

### 3.6. Síntese das Entrevistas

As entrevistas revelaram ser uma fonte produtiva para a realização deste trabalho. Permitiram conhecer um pouco da história da Ticketbar, os seus objetivos e, o mais importante, permitiram perceber as falhas comuns em cada departamento, sempre um pouco relacionadas com as tecnologias e falta de empregados experientes.

A estrutura das entrevistas variou consoante o departamento em questão, de forma a conseguir obter respostas mais precisas sobre os diferentes aspetos a analisar. Neste sentido, a estrutura da entrevista ao Fundador 1 centralizou-se em obter respostas sobre a história da empresa, a sua organização, as suas estratégias e as suas parcerias, por sua vez, a entrevista ao Fundador 2 focou-se no projeto “Tripadoo”. Relativamente às entrevistas às responsáveis pelos departamentos de Reservas, de Apoio ao Cliente e de Marketing as estruturas foram idênticas, à exceção do departamento de Apoio ao Cliente que contou com uma pergunta adicional sobre o facto da existência de lojas físicas. Achamos pertinente colocar a questão apenas a este departamento porque seria aquele que sentiria mais impactos caso a empresa optasse pela criação de lojas físicas.

Para além dos aspetos individuais a analisar em cada departamento, as entrevistas contaram com seis perguntas em comum, nas quais pretendíamos perceber detalhadamente as funções de cada pessoa entrevistada, entender os desafios que têm de enfrentar durante o seu trabalho, as suas opiniões relativamente à existência de lojas físicas e às melhorias que gostariam de implementar na empresa. De seguida iremos apresentar as conclusões destas perguntas. As entrevistas regiram-se pelas estruturas mencionadas e variaram entre os colaboradores porque o objetivo das mesmas visava responder aos objetivos e às questões delineadas na Metodologia. A síntese das respostas está apresentada na tabela 4.

A primeira pergunta em comum analisada foi: “*Which is the most challenging thing that you have to face during your work?*”. Foram obtidas respostas divergentes por parte de todos os entrevistados, o que faz sentido visto que todos têm funções diferentes dentro da empresa. Um dos fundadores, que atualmente é o responsável pela definição de cada estratégia, evidenciou que as maiores dificuldades que enfrenta durante o seu trabalho devem-se a questões organizacionais, uma vez que a empresa continua a crescer, e dificuldades devido a questões externas, como a

competição que têm de enfrentar. Por sua vez, o outro fundador responsável por encontrar novas possibilidades de vender o que é desenvolvido e encontrar novas ideias inovadoras para vender os produtos que têm, garantiu que a maior dificuldade que enfrenta é manter a equipa estabelecida em todo o mundo motivada. Já a responsável pelo Departamento de Reservas garante que enfrenta duas dificuldades: o facto de não ver os clientes na vida real e de não os poder ajudar de forma tão rápida quanto desejaria. A responsável pelo Departamento de Apoio ao Cliente, também responsável por organizar o grupo de reservas, responsável por reservas específicas e também por algumas parcerias importantes, evidencia que a maior dificuldade que enfrenta é manter relações amigáveis com todos os empregados (facto que se deve à contratação de estagiários e não de empregados a tempo integral) e sendo uma equipa internacional com diferenças culturais, por vezes existem mal-entendidos. Por último, mas não menos importante, a responsável pelo Departamento de Marketing, que monitora o que os estagiários fazem e que também exerce funções de recursos humanos diz que a sua maior dificuldade é encontrar pessoas com o perfil adequado para trabalhar na empresa, porque irá sempre depender dela.

A segunda pergunta: *“Do you think the company is losing potential customers for not having physical stores?”*. Aqui as respostas variaram entre “sim”, “estamos a perder alguns” e “não”. Ambos os fundadores consideram que estão a perder clientes por não terem lojas físicas. Um dos fundadores afirma que a situação ideal seria colocar uma loja em cada grande cidade, mas que isso acarreta muitos custos. Ainda acrescenta que a pergunta certa deveria ser: *“Are we losing profitable customers?”*. O outro fundador afirma que mesmo estando a perder clientes, a empresa foca-se em ser puramente *online* e que se colocassem lojas em certas cidades iriam perder o foco. Em contrapartida, as representantes do Departamento de Reservas e Marketing consideram que a empresa não está a perder clientes, a primeira afirma que existem imensas pessoas que gostam de comprar quando têm tempo de o fazer, a segunda evidencia o mesmo problema identificado por um dos fundadores *“each store costs a lot of money”* e acrescentou *“we already have a lot of costs and we need to hire people and we need to pay for maintenance, etc, so online is the best way to go”*. Por seu turno, a representante do Departamento de Apoio ao Cliente considera que podem estar a perder alguns clientes, mas ao mesmo tempo *“we belong to a generation that get used to use internet for everything”*. Além do mais, esta representante tinha sido confrontada com uma pergunta anteriormente: *“Do you think your work could be facilitated if the company had physical stores?”*, ao que respondeu que não porque algumas questões necessitam de ser

analisadas, precisam de ser discutidas pelo departamento de Apoio ao Cliente e pelo fornecedor oficial, enfrentar os clientes iria influenciar a qualidade da resposta, uma vez que esta não pode ser dada no momento.

A primeira pergunta relativamente às mudanças: *“What changes would you like to implement in the company if you didn't have financial constraints?”*. Respostas bastantes convergentes, o que revela que todos os departamentos assim como ambos os fundadores enfrentam o mesmo problema: carência de pessoas com experiência. Os representantes dos departamentos, especialmente os representantes dos Departamentos de Marketing e Apoio ao Cliente, sugerem ainda contratar pessoas a tempo integral, em vez de estagiários. Também é evidente a necessidade tecnológica. Os fundadores gostariam de obter um rápido acesso às melhorias tecnológicas e contar com os *developers* a trabalhar a tempo integral para a empresa, o que também vem ao encontro da mudança proposta pela representante do Departamento de Apoio ao Cliente: contar com um processo de reservas automático.

Relativamente às mudanças sem restrições de mercado: *“What changes would you like to implement in the company if you didn't have market restriction?”*. As mudanças que os representantes dos departamentos e os fundadores gostariam de implementar caso não tivessem restrições de mercado também foram convergentes. Todos apostariam numa expansão da empresa. Todos gostariam que a empresa tivesse uma presença mais marcante em certas cidades ou países, uma presença que fosse mais além do mundo virtual. No entanto um dos fundadores ainda vai mais além dizendo que *“if we didn't have any competition, that would be awesome”*.

Por último: *“What changes would you like to implement in the company if you didn't have human resources restrictions?”*. Relativamente às mudanças que implementariam caso não tivessem restrições de recursos humanos, foram respostas mais focadas nas necessidades do departamento em questão. Os fundadores destacam a necessidade de dividir a empresa em mais departamentos. Já a responsável pelo Departamento de Reservas, por exemplo, adoraria ter pessoas a trabalhar em diferentes turnos, pessoas a trabalhar 24 horas por dia. No entanto a responsável pelo Departamento de Apoio ao Cliente gostaria que a empresa abordasse melhor os mercados em todo o mundo com uma equipa focada em um mercado específico. Já a responsável

pelo Departamento de Marketing e um dos fundadores voltam a enunciar a necessidade de contratar mais pessoas.

**Tabela 4 - Síntese das Entrevistas**

<b>Questões</b>	<b>Principais respostas</b>	
<b>Desafios durante o trabalho</b>	Questões organizacionais Questões externas (ex. competição) Manter a equipa motivada Não ver os clientes na vida real Relacionamento com toda a equipa Encontrar pessoas com o perfil adequado	
<b>Estarão a perder clientes por não terem lojas físicas?</b>	<b>Sim</b> <b>Não</b> <b>Alguns</b>	<b>Razões para não ter uma loja física:</b> Acarreta imensos custos Empresa puramente <i>online</i> Clientes compram quando têm tempo Geração que usa a Internet para tudo "Are we losing profitable customers?"
<b>Mudanças a implementar caso não tivessem restrições:</b>	<b>Financeiras</b>	Contratar pessoas com experiência Contratar pessoas a tempo integral Rápido acesso às melhorias tecnológicas <i>Developers</i> a trabalhar a tempo integral Processo de reservas automático
	<b>de Mercado</b>	Expansão da empresa Eliminar a concorrência
	<b>de Recursos Humanos</b>	Divisão da empresa em mais departamentos Empregados a trabalhar 24h/dia (em turnos) Contratar mais pessoas

Fonte: Construção própria

### 3.7. Síntese geral do capítulo

Apresentada a metodologia onde foram mencionados os objetivos que conduziram este estudo, a questão orientadora que delineou a estrutura de todo o relatório, a natureza do estudo que permitiu aplicar uma metodologia adequada e o processo de recolha de dados que possibilitou a obtenção de informações e resultados, também incluímos os participantes deste estudo assim como uma síntese das entrevistas realizadas. É agora necessário apresentar a entidade que permitiu a realização deste estudo, a Ticketbar.

## 4. O caso da Ticketbar

---

Este capítulo irá expor o estudo de caso da Ticketbar. Encontra-se dividido em cinco subcapítulos onde iremos apresentar experiência do estágio, a história da Ticketbar, o uso de instrumentos digitais por parte da empresa, o aumento do volume de negócios e o impacto dos instrumentos digitais.

