1 2 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

André Dias Araújo

AS QUESTÕES DA ABORDAGEM OMNICANAL NO ALOJAMENTO LOCAL
O CASO DA HOST WISE

VOLUME 1

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Julho de 2019

André Dias Araújo

As questões da Abordagem Omnicanal no Alojamento Local: O caso da Host Wise

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do Grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: Host Wise

Orientador Académico: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Supervisor Profissional: Renato Chaínho

Coimbra, Janeiro de 2018

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio é o culminar de uma fase importante e inesquecível da minha vida: O percurso académico. Foram 6 anos de alegrias e tristezas, surpresas e desilusões. Coimbra recebeu-me de braços abertos e estarei eternamente grato a esta cidade que me deu tanto. Será, para sempre, a minha segunda casa.

Assim, não posso deixar de agradecer a todos que fizeram parte desta minha experiência única e inesquecível, que me proporcionou bases para o meu crescimento como homem e como profissional.

Em primeiro lugar, uma palavra de agradecimento aos meus pais. Sem eles, nada disto teria sido possível. Desde o apoio incondicional a todas as minhas decisões, ao exemplo de persistência e superação que me transmitiram dia após dia. Mostraram-me que, sem trabalho e humildade, os objetivos ficam mais difíceis de alcançar.

À minha Avó, uma mulher de armas que sempre confiou em mim e fez tudo ao seu alcance para que não me faltasse nada. És um exemplo de resiliência que me inspira todos os dias a querer fazer mais e melhor.

Aos meus amigos de Coimbra, com especial destaque para os da Fabela, por serem os melhores colegas de casa que alguma vez podia ter tido. As nossas histórias, levo-as comigo para a vida. Aos restantes, que sabem quem são, um muitíssimo obrigado pela amizade verdadeira.

Aos meus amigos de Barcelos, obrigado por serem os melhores amigos e a melhor companhia que qualquer pessoa poderia ter. A nossa amizade perdura e perdurará para sempre.

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, pelos conselhos, críticas, disponibilidade e boa disposição que sempre me transmitiu. Foi um dos poucos professores com quem me identifiquei e por isso um grande obrigado por me aceitar como orientado.

Por fim, à Host Wise, pela oportunidade que me deram e por me fazerem sentir que sou uma peça importante na empresa. Aprendo convosco a cada dia que passa.

Resumo

O seguinte relatório descreve o trabalho que foi realizado ao longo de cinco meses, entre Janeiro e Maio de 2019, na área de Marketing e Vendas da empresa Host Wise, no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão.

O desenvolvimento tecnológico e a globalização são dois processos de enorme complexidade e que acabam por influenciar todas as áreas profissionais. As áreas da gestão, do marketing e do turismo não são exceção. Este relatório tratará de assuntos relacionados, essencialmente, com estas três áreas.

Através da identificação e definição de conceitos-chave para este tema, numa primeira fase, e de uma interligação de conceitos, numa segunda, vamos tirar ilações acerca da influência de uma abordagem omnicanal no ramo do Alojamento Local, mais concretamente no caso específico da Host Wise. Depois da definição e desenvolvimento de conceitos como Multicanal, Omnicanal ou Cross-canal, bem como as suas vantagens, desvantagens e diferenças entre si, abordaremos o modelo de Alojamento Local como arrendamento turístico, desde a sua génese até à atualidade.

Através de uma análise de dados adaptados da empresa, vamos tentar quantificar a mais-valia que é a abordagem omnicanal neste tipo de negócio. Depois, chegaremos às conclusões, onde concluímos que a abordagem omnicanal é importantíssima e, acima de tudo, essencial para as empresas que pretendem ter vantagem competitiva e cimentar uma posição de referência no respetivo mercado.

De facto, os resultados obtidos estão dentro das expectativas e servem apenas para cimentar a ideia de que a abordagem omnicanal é a mais eficaz. A interligação de canais e a possibilidade de o cliente poder interagir e deslocar-se entre os mesmos é e será ainda mais uma obrigatoriedade para todas as empresas, independentemente do ramo de atuação.

Por fim, tentaremos perceber a relevância deste estudo no contexto desta área profissional e o que se pode esperar do futuro.

Palavras-chave: Multicanal; Omnicanal; Alojamento Local; Gestor de Canais; Canais de Venda.

Abstract

The following report describes the work done for five months, between January 2019 and May 2019, in the Sales and Marketing department of Host Wise, within the curricular internship of the master's degree in Management.

The technologic development and the globalization are two processes of enormous complexity that end up influencing all professional sectors. Marketing, Management and Tourism sectors are no exception. This report will deal with issues related essentially to these three areas.

Through the identification and definition of key concepts for this subject in a first phase, and an interconnection of subjects, in a second, we will draw conclusions about the influence of an omnichannel approach in the branch of short-term rental model *Alojamento Local*. After the definition and the development of concepts like Multichannel, Omnichannel or Cross-channel, as well as their advantages, disadvantages and differences among them, we will approach the model of *Alojamento Local* as a holiday rental, from its genesis to the present time. In short, we will understand how this specific market works, without forgetting the specific case of Porto, the city where I took this internship.

Afterwards, after describing Host Wise and its respective business models, we will discuss the tasks that I was asked to perform I the company, identifying what went well and what were the main difficulties I encountered along the way. Then, we come to a central point of this report, where we conclude that the omnichannel approach has a high level of importance and it is essential to those companies that want to establish themselves as leaders in their respective market.

In fact, the results are in line with the expectations and only serve to cement the idea that the omnichannel approach is the most effective. The interconnection of channels and the possibility for the customer to interact and move between them is and will be even more a "must" for all companies, regardless of their line of business.

Finally, we will consider the influence that the omnichannel approach has on this specific area.

Keywords: Multichannel; Omnichannel; Alojamento Local; Channel Manager; Sale Channels.

Índice de siglas

AL – Alojamento Local

AT – Arrendamento Turístico

CM – *Channel Manager*

MC – Multicanal

OC – Omnicanal

RH- Recursos Humanos

RNAL – Registo Nacional de Alojamento Local

SGAL – Sistema de Gestão de Alojamento Local

EC – E-Commerce

IT – Information Technology (Tecnologias de informação)

Índice de figuras e tabelas

Figuras

Figura 1 – Modalidades de Alojamento Local.

Figura 2 – Número de estabelecimentos de Alojamento Local registados em Portugal, por ano.

Figura 3 – Esquema de Funcionamento do *Channel Manager* Avantio.

Tabelas:

Tabela 1 – A Jornada do Consumidor.

Tabela 2 – Eficácia das estratégias multicanal, omnicanal e de canais cruzados.

Tabela 3 – Taxonomia do Retalho com múltiplos canais.

Tabela 4 – Fatores de Crescimento do Alojamento Local em Lisboa.

Tabela 5 – Número de Propriedades e de Plataformas e o tempo de alteração por propriedade.

