d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

» Desconstruindo Gulliver

Cidade do México » 10 » 2016

Ninguém ignora a importância do turismo na economia mundial. Dez por cento do PIB mundial provém deste setor e, segundo os dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), o número de turistas internacionais em 2020 será de 1400 milhões – ver Figura 2.

O turismo foi um dos setores em que mais se fez sentir o impacto da tecnologia no modelo de negócio e na relação com o cliente. A cadeia de valor foi completamente reconfigurada e o valor é criado através de diferentes formas de ligação entre os agentes pertencentes ao setor turístico e outros agentes que lhe são alheios. Os jovens, que representam 20 % do turismo mundial e que em 2020 poderão ultrapassar 47 % do total de viajantes, são os mais sensíveis a esta alteração de dinâmica – ver Figura 1.

Quer se trate de uma viagem de negócios ou de lazer, hoje em dia ninguém compra uma viagem da mesma forma. As tradicionais agências de viagens tornaram-se *boutiques* que geram experiências únicas e pessoais, semelhantes a um *personal shopper*; as companhias aéreas passaram a dar mais importância à eficiência e ao custo para o consumidor; e os hotéis seguiram o mesmo caminho. Em todos os segmentos, a recomendação e preferência do cliente assumem um papel fundamental.

Figura 1. Nova cadeia de valor

Fonte: Organização Mundial do Turismo (UNWTO) 2016

A desintermediação na experiência de viajar – quer se trate de viagens de negócios ou de lazer – tem gerado tensões em alguns modelos de negócio, muitas vezes condenados a desaparecer. Mais do que nunca, neste contexto onde o cliente está no centro de tudo – seja um cliente empresarial ou final –, é fundamental dominar a conversação em territórios que estimulam a experiência do viajante e nas comunidades em que os nossos viajantes partilham experiências.

Se nos recordarmos, os vikings exploraram a Terra sem um mapa preciso. Cristóvão Colombo descobriu a América por acidente. Cortés navegou até ao México sem saber muito bem o que iria encontrar, e a expedição de Shackleton ao Polo Sul custou-lhe mais do que dinheiro... viajar é descobrir e aventurar-se, mas muitos de nós reduzimos a improvisação ao mínimo, e mesmo quando improvisamos sabemos que temos muitas opções para não ficarmos sem hotel numa noite fria de inverno na Europa.

Hoje em dia o mundo do turismo, o desenvolvimento das marcas-destino, dos *resorts*, das viagens, vive do equilíbrio entre o *smart traveller* – que no momento de decidir combina eficiência e custo ao nível da experiência (que possivelmente encontraremos a fazer compras numa loja *Ikea*) – e aqueles que adquirirem uma experiência de luxo, acessível e democrática, sem pagar um preço excessivo.

Os bilhetes de avião são uma *commodity* e, em muitos casos, ninguém considera uma companhia aérea superior a outra. Geralmente a procura responde a um padrão de data, horário e preço, e existem múltiplos agregadores cujas ofertas vão neste sentido. As companhias aéreas competem em eficiência, e aquelas que ainda acreditam no serviço e na experiência do cliente estão confinadas ao Médio Oriente, embora não percam a experiência de capturar um segmento do mercado. Talvez os perdedores sejam os que optaram por um terreno confuso a meio caminho entre ambos os mundos.

A conversação das comunidades de utilizadores na Internet gira em torno de quão bem ou mal funciona uma companhia aérea no que toca à pontualidade e ao preço, sem quaisquer serviços adicionais (aquilo que os anglo-saxões designam como «no frills»). Se uma companhia aérea de bandeira demora duas horas a embarcar os passageiros, será alvo da nossa fúria no *twitter*, muito mais do que qualquer outra ocorrência da nossa viagem.

Os alojamentos ainda resistem à pressão da desintermediação que se alastrou às companhias aéreas, embora as aplicações para procurar alojamento tenham uma forte procura, cruzada com a oferta de pessoas que colocam esses ativos à disposição na rede. Os hotéis continuam a dominar, sobretudo como opção direta, mas baseando-se num pilar novo, na experiência do cliente, no visual (com fotografias no Instagram e vídeos no Periscope) e com histórias contadas no TripAdvisor que nos ajudam a ponderar ou a valorizar um destino, e a evitar hotéis com baratas ou vestígios de outro viajante entre os lençóis. Aqui o território de conversação é rei.