### 4.1. Experiência do estágio

#### 4.1.1. Fase pré-estágio

De forma a conseguir um estágio para concluir o Mestrado em Negócios Internacionais, coloquei o meu currículo *online* no Global Placement<sup>15</sup> a 23 de maio de 2015. Passados dois dias, recebi um convite da empresa Ticketbar, declarando que o meu perfil se enquadrava naquilo que estavam à procura. Foram agendadas duas entrevistas por Skype com a responsável pelo Departamento de Marketing, a primeira realizou-se a 1 de junho e a segunda 10 de junho de 2015. Após a segunda entrevista informaram-me que fui selecionada para o estágio e enviaram-me o contrato via e-mail. No contrato estava estipulado um estágio de 17 de agosto de 2015 a 29 de fevereiro de 2016 com um horário laboral das 9h às 17h nas instalações de Barcelona. O estágio consistia nas seguintes tarefas:

- Procura de potenciais clientes e parceiros brasileiros/portugueses;
- Responsável pelas cooperações existentes com parceiros brasileiros/portugueses;
- Expandir o conteúdo do *website*;
- Várias tarefas associadas com SEO;
- Apoio ao cliente e reservas.

Aceitei de imediato o estágio, pois ia ao encontro daquilo que pretendia: estagiar numa empresa internacional. Para além disso, estagiar em uma empresa turística que lida diretamente com a pressão dos clientes relativamente ao processo de reservas e que vive em constante mudança

---

<sup>15</sup> globalplacement.com

devido ao desenvolvimento das novas TIC, iria certamente desenvolver as minhas capacidades e fornecer-me uma experiência positiva.

O dia normal na empresa passava por lidar com as várias tarefas. O meu horário era o seguinte:

- 9h – 11h: Processo de reservas
- 11h – 13h: Tarefas de marketing (e-mails e procura de parcerias)
- 13h – 13h30h: Almoço
- 13h30 – 16h: Tarefas associadas com o *website* (mudança de preços, atualização de produtos, verificação das datas, entre outros)
- 16h – 17h: Processo de reservas

É de referir que no início de fevereiro abordei os responsáveis da empresa com a hipótese de continuar a trabalhar, a partir de Braga. Após algumas reuniões, a minha proposta foi aceite.

#### **4.1.2. Descrição do estágio**

Durante o meu estágio na Ticketbar (agosto de 2015 a fevereiro de 2016), estava encarregue de diferentes tarefas que podem ser divididas em: funções de Marketing, reservas, traduções e *Back-office*.

Relativamente às funções de Marketing, estava responsável pelas parcerias existentes com o mercado Brasileiro e Português e pela procura de potenciais parceiros, de acordo com as estratégias *Blog* e *Thank You*. Em particular, as minhas funções incluíam a procura de blogues e companhias *online* através do Google usando algumas palavras-chave específicas. Contactar via e-mail ou por telefone e estabelecer a parceria caso os blogues ou as companhias estivessem interessados. A colaboração requeria a criação de um *vendor link* que posteriormente seria integrado no *blogue/website* de acordo com os requisitos do parceiro. A maioria das tarefas exigia o uso de um *back-office* interno, uma plataforma que gere todo o *website*, e a qual contém toda a informação relativa aos parceiros da empresa, preços e descrição dos produtos e a ferramenta necessária para executar a aplicação móvel da empresa. Em relação a esta última, fui uma das responsáveis pela parte inicial do projeto “Tripadoo”, que consistia em uma aplicação móvel

personalizada para todos os parceiros. Após dois meses, a empresa decidiu parar com o projeto e manter-se focada nos blogues:

“The development [of the mobile applications] is more complicated than I thought before and it takes way more time than it was expected (...) We decided to interrupt the project because it took too much time and we couldn't focus anymore on the other projects and those other projects were more interesting at that time”

(F. Z., 2016)

Para além disso, estava responsável pela execução de reservas recebidas no sistema, isto é, proceder à reserva efetiva do produto no *website* do parceiro, converter a reserva em bilhete/voucher e reencaminhar para o cliente.

#### **4.1.3. Principais dificuldades e sucessos da minha experiência**

Ticketbar é resultado de uma cultura híbrida. A sua nacionalidade é holandesa, os estágios são realizados em Espanha e os colaboradores provêm de 18 países diferentes (Bélgica, Canadá, Chile, China, Dinamarca, França, Grécia, Holanda, Hungria, Itália, Letónia, Polónia, Portugal, Reino Unido, Rússia, Suécia, Turquia e Ucrânia). A cultura nacional onde a empresa está inserida não tem um grande impacto na empresa. Mas, de facto, as diferentes culturas que compõem o grupo de trabalho dão resultado a um ambiente cosmopolita. Cada uma tem tradições e comportamentos diferentes, mas estes nunca apresentaram ser uma barreira, mas sim uma oportunidade de partilha.

A minha experiência na Ticketbar pode ser definida como uma experiência muito positiva. Profissionalmente, tive a oportunidade, pela primeira vez, de trabalhar numa empresa. Sendo a empresa muito pequena, pude fazer parte de uma grande equipa, estar envolvida na tomada de decisão, fornecendo as minhas opiniões e sugestões.

Dado as múltiplas tarefas que me estavam assignadas, posso dizer que a falta de tempo para a sua execução foi uma das principais dificuldades que tive de enfrentar.

#### 4.1.4 O meu contributo e análise na evolução de alguns indicadores económico-financeiros da Ticketbar após o estágio

Dadas as tarefas do meu estágio, posso afirmar que foi produtivo para a Ticketbar.

**Tabela 5 - Balanço Mensal do Estágio**

<b>Mês</b>	<b>Vendors</b>	<b>Parcerias</b>	<b>Apps</b>	<b>Reservas</b>
agosto	9	6	0	0
setembro	30	13	14	199
outubro	38	1	87	382
novembro	27	7	1	313
dezembro	29	5	0	385
janeiro	14	5	0	633
fevereiro	9	3	0	377
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>40</b>	<b>102</b>	<b>2289</b>

Fonte: Construção própria

Legenda:

*Vendors* – plataformas criadas para serem integradas nos *websites* dos parceiros

Parcerias – parcerias obtidas – o parceiro coloca o *vendor* no seu *website*

*Apps* – aplicações criadas – projeto “Tripadoo”

Reservas – pedidos efetuados pelos clientes

Segundo os dados apresentados na tabela 5, em 156 potenciais parceiros contactados consegui 40 parcerias – o que equivale a 26% de eficiência. Estas parcerias estão incluídas nos 779 *websites* que redirecionam *links* para o *website* da Ticketbar (tabela 6), o que equivale a 5,13%. Apesar de não ser um número exorbitante quando comparado com o número de *websites* que redirecionam para a Viator, nomeadamente 8278, os 40 parceiros começaram desde logo a apresentar resultados, fazendo com que as parcerias se tornassem produtivas – todos os 40 parceiros venderam produtos da Ticketbar<sup>16</sup>. No entanto, comparando com a GetYourGuide, a disparidade não é assim tão grande, uma vez que esta apresenta 1199 parcerias. Facto interessante é o montante de parcerias apresentado pela Tiqets, que conta com 40 parcerias, valor idêntico às parcerias da Ticketbar conseguidas entre agosto de 2015 e fevereiro de 2016 apenas com os mercados brasileiro e português.

<sup>16</sup> Dados obtidos no Back-office da Ticketbar

Criei 101 *apps* entre setembro e outubro, meses em que a Ticketbar se focou no projeto “Tripadoo”. Importa referir que única *app* criada em novembro destinou-se a um parceiro importante.

Relativamente às reservas, efetuei 2289 reservas pessoais, o mesmo será dizer 2289 clientes satisfeitos que receberam os seus bilhetes em menos de 24 horas.

## **4.2. História da Ticketbar**

Ticketbar é uma empresa holandesa baseada no negócio *online*, que vende bilhetes para atrações em todo o mundo, como a Sagrada Família em Barcelona, Coliseu em Roma, Casa de Anne Frank em Amesterdão, Empire State Building em Nova Iorque, entre muitas outras. A empresa foi fundada em 2009 por dois amigos em Amesterdão.

No início, o modelo de negócio da empresa baseava-se na venda de bilhetes através de máquinas que se localizavam em vários hotéis de Amesterdão. Neste sentido, o principal objetivo era “to get the machine in every hotel in Amsterdam” (L. R.), onde os seus clientes poderiam comprar os seus bilhetes diretamente na máquina e mais tarde evitar as longas filas nos museus e atrações. Contudo, essas máquinas eram extremamente caras e requeriam constante manutenção “We had a challenge with a technical agreement because we faced some problems with machines” (L. R.). Por esta razão e devido à enorme expansão da Era Internet, a Ticketbar decidiu envolver-se no mundo *online*: “the hotels were not really happy, so the business model was changed” (L. R.).

Apenas os dois fundadores começaram em Amesterdão, mas com o novo modelo de negócio era necessário contratar mais pessoas para além dos *developers* com quem contavam. Em 2014, decidiram mudar-se para Barcelona - “why should we only do this for Amsterdam? We can also do this for other cities” (L.R.) - e devido ao rápido crescimento do negócio, contrataram mais pessoas: em apenas um ano aumentaram de 7 para 24 o número de trabalhadores. Contrataram pessoas para ficarem encarregues dos diferentes departamentos: Marketing, Recursos Humanos, Administração, Reservas, Apoio ao Cliente e *Back-office* (conteúdo do *website*). No entanto, os dois fundadores exercem responsabilidades que abrangem quase todos os departamentos. Segundo L. R. (fundador 1), F. Z. (fundador 2) é a mente criativa, é o responsável pela criação dos novos

projetos pelos quais a empresa embarca, mantém contacto com os *developers* (de forma a resolver quaisquer questões relacionadas com o *website*) e também é aquele que se encarrega da parte financeira da empresa. Por sua vez, o outro fundador é o responsável pelas vendas, cria conexões com os potenciais parceiros, monitora as vendas de todos os parceiros e mantém contacto com os parceiros mais importantes. Segundo F. Z., eles são uma ótima combinação porque este é a pessoa criativa e o outro é muito bom a vender, ou seja, enquanto um cria as ideias e outro vende essas ideias.