Tabela 6 – Tempo de Alteração de todas as Propriedades e de todas as Propriedades e Plataformas.

Tabela 7 – Rácio de Produtividade.

Tabela 8 – Número de reservas por plataforma e por ano.

Índice

Agradecimentos i
Resumo ii
Abstract iii
Índice de siglas iv
Índice de figuras e tabelas v
Introdução 1
Capítulo 1 – Fundamentação Teórica 5
1.1 E-commerce 5
1.1.1 Surgimento e Evolução 5
1.1.2 Conceito E-commerce 6
1.2 Jornada do Consumidor 7
1.3 Conceito Multicanal 8
1.3.1 Definição 8
1.3.2 Tipos de Canais 9
1.4 Integração Cross-Channel 10
1.4.1 Definição 10
1.4.2 Níveis de integração de Canais cruzados 11
1.5 Conceito Omnicanal 11
1.5.1 Surgimento 11
1.5.2 Implementação 12
1.6 Omnicanal, Multicanal e Integração de Canais Cruzados 15
1.6.1 Abordagem Multicanal: categorias I e II 17
1.6.2 Retalho de Cross-Channel: Categorias III e IV 18
1.6.3 Retalho de Cross-Channel: Categorias V E VI 18
1.6.4 Abordagem Omnicanal: Categorias VII e VIII 18
Capítulo 2 – Alojamento Local 21
2.1 Surgimento e Conceito 21
2.2 Requisitos 22
2.3 Procedimento de iniciação de Alojamento Local 22
2.4 Atualidade 23
2.5 Alojamento Local em Portugal 24
2.6 O mercado 25
Capítulo 3 – Apresentação da empresa Host Wise 27
3.1. Descrição da Entidade 27
3.2 Modelos de Negócio 27

3.3 Concorrentes 28

3.4 Organização da Empresa 29

Capítulo 4 – Tarefas desempenhadas ao longo do estágio 31

4.1 Primeira fase 31

4.2 Segunda Fase 31

4.3 Terceira Fase 32

Capítulo 5 – A Estratégia Omnichannel no caso da Host Wise 33

5.1 Channel Manager na Host Wise 34

5.1.1 Apresentação do Avantio 34
5.1.2 Características 34

5.2 Parceiros da Host Wise 35

5.3 Abordagem Omnicanal na Host Wise 36

5.3.1 Metodologia 36
5.3.2 Conclusões 39
5.3.3 Ponto de vista do Cliente 40
5.3.4 Relevância do Estudo 41
5.3.5 Perspetivas Futuras 42

Capítulo 6 - Análise Crítica do Estágio 43

Conclusão 45

Referencias bibliográficas 47

Introdução

A abordagem dos comerciantes sempre se alterou ao longo do tempo, adaptando-se às necessidades do seu público-alvo e sendo sensível ao aparecimento de novas técnicas e tecnologias. Num mundo completamente interligado e em constante contacto através da internet, os comerciantes adaptaram-se a uma nova realidade e a uma nova abordagem: multicanal numa primeira fase e, posteriormente, omnicanal, não esquecendo a integração de canais cruzados, isto é, a abordagem *Cross-Channel*.

Tal como o nome indica, multicanal significa a utilização de mais de um canal (*Rangaswamy & Van Bruggen, 2005).* No entanto, este conceito, como vamos verificar mais à frente, pode ser aplicado a vários níveis da empresa. Ainda neste contexto, a integração de canais cruzados é vista como um *upgrade* ao multicanal, sendo mais eficaz pois permite aos clientes utilizador mais do que um canal, sendo redirecionados para um segundo canal a partir do primeiro. Este conceito de canais cruzados pode ser assim definido como "a coordenação de objetivos, ofertas de retalho, sistemas de distribuição e de informação e uma estrutura organizacional de forma a criar resultados de sinergia para benefícios das empresas e dos clientes" (Cao and Li, 2015).

Por sua vez, omnicanal vem do latim *omne*, que significa todo; inteiro (Cambridge Dictionaries, 2014). Aliando este dado ao facto deste conceito ser um *upgrade* em relação ao multicanal, vamos concluir que omnicanal significa comprar através da utilização de múltiplos canais disponíveis e interligados, físicos e digitais, disponibilizados pelo vendedor (Mayne, 2014; Haire, 2015). Este conceito, tal como o primeiro, pode também ser aplicado nos vários níveis da empresa. Hoje em dia, os consumidores não escolhem os produtos tendo apenas por base o preço estabelecido no local de compra. As pessoas procuram experiências de compra. O omnicanal traz exatamente esse conceito: a escolha não só em benefícios pontuais, mas é também uma experiência de compra (Parente & Barki, 2014).

Foi a partir de 2012, como explica Dietrich (2012), que o conceito do omnicanal começou a ser difundido, caracterizando-se como mais um desafio para a gestão dos canais de distribuição. Estes, começaram a trabalhar de forma coordenada entre eles, prevendo a integração de processos como a logística, armazenamento, distribuição, atendimento dos clientes, base de dados e marketing. Este conceito surge exatamente porque, sob a perspetiva deste "novo" consumidor, não importa a forma como ele compra o produto, mas sim a experiência que ele tem durante o processo de compra, com a marca e com o produto.

Segundo o mesmo autor, este novo cenário tem impacto em toda a cadeia de consumo, e com isso, o retalho deve focar-se cada vez mais no consumidor, implementando melhorias em fatores como o atendimento, investindo constantemente em tecnologia, novos serviços, novos layouts de lojas e na criação de um novo propósito de valor, realizado positivamente pelos consumidores. Como podemos verificar, o conceito omnicanal é uma prática recente, mas de uma crescente e já grande importância para as empresas. No caso da área do turismo, mais concretamente da hotelaria, o caso não difere muito.

O Alojamento Local, como forma de arrendamento de curta duração a turistas, cresceu imenso nos últimos anos e a expetativa é que continue a crescer. De facto, este tipo de negócio tornou-se apelativo em algumas zonas de Portugal pelo exponencial aumento do número de turistas no país, mais concretamente no Porto, Lisboa e Algarve. Sendo que no início o alojamento local era apenas um pequeno nicho do alojamento turístico, atualmente é um concorrente sério à hotelaria tradicional (Marketing FutureCast Lab- ISCTE, 2017). Apesar do governo português colocar cada vez mais entraves a esta modalidade, não é menos verdade muitos proprietários e até mesmo as empresas continuam a ver no AL uma oportunidade de enriquecer. O Alojamento local é definido pelo Turismo de Portugal como "aqueles que prestam serviços de alojamento temporário, nomeadamente a turistas, mediante remuneração, e que reúnem os requisitos previstos no Decreto-lei respetivo, não sendo permitida a exploração como estabelecimentos de alojamento local dos estabelecimentos que reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos" e divide-se em quatro modalidades distintas: Moradias, Apartamentos, Estabelecimentos de Hospedagem (e.g. Hostel) e Quartos. (Turismo de Portugal, 2016)

A realização do estágio curricular incluído no plano de estudos do Mestrado em Gestão na Host Wise, empresa de *Property management* que arrenda as propriedades em regime de Alojamento Local, foi o potenciador da ideia de abordar o tema do conceito omnicanal. Assim, este relatório inicia-se com uma fundamentação teórica, com conceitos importantes para o tema e com a evolução dos mesmos, bem como uma abordagem acerca da influência de temas como o desenvolvimento tecnológico (e por consequência da Internet) no desenvolvimento da abordagem omnicanal, não esquecendo o tão importante conceito do multicanal. Depois, é abordado o Alojamento Local e tudo que lhe é relativo, desde o seu surgimento até à atualidade, sendo referidos os moldes em que se aplica e qual o procedimento para a sua iniciação. O seu crescimento, especialmente nos últimos anos, onde

se verificou um grande aumento de registos de propriedades neste âmbito, será também alvo de referência e estudo.