Os destinos ou países não constituem um território de conversação exclusivo, misturando-se com outros como a história, a gastronomia, a natureza, a diversão ou as compras. A verdade é que são as

comunidades de utilizadores que geram conteúdo preferencial e favorito em torno das experiências de viagem. No outro extremo encontra-se a obstinação de certos destinos e países em criar oportunidades sob a forma de patrocínios que vinculem emocionalmente o potencial viajante. Muito raramente a rentabilidade ou o retorno do investimento tem uma relação direta com o que se investiu, tratando-se de operações de cosmética, numa era em que é a autenticidade que triunfa. Assim, escolher um território como a música tem mais mérito para se tornar num destino, na medida em que pode associar mais experiências. Ibiza não seria Ibiza sem David Guetta ou Calvin Harris. Existem as praias, o sol, mas a música faz parte integrante da experiência da ilha. Do mesmo modo, é impossível organizar uma viagem ao Peru sem viver a sua gastronomia, unida sentimentalmente ao caráter do país.

> **“As comunidades de utilizadores que geram conteúdo preferencial e favorito em torno das experiências de viagem”**

Muitas pessoas quererão visitar este ano a Islândia, atraídas não só por uma ilha vulcânica, com um primeiro-ministro demitido na sequência do escândalo dos *Panama Papers*, mas também por terem visto em direto 5 % da sua população total a vibrar no Campeonato da Europa em França, com o seu grito de guerra.

A FITUR, a ITB, o WTM são fóruns de política industrial em matéria de turismo; feiras em que os compradores e os vendedores interagem e onde o setor “troca cromos”. Mas onde está o viajante? À semelhança da banca e das finanças, que assistiram à desintermediação e ao advento das *fintech*, no mundo das viagens e do turismo estamos a assistir a histórias de viajantes que exigem uma transformação urgente do setor. Os jovens de quem falávamos no início como o segmento emergente e de maior potencial procuram experiências únicas e autênticas, empresas que ouvem os seus comentários, oportunidades para aprender e recomendações dos amigos mais próximos ou com interesses comuns.

Antes confiávamos nas reportagens da *National Geographic*, depois nos canais *Travel Chanel* ou *Food Network*. Hoje em dia preferimos os *YouTubers* viajantes ou os *reality shows* que misturam culinária e viagens, ou pessoas reais que vivem noutros países e nos contam como são, despertando assim a nossa curiosidade.

A venda de uma viagem é um exercício transacional no acessório (como chego ao destino), mas absolutamente emocional, vinculativo e relacional no que se refere ao destino e à experiência que aí pretendo viver. Recusamos uma experiência massificadora, queremos sentir-nos únicos e diferentes, inclusivamente, em destinos com elevado volume de viajantes, queremos criar a nossa própria experiência, relatá-la, fotografá-la, partilhá-la e torná-la pública.

Quer se trate de uma marca de um país, de um destino ou de outro interveniente na cadeia de valor, a minha estratégia de relação e influência com o meu público-alvo deverá ser repensada mediante uma série de princípios:

1. Ser autêntico e sincero nas minhas conversações;
2. Deixar que seja o cliente a tomar o controlo da narrativa e a construí-la, sempre dentro de um território escolhido por mim, e orientando-o nessa conversação;
3. Escolher vários territórios para combinar experiências;
4. Ouvir, ouvir, ouvir... e pedir desculpa sempre que necessário.

Figura 2. Importância do turismo

Fonte: Organização Mundial do Turismo (UNWTO) 2016

Juan Rivera é sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA México. Ingressou no escritório de Madrid em 2005 como diretor sénior de comunicação financeira. Sob a sua liderança, esta especialidade tem sido um dos serviços mais procurados pelos clientes, acrescendo que a firma obteve três prémios internacionais pelo trabalho realizado na operação Gas Natural Unión Fenosa e na cotação em bolsa do CaixaBank. Desde janeiro de 2013, dirige o escritório do México. Antes de ingressar na LLORENTE & CUENCA foi diretor de comunicação da Caja Navarra e trabalhou durante oito anos numa reputada consultora norte-americana de comunicação.

jrivera@llorenteycuenca.com

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com.br