A Ticketbar conta, até ao momento, com 45 cidades e mais de 1000 produtos no seu *website* ([www.ticketbar.eu](http://www.ticketbar.eu)), em 15 idiomas diferentes e com uma média de 10.000 visitantes por dia. Tem uma grande influência na Holanda, devido à sua origem, mas também contam com uma visibilidade importante no Brasil<sup>17</sup>. De facto, a sua primeira parceria, desde que iniciaram o modelo de negócio *online*, foi Ducs Amsterdam, um blogue brasileiro. Esta parceria revelou-se bastante produtiva, uma vez que o blogue se tornou num dos parceiros mais importantes, vendendo em média 400 bilhetes por mês e conseguindo alcançar os 1000 nas épocas alta e festiva<sup>18</sup>. Contudo, a sua presença é bastante sólida na Europa, onde o mercado francês é um dos mais rentáveis, com uma média mensal de 300 bilhetes comprados<sup>19</sup>. Para além disso, desde setembro de 2015, a empresa entrou no mercado chinês com a colaboração de um parceiro importante: Shijiebang<sup>20</sup>.

### **4.3. Ticketbar e os Instrumentos Digitais**

#### **a. Ticketbar e a Internet**

Podemos afirmar seguramente que, sem Internet, a Ticketbar como a conhecemos não existiria. A Internet é a base de todo o seu negócio! Graças à Internet foi possível criar o *website* e desenvolver o comércio eletrónico. Posteriormente, foi e continua a ser possível promover o *website* em todas as redes sociais, comunicar via e-mail com parceiros e clientes de todo o mundo, logo, é possível estabelecer conexões, parcerias e comprar à distância de um clique. São inúmeras as vantagens associadas à Internet, desde base para a criação do *website* até canal de promoção.

---

<sup>17</sup> [www.alexa.com/siteinfo/www.ticketbar.eu](http://www.alexa.com/siteinfo/www.ticketbar.eu)

<sup>18</sup> Segundo dados do *Back-office* Ticketbar

<sup>19</sup> Ticketbar *overview* julho de 2015

<sup>20</sup> [www.shijiebang.com](http://www.shijiebang.com)

## b. Ticketbar e o Comércio Eletrónico

Ticketbar aventurou-se no comércio eletrónico aquando a criação do seu *website* em 2011. Desde então, focou-se em ser uma empresa puramente *online*. No entanto, teve desde logo que enfrentar a competição já existente no mercado, como a Viator<sup>21</sup> e a GetYourGuide<sup>22</sup>. Ambas as companhias têm uma posição no *ranking* mais elevada que a Ticketbar (tabela 6), no entanto, apesar de não estar numa posição favorável, as expectativas da Ticketbar são superadas ano após ano, conseguindo aumentar as suas parcerias, os seus visitantes e o seu volume de negócio em comparação com os anos anteriores.

Apesar da sua posição no *ranking*, o número de *links* que redirecionam para o *website* da Ticketbar revela-se promissor (tabela 6) – apenas a Viator e a GetYourGuide encontram-se à frente, no entanto, a pequena vantagem que esta última apresenta sobre a Ticketbar pode ser facilmente ultrapassada.

**Tabela 6 - Ranking Mundial de Companhias Turísticas Online**

<b>Empresa</b>	<b>Global Rank</b>	<b>Nº sites linking in</b>
Viator	3,032	8278
GetYourGuide	13,337	1199
Tiqets <sup>23</sup>	62,493	40
Musement <sup>24</sup>	72,337	156
Ticketbar	101,480	779
City Sightseeing <sup>25</sup>	135,819	973
Clorian <sup>26</sup>	260,237	15

Fonte: Alexa<sup>27</sup> (setembro de 2016)

Comparando as dez dicas para o sucesso do comércio eletrónico propostas pelo *webmaster* Enrique De Arguez (2015) e que foram mencionadas no tópico 2.2.1., com as ações realizadas

---

<sup>21</sup> [www.viator.com](http://www.viator.com)

<sup>22</sup> [www.getyourguide.com](http://www.getyourguide.com)

<sup>23</sup> [www.tiqets.com](http://www.tiqets.com)

<sup>24</sup> [www.musement.com](http://www.musement.com)

<sup>25</sup> [www.city-sightseeing.com](http://www.city-sightseeing.com)

<sup>26</sup> [www.clorian.com](http://www.clorian.com)

<sup>27</sup> [www.alexa.com](http://www.alexa.com)

pela Ticketbar, podemos afirmar que a Ticketbar está a percorrer o caminho certo para o sucesso do comércio eletrónico (tabela 7).

**Tabela 7 - Comparação entre as dicas de Enrique De Argaez e as ações implementadas pela Ticketbar**

<b>Dicas propostas por Enrique De Argaez</b>	<b>Ações implementadas pela Ticketbar (após 2011)</b>
Recolher o correio eletrónico dos que visitam o <i>website</i>	Recolhe o correio eletrónico daqueles que compram no <i>website</i>
<i>Design do website</i>	Contratou profissionais para desenvolver o <i>website</i>
Criar um nicho de mercado	Não criou um nicho, satisfaz as necessidades de todo o tipo de clientes, basta ter acesso à Internet
Gerar tráfego para o <i>website</i>	Criou um programa de afiliados; promove o <i>website</i> nas redes sociais
Vender os próprios produtos ou serviços	Cerca de 10% dos serviços são próprios, os restantes são cooperações com os vendedores oficiais
Credibilidade junto dos clientes	Garante essa credibilidade garantindo a plena execução dos seus serviços e com uma rápida resposta junto dos seus clientes
Automatização de certas áreas	90% dos produtos geram um voucher automaticamente
Organização	Pretende dividir a empresa em mais departamentos
Apoio ao cliente e satisfação do mesmo	Conta com uma equipa que garante respostas em menos de 16 horas
Investir dinheiro para gerar dinheiro	Investiu em computadores dotados de programas específicos

Fonte: Construção própria baseada nas dicas de Enrique De Argaez (2016)

### **c. Ticketbar e os Blogues**

O aumento do volume de negócios da Ticketbar deve-se, maioritariamente, às suas parcerias com blogues. A Ticketbar conta com milhares de parcerias com blogues de todo o mundo, prova disso é o facto de 30% do seu volume de negócios dos anos 2014 e 2015 terem sido gerados por blogues (gráfico III), o que pode ser facilmente explicado pelos 779 *links* que redirecionam para o *website* da Ticketbar. Facto é que quanto maior visibilidade tiver o blogue, maior número de pessoas “traz” para a Ticketbar. Contudo, para além de gerarem vendas para a empresa, os blogues também se revelam essenciais quando falamos de reputação.

#### **d. Ticketbar e as Redes Sociais**

Facebook, Instagram, Twitter, entre outras, todas estas redes sociais ajudam a alavancar ou a dificultar o sucesso de um negócio. Tal como os blogues, estas também se revelam essenciais quando nos referimos à reputação da empresa. Talvez mais essenciais, uma vez que o Facebook é a maior rede social do mundo. Uma crítica positiva pode influenciar um cliente a comprar, uma crítica negativa, porém, influencia sem dúvida.

Ticketbar<sup>28</sup> conta com 2222 “gostos” no Facebook, é de facto um número pequeno, comparado, por exemplo, com os 959456 “gostos” na página da Viator<sup>29</sup>. Mas se as 2222 pessoas que gostam da página se revelarem clientes produtivos<sup>30</sup>, para além de promoverem as publicações, ofertas, descontos e serviços da Ticketbar no seu próprio Facebook, podemos afirmar que podem funcionar como um canal de promoção eficaz.

#### **e. Ticketbar e a Comunicação Mediática**

Ticketbar<sup>31</sup> tem alguma presença no Facebook onde consegue gerar algum tráfego para o seu *website*, no entanto, a sua concorrente Viator deve tirar mais partido dessa rede social uma vez que conta com 959456 “gostos”. Relativamente à sua presença no Instagram, Ticketbar conta com 1395 seguidores, aproximando-se do valor de uma das suas concorrentes, a GetYourGuide<sup>32</sup> com 1533 seguidores. Número mediano quando comparado com os seguidores da Viator<sup>33</sup> (27900), mas que de certo modo apresenta alguma visibilidade e permite manter esses seguidores/clientes atualizados com as suas ofertas. O seu canal no Youtube<sup>34</sup> contém 4720 subscrições, superando as subscrições da GetYourGuide<sup>35</sup> com 358, mas sendo esmagada pela Viator<sup>36</sup> que contém 27287. No seu canal divulga vídeos sobre as suas campanhas “Skip the Line”. Essas campanhas apresentam um número considerável de visualizações, o que prova que este meio ajuda a fortalecer a sua reputação, bem como marcar a sua presença junto dos seus

---

<sup>28</sup> [www.facebook.com/TicketBar.eu/](http://www.facebook.com/TicketBar.eu/) (obtido a 5 de setembro de 2016)

<sup>29</sup> [www.facebook.com/ViatorTours/](http://www.facebook.com/ViatorTours/) (obtido a 5 de setembro de 2016)