Posteriormente, inicia-se a apresentação da empresa onde o estágio se realizou, a Host Wise, onde refletimos acerca do âmbito do seu negócio, bem como dos modelos que utiliza e até dos seus concorrentes diretos. Depois, surge a descrição das tarefas realizadas no mesmo, desde as primeiras semanas até ao fim do estágio. Estas tarefas foram aumentando de dificuldade e também de responsabilidade, o que mostrou que a empresa acreditou no estagiário e nas suas potencialidades.

Finalmente chegamos ao ponto fulcral do relatório, onde se realiza um estudo acerca da influência da abordagem omnicanal no funcionamento da Host Wise e também na experiência dos seus clientes através da análise de dados fornecidos pela empresa. O método de divulgação de resultados prende-se numa série de perguntas e respostas, de modo a facilitar a compreensão do leitor.

Para terminar, tiraremos ilações dos resultados e procedemos a uma análise crítica ao estágio curricular no seu todo.

Capítulo 1 – Fundamentação Teórica

1.1 E-commerce

1.1.1 Surgimento e Evolução

A evolução do comércio eletrónico pode e deve ser atribuída ao desenvolvimento e à inovação da tecnologia (Xie, 2011). Apesar da Internet, que teve obviamente um papel importantíssimo na história do desenvolvimento do *e-commerce*, ter surgido no fim da década de 1960, o grande impulso surgiu na década de 1990, com o aparecimento da *World Wide Web* e, consequentemente, dos *browsers* (Xie, 2011). Isto criou as bases necessárias para se pensar pela primeira vez na abordagem omnicanal. Esta, é definida como uma experiência de compras consistente e integrada em todos os canais onde o vendedor ou a empresa se encontra presente. À medida que a Internet crescia e alargava os seus horizontes, os vendedores começaram a perceber o valor do retalho online e a literatura começou a referir o "conceito multicanal" em substituição do "canal eletrónico" (Grewal, Motyka, & Levy, 2018).

O primeiro aparecimento do *e-commerce* deu-se em 1970, sendo restrito a operações entre as grandes empresas. Estas, estabeleceram redes privadas de comunicações e, através de sistemas de transferência de fundos, efetuavam transações financeiras e de documentos (Galinari et al. 2015). De acordo com Albertin, em 2012, a evolução do Comércio Eletrónico passou por 4 fases distintas:

i. Na fase 1, as organizações utilizavam a Internet para divulgar informações acerca dos seus produtos ou dos seus serviços. Este pode ser visto como o estímulo inicial para o desenvolvimento do EC.
ii. Na fase 2, já ocorriam encomendas e enviavam informações e instruções acerca da utilização dos seus produtos e dos seus serviços. Nesta fase, a logística começa a ter o seu primeiro impacto nas empresas.
iii. Na fase 3, ocorre a distribuição de produtos e serviços através da utilização de IT (tecnologias de informação). Nesta fase, começam a ser comercializados online alguns produtos, como música e *software*.
iv. Na fase 4, ocorre a consolidação do EC. Nesta fase já existe interação entre vendedor e consumidor, além da transmissão de informações ou simplesmente da entrega de produtos ou serviços. Com o avanço da tecnologia e a difusão da Internet, esta interação permitiu que o simples utilizador da rede se tornasse num potencial consumidor, causando uma enorme e

verdadeira revolução na forma de comercializar produtos, serviços ou informação. (Albertin, 2012)

Como se a presença online não fosse já uma revolução enorme no que toca à forma como os vendedores chegam aos seus clientes, a Apple lança, em 2007, o iPhone e surge um novo *upgrade* aos telemóveis tradicionais, com os modelos Android a surgir para competir com o *smartphone* da Apple. Por volta de 2009, este tipo de *gadgets* já está bastante disperso pela população mundial. Com esta novidade, os consumidores já não tinham de optar por se deslocarem a uma loja física ou ao seu computador fixo em casa, pois os *smartphones*, com as suas aplicações móveis, trouxeram a oportunidade àqueles de comprar não apenas quando quisessem, mas também onde quisessem. (Grewal et al., 2018).

Esta nova forma de retalho não representou apenas uma grande oportunidade para os vendedores, mas também um novo desafio. É exatamente neste ponto que a evolução do Comércio Eletrónico se depara com o conceito omnicanal. Este, significa muito mais que a presença em vários canais. Nesta abordagem, é a coordenação da oferta ao longo dos vários canais de venda que permite uma experiência integrada e sincronizada ao consumidor (Witcher, Swerdlow, Gold, & Glazer, 2015)

1.1.2 Conceito E-commerce

A definição de e-commerce nunca foi totalmente consensual. Uma das primeiras tentativas de definir o conceito de comércio eletrónico foi de Albertin, em 1999, onde referia que "o comércio eletrónico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrónico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de informação e comunicação, atendendo aos objetivos de negócio.". Quatro anos mais tarde, em 2003, Zwass defendia que "o comércio eletrónico é compartilhar informações sobre negócios, manutenção dos relacionamentos dos negócios e a condução das transações através das redes de telecomunicações". Atualmente, a definição geralmente aceite é a seguinte:

> "Refere-se à utilização da Internet e de outras redes para comprar, vender, transportar or trocar informações, bens ou serviços."
>
> (Turban et al., 2018)

1.2 Jornada do Consumidor

Na teoria, este processo é descrito como uma viagem que se inicia com um estímulo, seguido da descoberta dos produtos. Depois, o consumidor atravessa um período de apreciações e testes, seguidos da procura e aquisição e finalmente a entrega. Em alguns casos, pode existir uma fase extra que se baseia na devolução do produto (Brown et al, 2014).

Fase	**Descrição**
Fase 1: Estímulo	O subconsciente dos consumidores estimula-os a comprar um produto (ex. ver uma determinada publicidade e depois sentir o impulso de comprar)
Fase 2: Pesquisa de Informação	Os consumidores já estão decididos a comprar e começam a pesquisar, procurando informações sobre produtos e empresas ou marcas fornecedoras dos mesmos. Esta fase pode ser mais ou menos longa, dependendo do tipo de produto.
Fase 3: Compra	Depois de recolher informação, chega-se à conclusão da compra. O consumidor opta pelo produto e decide a que preço e a que fornecedor o deseja comprar.
Fase 4: Entrega	Dependendo do canal onde foi comprado, o consumidor pode levar o produto consigo na hora, recebê-lo em casa ou no trabalho, utilizar um ponto de recolha ou levantar mais tarde numa loja física.
Fase 5: Serviço pós-venda	Compreende o serviço de pós-venda, que reflete o contacto entre consumidor e vendedor através de diferentes canais offline e online.

Tabela 1 - Jornada do consumidor (adaptado de van Delft, 2013).

O desenvolvimento tecnológico trouxe ao processo de compra uma evolução de um modelo de decisão linear para uma modelo misto com inúmeras possibilidades, podendo os consumidores deslocar-se entre os vários pontos de contacto para pesquisar e tomar as suas decisões de compra (Wisner & Wisner, 2014; Fulgoni, 2014; Verhoef et al., 2015).

É no momento em que o consumidor percebe que necessita de algo que o processo de compra tem início. Esta necessidade pode ser causada por atividades de marketing, mas também por conhecimento pessoal ou simplesmente através de uma perceção distinta durante o processo de pesquisa. (Neslin et al, 2014)

1.3 Conceito Multicanal

1.3.1 Definição

Atualmente, a Internet é utilizada não só para compras online, mas para todos os passos que levam o consumidor à efetuação da compra em si. Assim, os potenciais consumidores pesquisam diariamente produtos, efetuam comparações entre produtos semelhantes, e procuram até ideias de produtos para comprar, seja como presente ou para uso próprio. Com todas estas funcionalidades, a Internet torna-se assim essencial para um vendedor de sucesso, fazendo com que este tente desenvolver a melhor plataforma online de vendas possível, não só para funcionar como local de compras online, mas também para efeitos de publicidade e de aumento de vendas. (Tagashira & Minami, 2019)

Embora em algumas pesquisas a diferença tenha sido feita entre multicanal (para distribuição) e multimédia (para comunicação) (Zhang et al., 2010), na verdade o papel de um canal na distribuição e na comunicação é cada vez mais misturada e é cada vez mais importante para as empresas para se concentrar em transações e relacionamentos com os clientes no ambiente multicanal (Keller, 2010).

O Conceito Multicanal pode ser utilizado em vários setores do negócio, desde o marketing até distribuição ou à gestão de clientes, o que não impede de a ideia geral ser sempre a mesma. De qualquer forma, existem diferentes conceitos dentro do MC, como o Marketing Multicanal, o Retalho Multicanal ou a Gestão de Clientes Multicanal.

No que concerne ao Marketing Multicanal, a definição é praticamente a mesma dos outros conceitos, com a particularidade de pensada a partir ser do ponto de vista do consumidor ou cliente:

"São as estratégias de marketing direcionadas a clientes que usam mais de um canal ao interagir com uma organização."

Rangaswamy & Van Bruggen (2005)

Relativamente ao Retalho Multicanal, apesar da definição diferir em pequenos pormenores de autor para autor, esta parece ser a mais concisa e generalizada:

"Uma situação onde o vendedor permite aos consumidores a compra dos seus produtos em vários tipos de canais diferentes, como lojas tradicionais, catálogos ou online."

Berman and Thelen (2004)

No que toca à gestão de clientes multicanal, *Neslin* define-a formalmente como:

"A projeção, implementação, coordenação e avaliação de canais para aumentar o valor do cliente através da aquisição, a retenção e o desenvolvimento eficaz de clientes"

Neslin et al., p. 96 (2006)

Por fim, o conceito de Marketing de Retalho pode também ser visto na ótica do vendedor, definindo os Vendedores Multicanal:

"Vendedores que vendem produtos ou serviços através de mais de um canal"

Levy and Weitz (2013)

1.3.2 Tipos de Canais

Com base nas definições dadas em cima, *Stojkovic, Lovreta e Bogetic* (2016), afirmaram que os canais de marketing múltiplos aparecem quando uma organização utiliza mais que um tipo de canal, na tentativa de chegar aos seus segmentos de mercado alvo. É importante, neste ponto, realçar e clarificar o termo "Tipo de Canal". De uma forma resumida, um tipo de canal é um grupo de formatos com caraterísticas similares que atraem clientes. Sendo relacionada com todos os níveis de canais de marketing, esta definição é diferente da maioria, as quais se focam mais no último nível dos canais de marketing: as relações vendedor-cliente (B2C) (Stojkovic, Lovreta & Bogetic, 2016).

Um exemplo de canal são as lojas tradicionais, físicas. A presença de lojas físicas do retalhista refere-se ao número de lojas físicas que opera (Cao e Li, 2015, Oh et al., 2012) e representa a escala operacional offline do mesmo como cadeia de retalho (Oh et al., 2012) e características operacionais. Por exemplo, mesmo que dois vendedores tenham

o mesmo espaço total, os seus estilos de operação podem diferir, caso eles operem algumas lojas grandes em comparação com muitas lojas pequenas.

O canal de Marketing Online é outro canal utilizado, especialmente desde o rápido desenvolvimento da tecnologia e a habituação à internet. Este canal inclui o denominado *e-commerce*, isto é, o comércio eletrónico, e as vendas online, independentemente de as reservas serem efetuadas por telemóvel ou computador. O fator-chave, neste caso, é a plataforma online ser utilizada. A utilização deste tipo de canal aumenta a cada dia que passa, muito devido ao facto de o número de utilizadores da internet também não parar de aumentar. Para inclinar ainda mais a tendência, os internautas estão cada vez mais suscetíveis a efetuar compras online.

O último tipo de canal é baseado nas revistas ou nos catálogos. Neste caso, são a base da atração do consumidor, independentemente de a reserva ser efetuada por telefone, e-mail, fax ou até por correio (Stojkovic, Lovreta & Bogetic, 2016).

1.4 Integração *Cross-Channel*

1.4.1 Definição

A integração *Cross-channel*, isto é, a integração de canais cruzados, é uma prática associada à abordagem multicanal e tem uma importância bastante acentuada neste contexto (Cao and Li, 2915, Saghiri et al., 2017). Recentemente, as empresas depararam-se com uma opção que tiveram de tomar: ou optavam por adicionar novos canais, ou optavam por integrar os canais cruzados. A maioria delas optou pela segunda opção, tornando-se o foco principal dos estudos cujo objetivo é perceber as sinergias existentes entre os vários canais de uma abordagem Multicanal (Cao and Li, 2015, Neslin et al., 2006, Neslin and Shankar, 2009, Oh et al., 2012, Zhang et al., 2010).

A definição mais consensual acerca do conceito da integração de canais cruzados é:

"O degrau de coordenação de objetivos, ofertas de retalho, sistemas de distribuição e de informação e uma estrutura organizacional de forma a criar resultados de sinergia para benefícios das empresas e dos clientes".