<sup>30</sup> Clientes que comprem ou promovem o *website* da Ticketbar

<sup>31</sup> [www.instagram.com/ticketbar/](http://www.instagram.com/ticketbar/) (obtido a 6 de setembro de 2016)

<sup>32</sup> [www.instagram.com/getyourguide/](http://www.instagram.com/getyourguide/) (obtido a 6 de setembro de 2016)

<sup>33</sup> [www.instagram.com/viatortravel/](http://www.instagram.com/viatortravel/) (obtido a 6 de setembro de 2016)

<sup>34</sup> [www.youtube.com/user/Ticketbar\\_](http://www.youtube.com/user/Ticketbar_) (obtido a 6 de setembro de 2016)

<sup>35</sup> [www.youtube.com/user/GetYourGuide](http://www.youtube.com/user/GetYourGuide) (obtido a 6 de setembro de 2016)

<sup>36</sup> [www.youtube.com/user/ViatorTravel](http://www.youtube.com/user/ViatorTravel) (obtido a 6 de setembro de 2016)

seguidores. O Twitter da Ticketbar<sup>37</sup> possui 1368 seguidores e revela-se um meio eficaz no que concerne à visibilidade e à relação com os clientes. Mais uma vez, aproxima-se da GetYourGuide<sup>38</sup> que conta com 4649 seguidores, mas ambas não conseguem superar o valor da concorrente Viator<sup>39</sup> que apresenta 177 mil seguidores no Twitter. No que diz respeito ao Google+, para a Ticketbar importa apenas referir o seu meio de comunicação predominante, o e-mail. Durante o horário laboral todos os funcionários da empresa, desde fundadores a estagiários, utilizam o e-mail para comunicações interna e externa e, como foi dito anteriormente, o e-mail revela-se crucial quando falamos da reputação da Ticketbar, uma vez que envio dos bilhetes manuais têm de ser remetidos para o cliente em menos de 24 horas após a compra, fazendo com que um atraso na reserva influencie, de forma negativa, a próxima compra do cliente. Por último, o LinkedIn da Ticketbar<sup>40</sup>, apesar de, teoricamente, ser eficaz para CRM, a Ticketbar não apresenta os recursos necessários para tal. Mesmo em termos de reputação, a empresa não considera o LinkedIn um meio em que deva focar os seus recursos.

#### **f. Ticketbar e as Apps**

Em relação à aplicação “Tripadoo”, Ticketbar decidiu colocar o projeto de lado dois meses após a sua criação. No entanto a *app* foi lançada para a App Store e Play Store. Conta com pouco mais de 100 transferências, um valor aceitável dado que não foi muito promovida. Para além da *app* Tripadoo, que contém os produtos da Ticketbar seguindo a estética do *website*, foram lançadas 52 *apps* personalizadas para parceiros importantes, dos quais se destacam Ducs Amsterdam com 10 transferências; De Jong Intra com 50 transferências e Hola Barcelona com mais de 100 transferências.

Segundo dados do estudo Google Travel de Junho de 2014<sup>41</sup>, uma fraca experiência com as aplicações móveis força os clientes a procurar em outro lugar e conseqüentemente tem um impacto negativo na marca, levando os clientes a utilizar *sites* concorrentes, reclamar nas redes sociais, parar de usar completamente o *website* da empresa e partilhar essa informação com amigos e/ou família.

---

<sup>37</sup> [twitter.com/ticketbar](https://twitter.com/ticketbar) (obtido a 6 de setembro de 2016)

<sup>38</sup> [twitter.com/GetYourGuide](https://twitter.com/GetYourGuide) (obtido a 6 de setembro de 2016)

<sup>39</sup> [twitter.com/viatortravel](https://twitter.com/viatortravel) (obtido a 6 de setembro de 2016)

<sup>40</sup> [www.linkedin.com/company/ticketbar.eu-rokin-group-international-sl](https://www.linkedin.com/company/ticketbar.eu-rokin-group-international-sl)

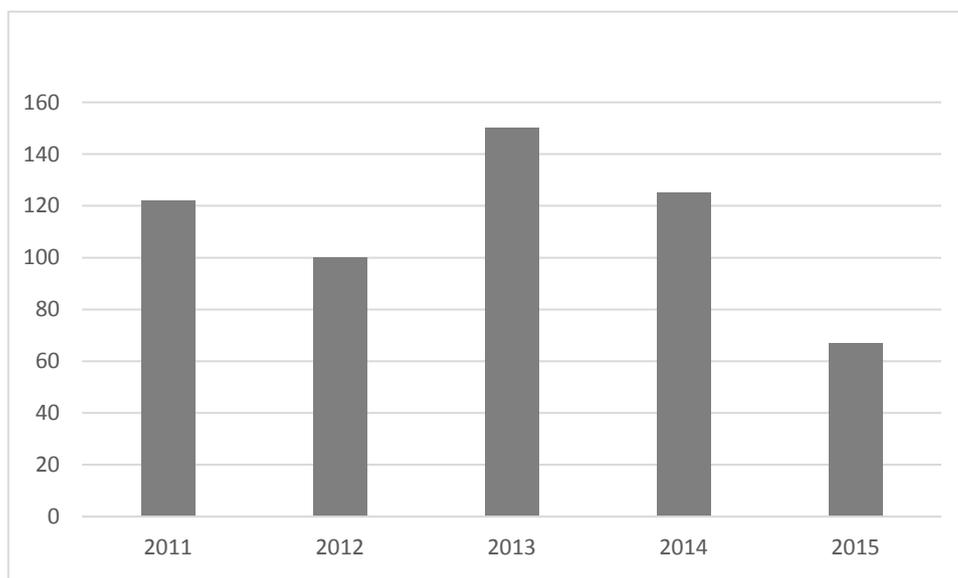
<sup>41</sup> [www.thinkwithgoogle.com](http://www.thinkwithgoogle.com)

Posto isto e dado que a Ticketbar reconheceu que o seu foco não era o projeto “Tripadoo”, podemos afirmar que colocar a *app* de lado foi uma estratégia inteligente dado que poderia afetar a imagem da marca devido à falta de interesse e recursos para o seu aperfeiçoamento.

#### 4.4. Evolução do volume de negócios

Como se pode verificar no gráfico I, a empresa tem vindo sempre a aumentar o seu volume de negócios em relação ao ano anterior, tendo atingido o seu auge em 2013 com um aumento de 150% em relação a 2012. Esse crescimento pode ser explicado pela criação da *Blog Strategy* de que iremos falar mais à frente. O aumento de 122% do ano 2011 deveu-se à mudança do modelo de negócio para *online*, isto é, à criação do *website* ([www.ticketar.eu](http://www.ticketar.eu)). Contudo, o seu melhor volume de negócio registou-se em 2015 (gráfico II), com um aumento 41 vezes superior em relação a 2010<sup>42</sup>. Um facto bastante interessante e que prova que os instrumentos digitais impulsionam cada vez mais o negócio da empresa, é que o volume de negócios de janeiro e fevereiro de 2016, em conjunto, é maior do que o dos anos de 2011 e 2012.

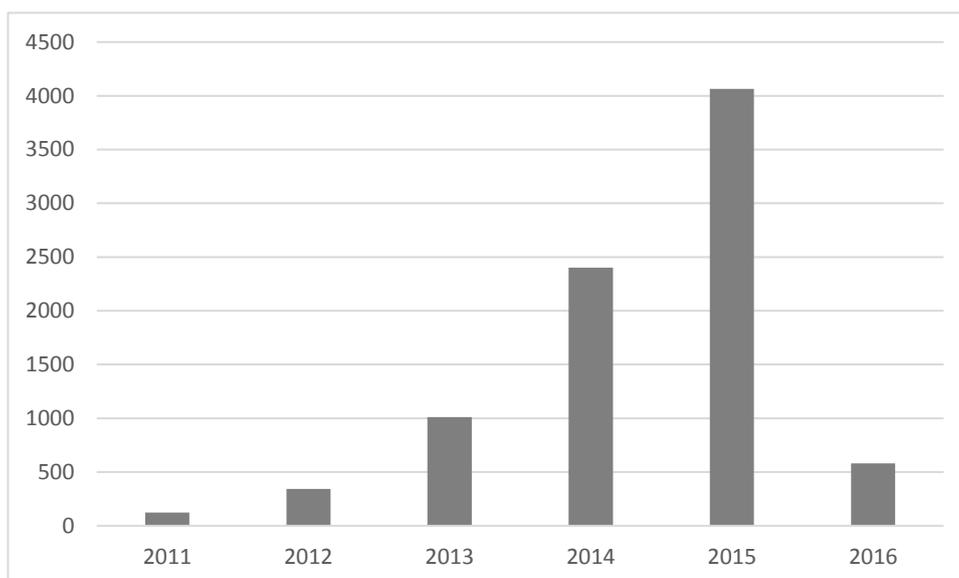
**Gráfico 1 - Aumento do Volume de Negócios Anual (%)**



Fonte: Construção baseada em documentação da Ticketbar

<sup>42</sup>  $\frac{\text{Volume de negócios 2015} - \text{Volume de negócios 2010}}{\text{Volume de negócios 2010}} \times 100$

**Gráfico 2 - Aumento do Volume de Negócios em relação a 2010 (%)<sup>43</sup>**



Fonte: Construção baseada em documentação da Ticketbar

#### **4.5. Impacto de campanhas e de determinados instrumentos na evolução do volume de negócios**

O objetivo da empresa é conseguir o maior número de parceiros quanto possível, sob o lema: “*Partners, partners, partners*” e, por conseguinte, aumentar a sua receita em relação ao ano anterior. Para tal, os gestores da empresa tentam expandir o seu negócio através da colaboração com blogues e empresas turísticas (agências de viagens, companhias de cruzeiros, hotéis e operadores turísticos) importantes. De forma a alcançar esse objetivo, a empresa foi desenvolvendo várias estratégias, tendo iniciado o seu negócio com a *Hotel Market Strategy*. A Ticketbar conta até ao momento com cerca de 12 estratégias, destacando-se, para além da primeira, a *Blog Strategy* e a *Thank You Strategy*.