1.4.2 Níveis de integração de Canais cruzados

Segundo *Cao and Li* (2015) e *Zhang et al.* (2010), há estudos que assumem existir diferentes níveis na integração de canais cruzados. Estes autores definem estes níveis da seguinte forma:

- Se um vendedor operar os múltiplos canais de maneira independente, o nível de integração é 1;
- Se um vendedor integrar a marca ou a comunicação de marketing, o nível de integração é 2;
- Se um vendedor integrar o atendimento de pedidos ou o acesso às informações do consumidor (por exemplo, o serviço de compra online e entrega do produto na loja física (BOPS) permite que os clientes solicitem produtos online e os recebam num ponto de venda), o nível de integração é 3;
- Se um vendedor integrar os fatores essenciais (serviços, promoção, preço e programas de fidelidade) com a inclusão de um sistema de *back-end* (logística, sistemas de informação, bancos de dados ou gestão de RH, como estrutura organizacional, recrutamento e sistemas de incentivo), o nível de integração é 4.

1.5 Conceito Omnicanal

1.5.1 Surgimento

Este conceito surge na sequência do Multicanal e pode ser visto como um *upgrade*, como a evolução do primeiro. Sendo consequência do desenvolvimento da tecnologia e da necessidade de inovação dos comerciantes, este conceito é ainda um pouco vago (Mayne, 2014), mas é consensual que omnicanal significa comprar utilizando múltiplos canais disponíveis, físicos e digitais, oferecidos pelo vendedor (Mayne, 2014; Haire, 2015). Segundo Hübner, em 2016, a distribuição omnicanal é caraterizada como uma operação com continua troca de informação, operações conjuntas, logística e inventários ao longo de vários canais, possibilitando uma interligação total no processo de atendimento de pedidos.

Esta abordagem torna-se assim num tema importantíssimo devido ao facto de ser um desafio quase obrigatório para as empresas, pois torna-se óbvio não aderir poderá ficar a

uma elevada distância competitiva (Liebmann, 2013; Driscoll, 2013; Pedron, Monteiro & Marques, 2012).

Apesar de ainda não existir nenhuma definição consensual (Mayne, 2014; Haire, 2015), os teóricos dizem-nos que omnicanal significa comprar através da utilização de múltiplos canais disponíveis e interligados, físicos e digitais, disponibilizados pelo vendedor (Mayne, 2014; Haire, 2015). Ainda assim, os detalhes e moldes envolventes neste processo são bastante vagos (Mayne, 2014).

Na ótica do consumidor, a abordagem omnicanal deve ser, ao longo de todas as suas fases, uma experiência única, coerente, consistente, uniforme e integrada de uma determinada marca ou empresa, independentemente do canal que utilizam (Frazer & Stiehler, 2014; Johnsen, 2013; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Wisner & Wisner, 2014; Pressman & Pandey, 2013; Burge, 2013; Klie, 2014).

Como já foi referido, o conceito de omnicanal e é deve ser entendido como uma evolução do conceito multicanal. A principal diferença entre estes dois conceitos prende-se na possibilidade dos clientes se deslocarem livremente e de uma forma bastante simples entre a plataforma online, os dispositivos móveis e a loja física, de tal forma que o percurso do consumidor durante o processo de compra seja consistente, proporcionando-lhe uma experiência integrada e unificada, independentemente dos canais que utilizar (Piotrowicz & 14 Cuthbertson, 2014; Liebmann, 2013; Jamison, 2013; Haire, 2015; Pophal, 2015; Frazer & Stiehler, 2014; Verhoef et al., 2015; Shoulberg, 2014; Fulgoni, 2014).

1.5.2 Implementação

A abordagem omnicanal procura aumentar não só as vendas como também a quota de mercado (Burge, 2013). Assim, o objetivo passa por encontrar as melhores práticas que permitam às empresas e marcas interligar os pontos de contacto consistentemente, otimizando assim a experiência do consumidor através dos canais em que estes interagem (Wisner & Wisner, 2014; Hardgrave, 2012; Frazer & Stiehler, 2014; O'Brien, 2014; Burge, 2013; Jamison, 2013; Brown et al., 2014; Pressman & Pandey, 2013). A empresa deve criar um tipo de oferta apelativo aos seus clientes, pois são estes que comandam o processo de compra. Desta forma, a empresa garante que os clientes consigam o que querem, quando querem e como querem (Shoulberg, 2014; Fulgoni, 2014; Klie, 2014; Driscoll, 2013).

No entanto, construir este processo à volta do cliente requer várias medidas a ser tidas em conta, como uma centralização das promoções, de preços e de inventário, uma conexão entre suporte digital e lojas físicas, assim como a capacidade de cumprir com entregas em qualquer lugar (Webster, 2014). De forma a implementar esta estratégia da maneira mais adequada, deve-se conseguir disponibilizar a possibilidade de entrega quase imediata de qualquer produto em qualquer lugar, fazendo com que a empresa deva estar sempre atenta e informada acerca do stock existente nas lojas físicas e nos centros de distribuição (Hardgrave, 2012). Esta necessidade faz com que se proceda à criação de sistemas de gestão de inventários, dada a importância da atualização constante do stock e preços utilizados em todos os canais (Wisner & Wisner, 2014; Burge, 2013; Sluis, 2014).

A abordagem omnicanal está ligada de forma intrínseca a uma perspetiva de marketing experiencial, isto é, o consumo visto como uma experiência holística e uma especial atenção à racionalidade e emoções dos clientes (Frazer & Stiehler, 2014). Neste contexto, é obviamente fundamental conhecer melhor os clientes, de forma a servi-los melhor e a envolvê-los cada vez mais no processo de compra (Sluis, 2014; Pophal, 2015; Pressman & Pandey, 2013; Webster, 2014). Dois dos fatores importantes para conseguir efetivar uma lealdade do cliente à marca são a transmissão de poder de decisão ao cliente e a capacidade de construir uma experiência sólida e interligada através de todos os canais (Johnsen, 2013; Pressman & Pandey, 2013; Sluis, 2014).

Como benefício, através destas tarefas, as empresas que adotam o omnicanal irão conseguir criar vantagem competitiva sobre as outras e gerar grandes lucros financeiros, (Driscoll, 2013; Sluis, 2014; Pophal, 2015; Klie, 2014; Johnsen, 2013; Dart & Sambar, 2013; Marks, 2015), ao mesmo tempo que aumenta a taxa de fidelidade dos clientes à empresa (Johnsen, 2013; Wisner & Wisner, 2014; Marks, 2015; Sluis, 2014) e maiores índices de satisfação (Wisner & Wisner, 2014). Um estudo da Aberdeen Group chegou a estas mesmas conclusões, onde conseguiram observar que as empresas que onde um serviço omnicanal foi implementado reportaram maior rentabilidade e *lifetime value*. Além disto, o mesmo estudo refere que a taxa de retenção de clientes destas empresas se encontra nos 89% comparativamente com os 33% daquelas empresas que ainda não implementaram uma abordagem omnicanal (Klie, 2014).