*Blog Strategy* foi criada em 2012 como um passo lógico. A procura de parcerias com hotéis estava basicamente completa, decidiram então ir aonde os clientes vão: Blogues. “The Blog Strategy attracts a lot of visitors, so we go where the visitors go” (L. R.). A estratégia passa por procurar blogues no Google usando palavras-chave, por exemplo, “*O que fazer em Amesterdão?<sup>44</sup>*”, ao colocar estas palavras no Google, irá aparecer aquele que foi a primeira parceria da Ticketbar desde que iniciou o modelo de negócio *online*: o Ducs Amsterdam. Todos os blogues têm um *link*

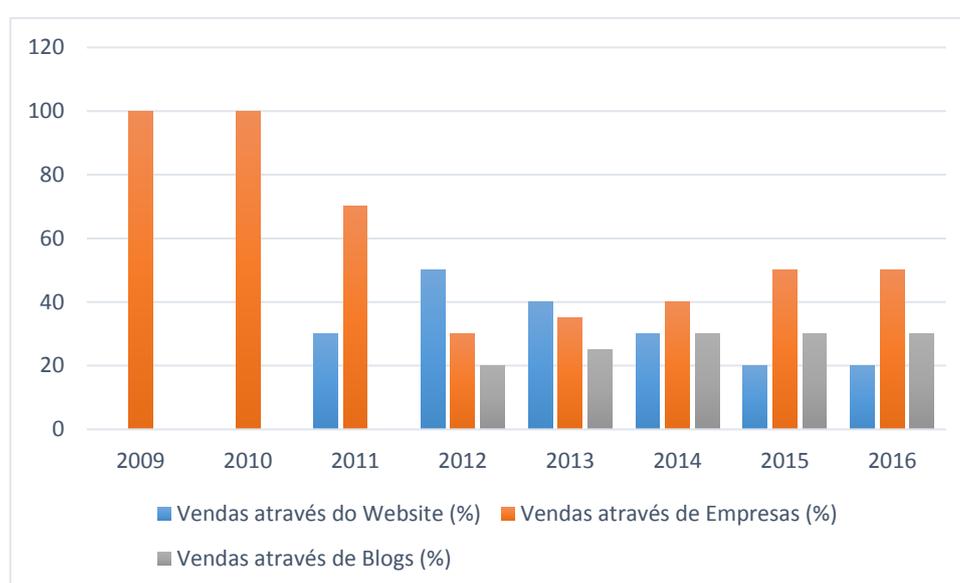
<sup>43</sup> Os valores referentes a 2016 correspondem aos meses de janeiro e fevereiro

<sup>44</sup> www.google.pt

personalizado que contém os produtos da Ticketbar e a parceria fica formalizada após o blogue inserir o *link*.

A empresa focou-se a 100% nessa estratégia e obteve resultados no seu primeiro ano: 20% da receita da empresa em 2012 deveu-se aos blogues (gráfico III). De facto, desde o seu início, a estratégia tem vindo a revelar-se produtiva, nunca contribuindo menos de 20% para a receita da empresa e, desde 2014, a sua contribuição tem vindo a aumentar, alcançando já os 30%.

**Gráfico 3 - Distribuição das receitas da Ticketbar (%)**



Fonte: Construção baseada em documentação da Ticketbar

A *Thank You Strategy* nasceu em 2015. É relativamente similar à estratégia anterior, mas o alvo são *websites* que oferecem serviços de viagens, como hotéis, voos, aluguer de carros, cruzeiros, entre outros:

“The Thank You Strategy works the same way but then we attract business corporation partners, which are different than blogs (...), and it also attracts visitors”

(L. R., 2016)

O método de integração do *link* é um pouco diferente, o método mais utilizado é anexar o *link* no e-mail de confirmação, de forma a atingir os visitantes que já têm marcação prévia. Tendo uma

parceria com um *website* de reservas de apartamentos, eles podem facilmente “atingir” esses clientes fazendo propaganda com os passeios disponíveis nessa cidade.

#### **4.6. Síntese geral do capítulo**

Exposto este capítulo, percebemos que a Ticketbar é uma empresa puramente *online* e que, de facto, essa passagem para o mundo digital, aquando a criação do *website*, impulsionou o seu volume de negócios. Entendemos a necessidade da Internet, do comércio eletrónico e dos instrumentos digitais para o sucesso da Ticketbar. Importa perceber, recorrendo à análise SWOT, quais são os pontos fortes e fracos da Ticketbar e as oportunidades e ameaças que as novas TIC trazem à empresa.

A análise SWOT é uma operação de planeamento em que os administradores da empresa identificam os pontos fortes (S, *strengths*) e fracos (W, *weaknesses*) internos da organização e as oportunidades (O, *opportunities*) e ameaças (T, *threats*) externas (Jones & George, 2012). A primeira etapa da análise SWOT é identificar os pontos fortes e fracos da organização. “A análise do meio ambiente interno deverá permitir obter uma listagem das forças e fraquezas da organização, comparativamente com os seus atuais e potenciais concorrentes” (Pinto, et al., 2012: 76). A segunda etapa começa quando os administradores se dedicam a identificar potenciais oportunidades e ameaças no ambiente que afetam a organização no presente ou poderiam afetá-la no futuro (Jones & George, 2012).

Com os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças identificadas na análise SWOT (tabela 8) os administradores da empresa podem determinar as estratégias necessárias para atingir os seus objetivos. Por sua vez, as estratégias resultantes “devem capacitar a organização a atingir seus objetivos, tirando proveito de oportunidades, contra-atacando ameaças, contruindo os pontos fortes e corrigindo os pontos fracos da organização” (Jonas & George, 2012: 181).

**Tabela 8 - Análise SWOT**

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ambiente Externo</b>
	<p>Estratégias bem elaboradas</p> <p>Cultura híbrida</p> <p>Crescimento acentuado do volume de negócios</p> <p>Relação pessoal com parceiros</p> <p>Produtos/serviços adequados às necessidades de clientes globais</p> <p>Tempo de resposta ao cliente</p> <p>Ampla gama de produtos/serviços</p> <p>Processo automático em 90% dos produtos/serviços</p>	<p>Explorar novos mercados</p> <p>Aumentar as parcerias</p> <p>Manter a empresa puramente <i>online</i></p> <p>Mercado tecnológico em expansão</p> <p>Automatização total do processo de reservas</p>	
	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>	
	<p>Organização interna</p> <p>Carência de pessoas com experiência</p> <p>Dependente dos <i>developers</i></p>	<p>Aumento da concorrência</p> <p>Aumento da dependência em relação aos <i>developers</i></p> <p>Roubo da tecnologia e informações fundamentais</p>	

Fonte: Construção própria

## 5. Conclusão

---

O presente relatório intitulado de “A Importância dos Instrumentos Digitais para a Economia do Turismo” debruça-se sobre o estudo e funcionamento da empresa turística Ticketbar. No início do trabalho foram traçados os seguintes objetivos:

- Perceber se os instrumentos digitais são meios eficazes para as empresas turísticas;
- Analisar se os instrumentos digitais contribuem para o aumento do volume de negócios das empresas turísticas;
- Compreender de que forma os instrumentos digitais influenciam as estratégias das empresas turísticas.

As referências bibliográficas apresentam uma posição unânime em relação à eficiência do uso dos instrumentos digitais, havendo mesmo quem afirme que é um fator necessário para a sobrevivência das empresas nos dias de hoje.

Os resultados que foram encontrados ao longo da investigação permitiram perceber que os instrumentos digitais foram meios eficazes para a Ticketbar, ao mesmo tempo foi possível constatar que contribuíram significativamente para o aumento do volume de negócios. Este facto é visível no gráfico I: um ano após a criação do *website* e da passagem do modelo de negócio para *online*, a Ticketbar registou um aumento de 122% do seu volume de negócios em comparação com o ano transato.

Foi possível compreender a forma como os instrumentos digitais influenciaram as estratégias da Ticketbar. Existem cerca de 200 milhões de blogues no mundo, que segundo Granieri (2006) “preenchem um vazio” e atraem milhares de visitantes por dia. Isto foi a base da estratégia mais promissora criada pela Ticketbar: *Blog Strategy*, criada em 2012, revelou-se desde logo produtiva, fazendo com que no ano seguinte a empresa atingisse o seu auge com um aumento de 150% do volume de negócios em relação ao ano anterior.

Sendo a principal questão deste estudo “As estratégias que implicam o uso de instrumentos digitais aumentam o volume de negócios das empresas turísticas?”, é possível revelar uma resposta positiva, tendo em conta os resultados obtidos com o estudo de caso da Ticketbar. Utilizando intensivamente os instrumentos digitais, quer para promover o *website* ou para a simples comunicação interna e externa, a empresa conseguiu atingir, em 2015, um volume de negócios quarenta vezes superior a 2010, ano em que o seu modelo de negócio se baseava em colocar máquinas nos hotéis em Amesterdão.

Domingos e Gomes (2000) referem como vantagens de comércio eletrónico, já aqui apresentadas no ponto 2.2.1., a conveniência, comodidade, serviços e informações disponíveis 24 horas por dia, entre outras. Contudo, o comércio eletrónico apresenta algumas dificuldades: o facto de a empresa ficar mais propensa às ameaças externas e à perda de clientes antes considerados fiéis. Em relação a esta última, uma vez que o modelo de negócio era a colocação de máquinas para venda de bilhetes nos hotéis em Amesterdão, podemos considerar que os clientes eram os hotéis. Contudo, mesmo com a passagem do modelo de negócio para *online* e com o foco total da empresa na obtenção de parcerias com blogues, a empresa nunca deixou de fornecer a devida atenção aos seus clientes (fiéis), mas em vez de colocar máquinas em cada hotel criou um *link* de afiliado para cada um onde poderiam oferecer os mesmos serviços, mas agora de uma forma mais digital, pelo que é seguro afirmar que essa dificuldade foi ultrapassada com sucesso.

Analisando o caso da Ticketbar também foi perceptível uma outra dificuldade no comércio eletrónico: a inexistência de lojas físicas, a impossibilidade de ver os clientes na vida real. Apesar de não ser uma dificuldade evidenciada por todos os responsáveis pelos diferentes departamentos, a verdade é que foi mencionada. A responsável pelo Departamento de Reservas destacou, desde logo, o facto de não ver os clientes na vida real, pelo que não os pode ajudar de forma tão rápida quanto desejaria. Em contrapartida, a responsável pelo Departamento de Apoio ao Cliente considera que isso iria ser uma desvantagem para o seu trabalho, uma vez que antes de dar uma resposta final ao cliente necessita de analisar a situação, pelo que trabalhar diretamente com os clientes iria influenciar a qualidade da resposta.

Quando mencionado que a inexistência de lojas físicas leva à perda de clientes, os resultados revelaram-se um pouco divididos. Mesmo que a empresa esteja a perder clientes, são cada vez

mais aqueles que apreciam comprar algo quando têm o devido tempo. Os consumidores gostam de comparar produtos de forma a perceber aquele que melhor se adequa às suas necessidades/interesses. Para além disso, comparar produtos é vantajoso para o consumidor pois, segundo a análise de Lage e Milone (1994: 67), “se o preço de um produto particular for relativamente menor do que os preços dos outros bens e serviços concorrentes, o consumidor tenderá a demandar uma quantidade maior daquele que tiver o preço mais baixo”. Já vimos que a pressão de trabalhar diretamente com o cliente pode influenciar a qualidade da resposta, mas o contrário também pode ser aplicado. O cliente sentindo-se pressionado pelo agente da loja, também pode optar por não comprar o produto/serviço.

Para além da justificação que melhor descreve a sociedade em que vivemos hoje, estando sempre conectada à Internet, existem outras razões plausíveis para a inexistência de lojas físicas, justificadas pelos responsáveis dos departamentos da Ticketbar. Mesmo que criar uma loja física em cada uma das principais cidades turísticas do mundo seja a situação ideal, esse processo acarreta imensos custos e faria com que a empresa perdesse o seu foco, visto que, neste momento, o foco da Ticketbar é ser puramente *online*.

Monteiro (2014) refere que o mundo digital tanto pode surgir como uma porta aberta a novas oportunidades ou como uma fórmula de salvação de negócios. Enrique De Argaez (2015) salienta que é necessário gerar tráfego para o *website*, nomeadamente através dos blogues, redes sociais e *apps*. Granieri (2006) e Gehl (in Carmelo, 2007) salientam a importância dos blogues como uma poderosa ferramenta de marketing capaz de atrair milhares de visitantes aos *websites* das empresas e assim impulsionar as vendas. Numa visão geral e segundo a opinião de Ladhari e Michaud (2016: 37):

“These tools have gained considerable popularity among travelers, as they allow them to view and share textual descriptions (comments, opinions) and photos related to personal travel and holiday experiences. Such information, shared on social platforms (..) influences the preferences and choices of other travelers.”

De acordo com estes autores e analisando o caso da Ticketbar, podemos concluir que o uso de instrumentos digitais foi uma mais valia, uma vez que vem aumentando o volume de negócios da empresa. Analisando as últimas questões das entrevistas é possível concluir que os desejos da

empresa passam por contratar empregados a tempo integral e com experiência, obter um rápido acesso às melhorias tecnológicas, expandir a empresa e melhorar a sua organização, passando esta por uma maior divisão dos departamentos. Todos estes aspetos que permitam à Ticketbar:

“to keep adapting to survive, to make the company last because at the moment business models  
are changing quickly”

(L. R. – fundador da Ticketbar)

### **5.1. Limitações do estudo**

A principal limitação deste estudo foi sem dúvida a falta de tempo da investigadora para poder aprofundar o tema em questão. Outra limitação, e que não permitiu o aprofundamento do mesmo, foi o facto de só se ter realizado entrevistas aos dois fundadores da empresa e aos responsáveis pelos departamentos e não aos 24 empregados. Os resultados poderiam ter sido mais ricos, mas este foi um fator descartado desde o início da investigação, tendo em conta que a maioria dos empregados eram estagiários (com uma data de conclusão do estágio pré-definida), logo a incompatibilidade de horários iria ser uma limitação ainda maior.

### **5.2. Sugestões para investigações futuras**

Dado que se trata de um estudo de caso de apenas uma empresa, acreditamos que seria interessante um estudo mais exaustivo, utilizando mais empresas para a obtenção dos dados. Outra sugestão para investigações futuras seria analisar de forma mais profunda o impacto das redes sociais e das *apps*, uma vez que este estudo se centralizou mais no uso dos blogues. Por último, também cremos que seria estimulante analisar empresas que contassem com lojas físicas, visto que a empresa em questão, a Ticketbar, é puramente *online*.

## Bibliografia

---

- Argaez, E. D. (2015). *Internet World Stats*. Obtido em 10 de Julho de 2016, de [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Inestigação em Gestão* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2008). *Cómo se Investiga* (1ª ed.). Barcelona: GRAÓ.
- Brannen, J. (1992). *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Aldershot: Avebury.
- Carmelo, L. (2007). *A expressão na rede - O caso dos Blogues*. Lisboa: Magna Editora.
- Carvalho, J. C., Coimbra, J. P., Coimbra, G. C., Correia, E. B., Dias, E. B., & Filipe, J. C. (2002). *Economia Digital*. Lisboa: Bertrand Editora; INDEG/ISCTE.
- Cronin, M. J. (1996). *Global advantage on the Internet: from corporartive connectivity to international competitiveness*. Nova Iorque: ITP.
- Cunha, L. (2003). *Introdução ao Turismo* (2ª ed.). Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (1ª ed.). Lisboa: Monitor.
- Gillmor, D. (2005). *Nós, os Media* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Granieri, G. (2006). *Geração Blogue* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Hall, C. M. (2005). *El Turismo como ciencia social de la movilidad*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2012). *Fundamentos da Administração Contemporânea* (4ª ed.). Porto Alegre: AMGH Editora.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Califórnia: Sage Publications.
- Ladhari, R., & Michaud, M. (2015). eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 36-45.
- Lage, B., & Milone, P. (1994). *Propaganda e Economia para Todos*. São Paulo: SUMMUS Editorial.

- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (1995). *Técnicas de Pesquisa* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Matias, Á. (2007). *Economia do Turismo*. Instituto PIAGET.
- Monteiro, D. (2014). *Comunicação 2.0. Como o poder da Web influencia decisões e desafia modelos de negócios*. Coimbra: Conjuntura e Atual Editora.
- Neto, V. (2013). *Portugal Turismo. Relatório urgente. Onde estamos. Para onde queremos ir*. Lisboa: Bnomics.
- Olabuénaga, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa* (3º ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Oliveira, W. (2000). *CRM e e-business* (1ª ed.). Matosinhos: Centro Atlântico.
- Pinto, C. A., Rodrigues, J. A., Santos, A. d., Luís T. Melo, M. A., & Rodrigues, R. B. (2012). *Fundamentos de Gestão* (4ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2º ed.). Lisboa: Gradiva.
- Schiller, D. (2001). *A Globalização e as Novas Tecnologias*. Editorial Presença.
- Tavares, L. V., & Pereira, M. J. (2000). *Nova Economia e Tecnologias de Informação: Desafios para Portugal*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Nova Iorque: Bantam Books.
- World Travel & Tourism Council. (2016). *Economic Impact 2016: Annual Update Summary*. Londres. Obtido de <http://www.wttc.org/>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3º ed.). Califórnia: Sage Publications.

## Webgrafia

---

[gizmodo.com/](http://gizmodo.com/) (8 de julho de 2016)

[technorati.com](http://technorati.com) (10 de julho de 2016)

[twitter.com](http://twitter.com)

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

[www.alexa.com](http://www.alexa.com) (6 de setembro de 2016)

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

[www.city-sightseeing.com](http://www.city-sightseeing.com)

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

[www.conceitoideal.com.br](http://www.conceitoideal.com.br) (10 de Julho de 2016)

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

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

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

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

[www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) (10 de julho de 2016)

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

[www.links.net](http://www.links.net) (8 de julho de 2016)

[www.marketingtecnologico.com](http://www.marketingtecnologico.com) (12 de julho de 2016)

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

[www.natterjackpr.com/](http://www.natterjackpr.com/) (8 de julho de 2016)

[www.ozzie.net/blog](http://www.ozzie.net/blog) (8 de julho de 2016)

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

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

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

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

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

# **Anexos**

## **Anexo I: Autorização de Estudo**

**Barcelona, 10 January 2016**

Mr. \_\_\_\_\_

Founder of Ticketbar Company

I, Ana Sofia Rodrigues da Silva Vilaça, Citizen Card number 14204494, resident on the street Rua Luís António Correia, nº48, 2º direito, 4715-310 Nogueiró, Braga, student of a Master's Degree in International Business, student number PG26786, from the School of Economics and Management of Minho University, hereby request your authorization to conduct a study consisting of having access to the company documents and interviews with the heads of different departments of Ticketbar.