Outro dos principais dados comprovados vai exatamente ao encontro a um dos objetivos das empresas: aumentar as vendas. Neste caso, está comprovado que os clientes de um serviço OC compram com mais frequência como também gastam mais em

comparação com clientes de um canal (Dart & Sambar, 2013). De qualquer forma, a abordagem omnicanal aumenta a possibilidade de as empresas, durante um processo de compra, oferecerem ao cliente propostas de upsells, isto é, a tentativa de vender um produto mais caro ao consumidor, convencendo-o que o retorno será melhor, ou cross-sells, ou seja, a venda cruzada de produtos (e.g. a venda de batatas fritas no McDonald's) (Sluis, 2014), o que traz sem dúvida benefícios à empresa. Esta informação está comprovada num estudo que refere que este tipo de propostas fez com que 75% dos clientes aumentassem o tamanho médio dos seus carrinhos de compras em 25% (Dart & Sambar, 2013).

Apesar de tudo isto, a construção de uma abordagem omnicanal não se revela uma tarefa fácil, especialmente porque exige às empresas uma reorganização de todo o processo de comercialização (Minsker, 2014), obrigando a mesma a investir significativamente em vários fatores como tecnologia ou infraestruturas. Ainda assim, o objetivo deste investimento passa pela disponibilização de um fluxo de movimento entre os vários canais, ou seja, o aspecto fundamental da abordagem omnicanal (Webster, 2014; Pophal, 2015; Frazer & Stiehler, 2014). Apesar de muitas de muitas empresas já possuírem estruturas multicanais, a integração de todos os canais é vista como um grande desafio, muito devido ao facto de estas englobarem os canais como unidades independentes de negócio, dificultando assim a implementação de uma abordagem omnicanal (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Liebmann, 2013; Verhoef et al., 2015; Klie, 2014; Frazer & Stiehler, 2014; Burge, 2013; Fulgoni, 2014; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Burge, 2013; Klie, 2014; Wisner & Wisner, 2014).

A necessidade de investimento nas cadeias de abastecimento torna-se numa questão essencial a este nível de integração de canais, tal como a reorganização de sistemas de distribuição e entrega que contempla aspetos como a disponibilidade do produto, as devoluções, as opções de entrega, os fluxos bidirecionais, e a gestão de inventário em todos os canais (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Esta coordenação e integração completa dos canais vai proporcionar vários benefícios potenciais para as empresas, nomeadamente: eficiência no atendimento de pedidos; capacidade de diferenciação 17 das ofertas por canal; diminuição do potencial conflito entre os vários canais; melhor informação sobre os clientes; melhoria da comunicação intra-organizacional; relação reforçada entre o cliente e a empresa/marca; evitar que parceiros de canal se tornem concorrentes; melhores níveis de serviço; e capacidade de compensar a fraqueza de um canal com a força de outro (Neslin et al., 2006).

Outro aspeto a integrar ao nível do processo são as redes sociais. O Facebook, o Twitter, o Pinterest, o Instagram, entre outras redes sociais, representam um grande ecossistema com abundância de nichos de mercado, uma vez que estas permitem registar as opiniões dos clientes em tempo real, assim como também permitem aceder a dados sobre as preferências dos consumidores, e com esta informação sugerir produtos (Wisner & Wisner, 2014; Sluis, 2014; Dart & Sambar, 2013).

Uma experiência omnicanal exige não só novas tecnologias, mas também alterações organizacionais (Dart & Sambar, 2013), nomeadamente um esforço coordenado e complexo de todas as estruturas organizacionais das empresas (Pophal, 2015). Neste âmbito, os colaboradores das lojas físicas são considerados uma potencial barreira, dado o seu receio em perder o posto de trabalho, e como tal a implementação omnicanal deve complementar e não substituir a equipa de loja (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

1.6 Omnicanal, Multicanal e Integração de Canais Cruzados

Como vimos, existem diferenças importantes entre estas três abordagens. Com efeito, a sua eficácia, apesar de relativa, acabará sempre por ser maior na abordagem Omnicanal.

Estratégia	Eficácia
Multicanal Estar presente em vários canais	**Pouco eficaz**
Integração de Canais Cruzados Combinar canais complementares para maximizar o impacto	**Eficácia média**
Omnicanal Proposta de conteúdo adequada, no canal certo e no momento certo	**Muito eficaz**

Tabela 2. Fonte: Elaboração própria com base em Beck & Rygl, 2015 e Mayne, 2014.

Analisando a tabela 2, rapidamente percebemos a diferença entre estas três estratégias em termos de eficácia. Na abordagem multicanal, apesar de a empresa estar presente em vários canais, acaba por ser pouco eficaz por não ser capaz de os interligar. Relativamente aos canais cruzados, a eficácia aumenta, pois existe uma interação entre canais, cruzando-os e fazendo com que as pessoas acabem a utilizar um outro canal além do primeiro. Por fim, a abordagem omnicanal é, logicamente, a mais eficaz, pois permite que o consumidor se mova entre canais de uma forma totalmente interligada, interagindo com todos em simultâneo. (Beck & Rygl, 2015)

Dimensão 1	Dimensão 2	Conceito	Categoria	Exemplos
Não pode ser acionada nenhuma interação pelo cliente	Mais de que um canal ou todos os canais difundidos	Multicanal	I	Produtos comprados na loja online não podem ser coletadas e devolvidas em lojas físicas Cupões não podem ser utilizados noutros canais
Nenhum vendedor controla a integração			II	Nenhum cliente, preços e dados de inventário são compartilhados entre os canais Produtos ou serviços inconsistentes entre canais
Interação parcial que pode ser acionada pelo cliente		Integração de Canais Cruzados	III	Produtos comprados na loja online ou por catálogo podem ser coletadas ou devolvidas em lojas físicas As informações sobre os produtos nas lojas online podem ser recuperadas digitalizando QR ou códigos de barras em lojas físicas ou catálogos Os clientes podem fazer o check-in com os seus *smartphones* na loja física para receber alertas de ofertas especiais durante as compras
Integração parcial é controlada pelo vendedor			IV	Dados de clientes, preços ou inventário são compartilhados em pelo menos dois canais Mensagem de envio de cupões da loja móvel acionada por uma loja física localizada nas proximidades
Uma interação completa pode ser desencadeada pelo cliente	Mais de um canal, mas nem todos os canais são difundidos		V	Acesso aos dados do cliente, como uma lista de desejos, em mais de um canal, mas não em todos. É possível reservar o mesmo voo pelo *smartphone* ou online, mas não é possível reservá-lo por meio da loja física do canal. Os cupões podem ser utilizados em todos os canais, mas não na loja móvel.