This request relates to the preparation of a thesis titled: **The importance of digital tools for the economics of tourism: The case study of Ticketbar.**

I intend to meet the following objectives:

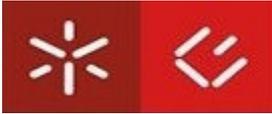
- Analyze if digital instruments contribute to the increase of business volume;
- Understand if digital instruments are efficient methods to Tourism Companies;
- Comprehend in what way digital instruments have influence on the Tourism Companies strategies.

I request that I am given permission to conduct the study in your company. Thank you in advance for your time and attention.

Yours sincerely,

---

## **Anexo II: Consentimento Informado**



Mestrado em Negócios Internacionais  
Escola de Economia e Gestão  
Universidade do Minho

I, \_\_\_\_\_(name)

agree to participate in the study titled: **The importance of digital tools for the economics of tourism: The case study of Ticketbar**. I understand that the following objectives are meant to be met:

- Analyze if digital instruments contribute to the increase of business volume;
- Understand if digital instruments are efficient methods to Tourism Companies;
- Comprehend in what way digital instruments have influence on the Tourism Companies strategies.

I understand that I have the right to place, now or during the development of the study, any question about it;

I was informed me that the interview will be recorded on audio and I allow it;

I accept that my perspectives will be incorporated in the study results and may be published or presented by the research team for academic purposes;

I am aware that my anonymity will always be protected and only details about my position in the company will be disclosed;

I understand that I am free to give up the study at any time.

**Participant signature:**

\_\_\_\_\_

**Researcher signature:**

\_\_\_\_\_

(Contact: +351 913776936  
anasvilaca@gmail.com)

**Date:** ...../...../.....

## **Anexo III: Transcrição das Entrevistas**

## **1. Entrevista a L.R. – Fundador 1**

### **a. Condições da realização da entrevista**

A entrevista foi realizada no dia 12 de janeiro de 2016, no local de trabalho, num dos escritórios localizados em Barcelona. Teve uma duração, na sua totalidade, de cerca de 45 minutos. Foi autorizada previamente com um envio de uma carta (anexo I), via e-mail, a pedir autorização para o estudo. No dia da entrevista foram explicados ao entrevistado os seus direitos, que constam no Consentimento Informado (anexo II). Foi autorizado o seu registo em áudio.

A transcrição da entrevista foi feita sob as partes principais e de interesse para o tema de estudo.

### **b. Caracterização do entrevistado**

<b>Posição na empresa</b>	Fundador
<b>Anos na empresa</b>	7 anos (desde o início)

### **c. Transcrição da Entrevista**

#### **When was the company founded?**

“The company was founded in 2009 (...) by me and by (the other founder) in Amsterdam”

#### **Which were the main objectives at the beginning?**

“The main objective was to get the machine in every hotel in Amsterdam”

#### **Which difficulties were faced?**

“The challenges that we faced were the investments, so the hotels were not really happy, so the business model was changed. We had a challenge with a technical agreement because we faced some problems with machines. So basically, those were the two biggest challenges”

**How many people started the company? And many people are working there now?**

“Only two of us, me and F. Z.. Now, I think we are 24, if I count developers and also even the people that do tours for us outside Barcelona (...) with interns too”

**How many offices does the company have now?**

“We have an office in Andorra and two offices in Barcelona”

**What roles does each office have?**

“Andorra is the head office, but it is not “workable”<sup>45</sup>. In Barcelona (...) one office we try to do the marketing “things”<sup>46</sup> and the other office focuses on orders and reservations”

**Now that you are an international company, how did you develop it?**

“We started in Amsterdam with hotels and then we started to think “why should we only do this for Amsterdam? We can also do this for other cities” and then we started expanding to Barcelona, London, Paris, Rome and then the rest. It was quite a logical step, because Amsterdam was done when it comes to the hotels (...) and we needed to target new markets (...), we needed to grow”

**How many strategies does the company have now?**

“The company started with Hotel Market Strategy and then we have Blog Strategy, which we have already been doing for 3/4 years right now, which is the most successful strategy for Ticketbar and we have Thank You Strategy, which is quite new. We have a lot of ideas, like China<sup>47</sup>, I think we have 10 or 12 ideas that we are trying to focus on”

**What are the reasons behind each strategy?**

“The Blog Strategy attracts a lot of visitors, so we go where the visitors go. The Thank You Strategy works the same way but then we attract business corporation partners, which are different than blogs (...), and it also attracts visitors”

---

<sup>45</sup> Functional

<sup>46</sup> Is dedicated to the marketing related activities

<sup>47</sup> Aiming at China

**Do you approach all markets in the same way or do you adapt the strategies depending on the market?**

“I would wish to adapt more to each market but we don’t have the resources. We deal with China in a totally different way than we deal with other markets (...) On the one hand, I would like to do that in Europe as well, because there are some cultural differences, but on the other hand, it is not so big that I would like to use all my resources to really have one” different strategy to each country.

**Do these strategies increase the business volume?**

“Yes”

**When you approach different markets with these strategies, which market shows more interest?**

“Our presence in Holland influences the reply of Dutch companies now, so in the TYS and the BS strategies a lot of Dutch people react and reply and that it has to do with the fact that we are from Holland. But regarding blog culture, for example the marketing that you<sup>48</sup> are working on<sup>49</sup>, we have a lot of replies from Brazilian blogs. But you also get a lot of replies from the South European market. And China for example, it is a quite new arena, it’s totally different when it comes to tour operators, etc and despite the fact that they have some demands that we cannot always answer, they respond a lot”

**Which shows less?**

“North European markets: German market, Scandinavian market”

**What kind of partners does the company have?**

“First of all, blogs, second of all with ThankYouStrategy we have companies. We have companies which are hotels, we have cruises companies, and we have companies like tour operators from Holland, from France, from pretty much everywhere. In TYS you can make different categories”

**What was the first partnership?**

“It was a blog, Ducs Amsterdam. It was a hotel, but online, it was a blog”

---

<sup>48</sup> A investigadora

<sup>49</sup> Brazilian and Portuguese markets

**How many partners do you have now?**

“I don’t know but I think we have hundreds”

**Is there a criterion for the selection of a partnership?**

“Not a criterion that we block out cooperation partners, because we don’t. But a criterion in the sense that we are looking for partners who have a lot of visitors, or not only a lot of visitors but that get a lot of bookings or deal with a lot of people”

**Comparing all partners, which are the main contributors to the business volume?**

“At the moment, blogs”

**Which is your role/responsibilities inside the company?**

“In the beginning, my role was to create all the contacts with museums and attractions (...) and to establish contact with business partners in different strategies. (...) I tried to get them in. (...) Now I monitor the definition of strategy and then we proceed that way”

**Which is the most challenging thing that you have to face during your work?**

“The challenges are: organizational issues and external issues. The first because when the company is growing you continuously redefine processes and restructure the company. The second because of the competitors and changing landscape of internet business”

**Do you think the company is losing potential customers and partners for not having physical stores?**

“Yes, off course. My ideal situation would to have a store in each house in each city that is big. So we are always losing potential customers. But the question is: are we losing profitable customers? Because having locations costs a lot of money”

**What changes would you like to implement in the company if you didn’t have financial constraints?**

“I would like to have quicker access to technological improvements. (...) I would like to be less occupied with daily processes and to focus more on getting partners (...) and I would like to have more people”

**What changes would you like to implement in the company if you didn't have market restriction?**

“One market restriction is, for example, cultural and physical distance. So, to be present in the country makes a difference. (...) In Holland we get many tour operators because we are actually there, we speak the same language. (...) And also, if we didn't have any competition, that would be awesome”

**What changes would you like to implement in the company if you didn't have human resources restrictions?**

“Then I would get a lot of people, I would make a better division between the reservation department and the marketing department. For us, it is in our interests to completely focus on orders and in the marketing department I would have a team that would focus on getting partners and in another team, I would have people taking care of integration, banners, etc.”

**Which is your future goal?**

“My future goal is to keep adapting to survive, to make the company last because at the moment business models are changing quickly”

## **2. Entrevista a F.Z. - Fundador 2**

### **a. Condições da realização da entrevista**

A entrevista foi realizada no dia 17 de fevereiro de 2016, fora do local de trabalho, num parque perto das instalações da empresa, mas dentro do horário laboral da investigadora. Teve uma duração, na sua totalidade, de cerca de 25 minutos. Foi autorizada previamente com um envio de uma carta (anexo I), via e-mail, a pedir autorização para o estudo. No dia da entrevista foram explicados ao entrevistado os seus direitos, que constam no Consentimento Informado (anexo II). Foi autorizado o seu registo em áudio.

A transcrição da entrevista foi feita sob as partes principais e de interesse para o tema de estudo.

### **b. Caracterização do entrevistado**

<b>Posição na empresa</b>	Fundador
<b>Anos na empresa</b>	7 anos (desde o início)

### **c. Transcrição da Entrevista**

#### **Which is your role/responsibilities inside the company?**

“I am one of the owners and I started the company with L. R. in 2009. My responsibilities are to find new possibilities to sell what is developed and I am the responsible for writing to developers [in order to develop new systems]. And I am the responsible for finding new innovative ideas to sell everything that we have”

#### **Which is the most challenging thing that you have to face during your work?**

“The biggest challenge is to keep a big team located around the world motivated”

**You are the creator of “Tripadoo” project. What were your expectations?**

“My expectations were to make it very, very big. I still have this idea in mind, but we found out that it is more complicated. The development is more complicated than I thought before and it takes way more time than it was expected”

**Why did you decide to interrupt the project?**

“We decided to interrupt the project because it took too much time and we couldn’t focus anymore on the other projects and those other projects were more interesting at that time. (...) we learnt, especially last year, that it is very important that you focus in only one thing: you can do one thousand things, but it is important to focus, that’s why we said we were going to focus in just one project”

**Do you think the company is losing potential customers and partners for not having physical stores?**

“Yes, we are losing some customers but that’s also an important thing: we focus on being purely online. We could have stores but we could lose focus so for us it is important to only focus on online marketing”

**What changes would you like to implement in the company if you didn’t have financial constraints?**

“I would like to have six developers inside the company, working full time for us. We would have sales people with experience, in every city, worldwide. Those are the most important things: developers and experienced sales people, and maybe even experienced managers who can keep building the company”

**What changes would you like to put on the company if you haven’t market restriction?**

“We would focus in our developers and on making the Tripadoo app completed and 100% ready and then we would have sales people in every city to sell in to all kinds of partners - to hotels, big websites, and big companies”

**What changes would you like to put on the company if you haven't human resources restrictions?**

“Then we would have somebody only taking care of human resources and that is the most important thing. If we grew, we would divide the company in even more things<sup>50</sup>”

---

<sup>50</sup> More departments

### **3. Entrevista Departamento de Reservas**

#### **a. Condições da realização da entrevista**

A entrevista foi realizada no dia 18 de fevereiro de 2016, no local de trabalho, num dos escritórios localizados em Barcelona. Teve uma duração, na sua totalidade, de cerca de 20 minutos. Foi autorizada previamente com um envio de uma carta (anexo I), via e-mail, a pedir autorização para o estudo. No dia da entrevista foram explicados ao entrevistado os seus direitos, que constam no Consentimento Informado (anexo II). Foi autorizado o seu registo em áudio.

A transcrição da entrevista foi feita sob as partes principais e de interesse para o tema de estudo.

#### **b. Caracterização do entrevistado**

<b>Posição na empresa</b>	Responsável pelo Departamento de Reservas
<b>Anos na empresa</b>	2 anos

#### **c. Transcrição da Entrevista**

##### **When did you start working in the company?**

Almost 2 years ago.

##### **Which is your role/responsibilities inside the company?**

“To make it clearer, I started working at Ticketbar because the company was growing, so they needed help. At first, it was at the very beginning and it was not really functional, because it was such a small company. Now I am the head of the reservations, so most of the orders which come to our system will be automatically sent to costumers, but we have some complicated orders with reservations of partners and some orders that we need to handle manually so I am in charge of that”

**Which is the most challenging thing that you have to face during your work?**

“I think the most challenging thing is that we don’t see the customers in real life, we always communicate by email. They are two things actually: we don’t see them and sometimes we cannot help them as fast I would like to help them, because it is an online business so they can talk to me 24/7 but I cannot talk back to them 24/7, and that is a bit frustrating sometimes because I am really passionate about doing what I do and I would love to do even better but I can’t because I cannot work 24/7”

**Do you think you are losing potential customers for not having physical stores?**

“Well, I don’t think that we are losing them because they are some many people who really like to shop when they have the time to”

**What changes would you like to implement in the company if you didn’t have financial constraints?**

“Maybe it would be better that we have more experienced people. I think that when it comes to customer service and orders, we are doing a good job, but with the growing of the company at some point we will need marketing people, people with more experience”

**What changes would you like to implement in the company if you didn’t have market restriction?**

“I would explore more markets in order to find more products to sell and more customers to buy our products”

**What changes would you like to implement in the company if you didn’t have human resources restrictions?**

“I would love to have more people working in different hours (...) if I didn’t have any restrictions it would be really nice if we had people working “in two shifts” and 7 days a week. Then we would always have people in contact with our customers, since we have customers worldwide”

#### **4. Entrevista Departamento de Apoio ao Cliente**

##### **a. Condições da realização da entrevista**

A entrevista foi enviada, via e-mail, à entrevistada no dia 18 de fevereiro de 2016 e foram entregues à investigadora no dia 1 de março de 2016. Foi autorizada previamente com um envio de uma carta (anexo I), via e-mail, a pedir autorização para o estudo. Os direitos do entrevistado que constam no Consentimento Informado (anexo II) foram explicado previamente.

As respostas foram escritas pela entrevistada, pelo que esta entrevista está exposta na sua totalidade.

##### **b. Caracterização do entrevistado**

<b>Posição na empresa</b>	Responsável pelo Departamento de Apoio ao Cliente
<b>Anos na empresa</b>	2 anos

##### **c. Transcrição da Entrevista**

###### **When did you start working in the company?**

My first day at Ticketbar was in 20th October 2014. Until 20th February 2015 I was an intern and afterwards I joined the company as a full time employer.

###### **Which is your role/responsibilities inside the company?**

I started working with blog strategy for the Danish market at the beginning, still as an intern. Afterwards I started to take care of the website updates and customer service. Currently, I am responsible for the Customer Service department, taking care of customer's inquiries, organizing the group orders, talking with partners and suppliers. I am also taking care of some big partners as 'Despegar' from Brazil. Other tasks are to do website updates, managing the unused tickets, newsletters for specific events, doing specific orders.

**Which is the most challenging thing that you have to face during your work?**

I would say that the biggest challenge since the beginning has been to keep the relationship with all the co-employees friendly. We are an international team thus cultural differences and different backgrounds and perceptions sometimes can be the cause to some misunderstandings. However, it is necessary to understand the differences and work to overcome the issues in order to work together for a better company!

**Do you think your work could be facilitated if the company had physical stores?**

I believe that facing the customers' questions cannot always be dealt in a better way face to face. Often, before giving the answers, I need to make my research – talk with our partners, see the previous conversations, discuss the situation. Facing the customer face to face would limit the decision-making time and influence the quality of the answer, I believe.

**Do you think the company is losing potential customers and partners for not having physical stores?**

Well, we could lose some, but we belong to a generation that get used to use internet for everything. And like I said before, my work, at least, would not be so easy if I have to face the customers, the answers would not be 100% corrects, I believe.

**What changes would you like to implement put the company if you didn't have financial constraints?**

I would employ more full-time employees and focus on full time, long term employment. I believe that also more offices around the world would be useful – to have a bigger international team. An auto booking system for our booking department would also be a good idea as that would save a lot of time and human resources!

**What changes would you like to implement in the company if you didn't have market restrictions?**

I would probably approach more markets which are not so developed for us – we do not offer that much in both North and South America, for example, and I believe those are interesting markets.

**What changes would you like to put on the company if you haven't human resources restrictions?**

To aim at more targets all around the world with a team for each of them focusing on a specific market and introduce Ticketbar there.

## 5. Entrevista Departamento de Marketing

### a. Condições da realização da entrevista

A entrevista foi realizada no dia 26 de fevereiro de 2016, no local de trabalho, num dos escritórios localizados em Barcelona. Teve uma duração, na sua totalidade, de cerca de 25 minutos. Foi autorizada previamente com um envio de uma carta (anexo I), via e-mail, a pedir autorização para o estudo. No dia da entrevista foram explicados ao entrevistado os seus direitos, que constam no Consentimento Informado (anexo II). Foi autorizado o seu registo em áudio.

A transcrição da entrevista foi feita sob as partes principais e de interesse para o tema de estudo.

### b. Caracterização do entrevistado

<b>Posição na empresa</b>	Responsável pelo Departamento de Marketing
<b>Anos na empresa</b>	3 anos

### c. Transcrição da Entrevista

#### **When did you start working in the company?**

“I started to work in the company on 1<sup>st</sup> of July 2013”

#### **Which is your role/responsibilities inside the company?**

“The most important is: operational manager. I’m responsible for what everyone is doing and I also do marketing functions, sales and all these kinds of thing. I also have to hire people”

#### **Which is the most challenging thing that you have to face during your work?**

“I think the hardest part is to find great people for the company, because who is going to work in the company depends on me”

**Do you think you are losing potential partners for not having physical stores?**

“No (...) But each store costs a lot of money (...) So, to be honest, I think in this age that we are right now it is not very important, but it's always good to be present in the countries. For now, it is not what we are looking for because we already have a lot of costs and we need to hire people and we need to pay for maintenance, etc, so online is the best way to go”

**What changes would you like to implement in the company if you didn't have human resources restrictions?**

“As you know, every intern has an internship for 6 months and then this intern will, most likely leave, in 50% of the cases. It means that what I invested with this intern is going to go away with him. And then we have to teach someone else new again. This is a human resource restriction and actually financial as well, because if we want to hire employees we have to pay everything else. If I had a choice, I would not hire too many interns and I would hire employees right away”

**What changes would you like to put on the company if you haven't market restriction?**

“I would definitely open a store, at least in Barcelona for people who want to buy our tours (...) We could also open an office in Paris and sell tours, rent bikes and etc and expand to more locations”