Dimensão 1	Dimensão 2	Conceito	Categoria	Exemplos
Integração total é controlada pelo vendedor			VI	Os dados de clientes, preços e inventário são compartilhados em todos os canais, mas o vendedor não oferece o seu produto via catálogo Produtos e serviços são consistentes em todos os canais, exceto no armazenamento físico do canal
Interação total pode ser desencadeada pelo cliente	Todos os canais são difundidos	Omnicanal	VII	Os cupões podem ser utilizados em todos os canais Os clientes podem devolver o produto, independentemente de onde o compraram
Integração total é controlada pelo vendedor			VIII	A integração de dados de clientes, preços e inventário é controlada em todos os canais pelo vendedor Produtos e serviços são consistentes em todos os canais

Tabela 3. Fonte: Adaptado de Beck & Rygl, (2015)

A tabela 3, em cima, reflete as diferenças entre as diferentes abordagens e as diferentes categorias. Explicando um pouco a tabela:

1.6.1 Abordagem Multicanal: categorias I e II

As categorias I e II referem-se ao retalho multicanal. Embora o vendedor disponibilize mais de um canal, ou até todos os canais, amplamente difundidos, não existe a possibilidade de o cliente conseguir interagir entre eles, nem a possibilidade de o vendedor controlar a integração. Em forma de exemplo, caso o cliente não possa utilizar os cupões nos diversos canais, a Categoria I aplica-se, pois, do ponto de vista do cliente, os canais não interagem. Noutro exemplo, se o vendedor não puder controlar a integração dos canais, porque o cliente, preços e dados de inventário nos canais não podem ser compartilhados, ele seria considerado de Categoria II, pois do ponto de vista do vendedor os canais não estão integrados. (Adaptado de Beck & Rygl, 2015)

1.6.2 Retalho de *Cross-Channel*: Categorias III e IV

As categorias III e IV do retalho multicanal referem-se à integração de canais cruzados, a abordagem *Cross-Channel*. Ao contrário do multicanal, nesta abordagem tanto o cliente como o vendedor podem acionar a interação parcial, no caso do primeiro, ou controlar a integração parcial de pelo menos dois canais ou de todos os canais amplamente difundidos, no caso do segundo. Por exemplo, se o cliente puder comprar produtos na loja online e devolvê-los numa loja física, será parte da Categoria III, já que, do ponto de vista do cliente, os canais interagem parcialmente. Se o vendedor controla a integração parcial dos canais, já pertence à Categoria IV. Por exemplo, se o cliente receber uma mensagem de envio de cupão diretamente da loja móvel do vendedor, os canais serão parcialmente integrados do ponto de vista do vendedor. Se o cliente, de seguida, utilizar o cupão numa loja física, isso constitui uma interação de retalho de vários canais do ponto de vista do cliente e será novamente classificado como Categoria III da integração de canais cruzados. (Adaptado de Beck & Rygl, 2015)

1.6.3 Retalho de Cross-Channel: Categorias V E VI

As categorias V e VI do multicanal também se referem à integração de canais cruzados. Em comparação com as Categorias III e IV, o cliente pode acionar a interação completa e /ou o retalhista pode controlar a integração total de pelo menos dois canais, mas não de todos os canais amplamente difundidos naquele momento. Se, por exemplo, o cliente puder aceder aos seus dados pessoais, como uma *wishlist* em mais que um canal, mas não todos, isso seria incluído na Categoria V, pois, do ponto de vista do cliente, os respetivos canais interagem totalmente. Se o vendedor controlar a integração total dos canais, mas não de todos os difundidos, aplica-se a Categoria VI. Por exemplo, se os dados de clientes, preços e inventário forem compartilhados em todos os canais, exceto no catálogo, os canais serão totalmente integrados a partir do ponto de vista do retalhista. (Adaptado de Beck & Rygl, 2015)

1.6.4 Abordagem Omnicanal: Categorias VII e VIII

As categorias VII e VIII referem-se à abordagem omnicanal. O vendedor oferece ao cliente todos os canais atualmente difundidos, o que significa loja física, catálogo, telefone,

loja online e loja móvel. Além disso, o cliente pode ativar a interação completa e/ou o retalhista controla a integração total de todos os canais. Se, por exemplo, os clientes puderem devolver a mercadoria, independentemente de onde a compraram, então aplica-se a Categoria VII, pois os canais interagem totalmente do ponto de vista do cliente. A Categoria VIII significa que o retalhista tem controlo total sobre a integração de canais. Por exemplo, se o vendedor compartilhar os dados de clientes, os preços e o inventário em todos os canais, os canais serão totalmente integrados do ponto de vista do vendedor. (Adaptado de Beck & Rygl, 2015)

Capítulo 2 – Alojamento Local

2.1 Surgimento e Conceito

Consequência da globalização e do constante desenvolvimento das tecnologias, começam a emergir plataformas online de partilha de alojamento. Ganhando rapidamente uma crescente adesão, tornou-se óbvio que seria necessário criar uma legislação que controlasse e restringisse esta forma de alojamento.

A crise financeira acabou por ser a alavanca que o Alojamento Local necessitava, não só a nível nacional como a nível internacional. A partir de 2008, o mercado imobiliário estagnou e os proprietários e investidores viram-se obrigados a encontrar uma solução para a rentabilização dos seus imóveis. A solução encontrada foi o arrendamento turístico. Berlim, Paris, Madrid e Barcelona foram algumas das cidades a regular o setor entre 2013 e 2014, pois, obviamente, a exploração de alojamento local trouxe alguns problemas (Cruz, 2016).

Parece claro que o grande potenciador do modelo de Alojamento Local foi a internet, que permitiu a reserva de alojamento instantânea de qualquer cidadão do mundo em praticamente todas as cidades da Europa. O aparecimento de novas plataformas online veio trazer toda uma nova dinâmica ao AT, pois permite que diferentes pessoas de diferentes países possam comparar preços, escolher datas e pré-visualizar o alojamento antes de o reservar. Se no início o alojamento local era apenas um pequeno nicho do alojamento turístico, atualmente é um concorrente sério à hotelaria tradicional (Marketing FutureCast Lab- ISCTE, 2017).

Segundo o Marketing FutureCast Lab, laboratório de análise e de investigação aplicada de tendências internacionais de marketing, o AL em Portugal começou informalmente nas zonas balneares, com o arrendamento turístico de casas especialmente para as férias de verão. No entanto, é o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março, que define pela primeira vez o alojamento local. Este, surge na sequência da falta de legislação para estabelecimentos que não reúnem os requisitos necessários para se identificarem como empreendimentos turísticos. Posteriormente, por força do crescimento e do surgimento de novos tipos de AL, é determinada uma atualização do regime aplicável a este modelo, através do Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de Agosto, que mais tarde sofreu alterações pelo Decreto-Lei nº 63/2015, de 23 de Abril, que identifica o Alojamento Local como uma categoria autónoma, consagrando também um novo tipo: o *hostel* (Turismo de Portugal, 2016).

O Turismo de Portugal define os estabelecimentos de alojamento local (AL) como:

> "Aqueles que prestam serviços de alojamento temporário, nomeadamente a turistas, mediante remuneração, e que reúnem os requisitos previstos no Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril, pela Lei n.º 62/2018, de 22 de agosto e pela Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro, não sendo permitida a exploração como estabelecimentos de alojamento local dos estabelecimentos que reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos.
> ". (Turismo de Portugal, 2016)

2.2 Requisitos

O Turismo de Portugal opta por diferenciar estabelecimento de alojamento local com empreendimento turístico, sendo que criou requisitos necessários para ambos de forma a facilitar a diferenciação entre estes dois conceitos. Com esta finalidade, existem dois Decretos-lei destinados a estipular estes mesmos requisitos.

2.3 Procedimento de iniciação de Alojamento Local

Sendo este um tipo de negócio apelativo, há bastantes pessoas que optam por gerir o seu próprio AL. No entanto, devido ao número de procedimentos, burocracias e obrigações legais, muitas destas pessoas rendem-se às evidências e optam por passar o negócio às empresas especialistas em gestão de propriedades em regime de Alojamento Local, como a Host Wise.

No decorrer do meu estágio curricular tive a oportunidade de dialogar com pessoas da área que me referiram que só o procedimento de iniciação de Alojamento Local já era particularmente difícil, pois é um pouco complicado cumprir todos os requisitos legais (pois, eventualmente, é necessário um investimento financeiro para a realização de obras ou outras necessidades).

Assim, as fases do procedimento de iniciação de Alojamento Local são as seguintes:

1. Comunicação prévia no portal online do governo direcionado para as Empresas de Portugal;
2. Abrir atividade nas finanças (B ou F);
3. Cumprir requisitos legais de AL;
4. Ter disponível um livre de informações em várias línguas;

5. Ter seguro de responsabilidade civil;
6. Comunicar entradas e saídas no SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras);
7. Utilizar o Modelo 30 de contabilidade (devido ao facto de pagar comissões a plataformas internacionais);
8. Fazer pedido para retenção na fonte no estrangeiro.

Após a comunicação prévia, ocorre uma vistoria feita pela câmara municipal territorialmente competente no espaço de 30 dias, para verificação do cumprimento dos requisitos legais necessários. Além disto, a câmara municipal pode solicitar ao Turismo de Portugal, I. P., a qualquer momento, a realização de vistorias para a verificação do espaço para perceber se cumpre os requisitos de estabelecimento de Alojamento Local e não de empreendimento turístico. (Turismo de Portugal, 2016)

2.4 Atualidade

Nos dias de hoje, o alojamento local divide-se em 4 modalidades distintas, como se pode verificar na figura em baixo:

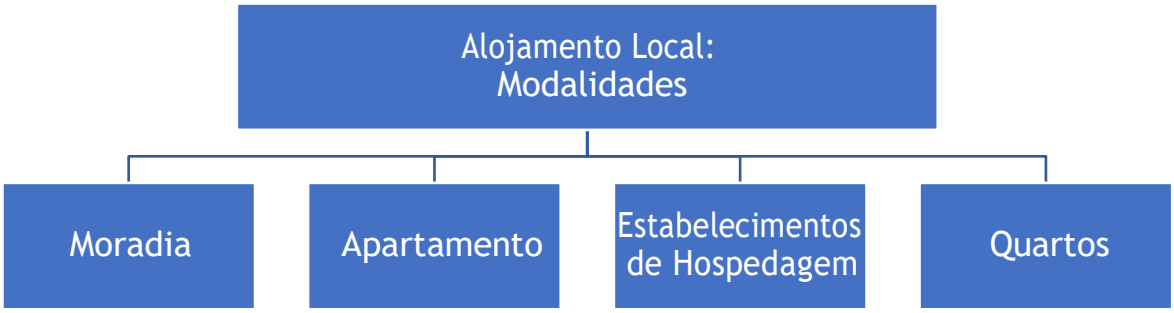

Fig. 1. Fonte: Elaboração própria baseado em Turismo de Portugal (2019)

Relativamente a estas 4 modalidades:

i) Designa-se "moradia" o estabelecimento de alojamento local cuja unidade de alojamento é constituída por um edifício autónomo, de caráter unifamiliar.

ii) Considera-se "apartamento" o estabelecimento de alojamento local cuja unidade de alojamento é constituída por uma fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente.

iii) Designa-se "estabelecimentos de hospedagem" o estabelecimento de alojamento local cujas unidades de alojamento são constituídas por quartos, integrados numa fração autónoma de edifício, num prédio urbano ou numa parte de prédio urbanos suscetível de utilização independente. Estes poderão utilizar a denominação de hostel quando a unidade de alojamento predominante for um dormitório, isto é, quando o número de utentes seja superior ao número de utentes em quarto, e se obedecerem aos restantes requisitos previsto para o efeito.

iv) Considera-se "quartos" a exploração de alojamento local feita na residência do titular (correspondente ao seu domicílio fiscal) quando a unidade de alojamento seja o quarto e estes não sejam em número superior a três.

2.5 Alojamento Local em Portugal

O AL em Portugal teve um crescimento especialmente superior nas zonas do Porto, Lisboa e Algarve. De facto, este crescimento deve-se a vários fatores, tanto relacionados com a procura como com a oferta. A Figura abaixo demonstra esses mesmos fatores, relativos, neste caso, à zona de Lisboa:

Fatores de Crescimento do AL em Lisboa

Procura	Oferta
• Mudança de mentalidade no turismo; • *Millenials* - geração com pensamento diferente; • Economia de Partilha; • Companhias Aéreas *Low-Cost*	• Falta de oferta hoteleira no centro histórico; • Número elevado de edifícios devolutos no centro histórico; • Crise Económica; • Alterações legislativas

Tabela 4. Fonte: Adaptado de Cruz (2016)

A maioria dos fatores da figura poderiam perfeitamente ser relativos ao Porto ou ao Algarve. Como é possível verificar, há fatores derivados de todas as áreas: da área da economia, das finanças, da psicologia, ou até mesmo do direito. O AL evolui a par da sociedade e é sensível a grandes alterações.

As câmaras municipais tentam abrandar a expansão do AL através de restrições, como por exemplo a proposta enviada pela Câmara Municipal do Porto no dia 5 de Julho de

2019, que pretende suspender novos registos de Alojamento Local no centro da cidade durante 6 meses.

2.6 O mercado

No início dos anos 2000, as residências secundárias adquiridas para fins de alojamento local em regime de exclusividade eram apenas de 14%. Com o tempo, e como já foi referido, este número aumentou imenso e atualmente, mais de um terço de todas as residências secundárias são adquiridas, unicamente, para este efeito. Estes dados foram obtidos num estudo internacional realizado pela consultora imobiliária Savills, em conjunto com a Home Away (Jornal Económico, 2018).

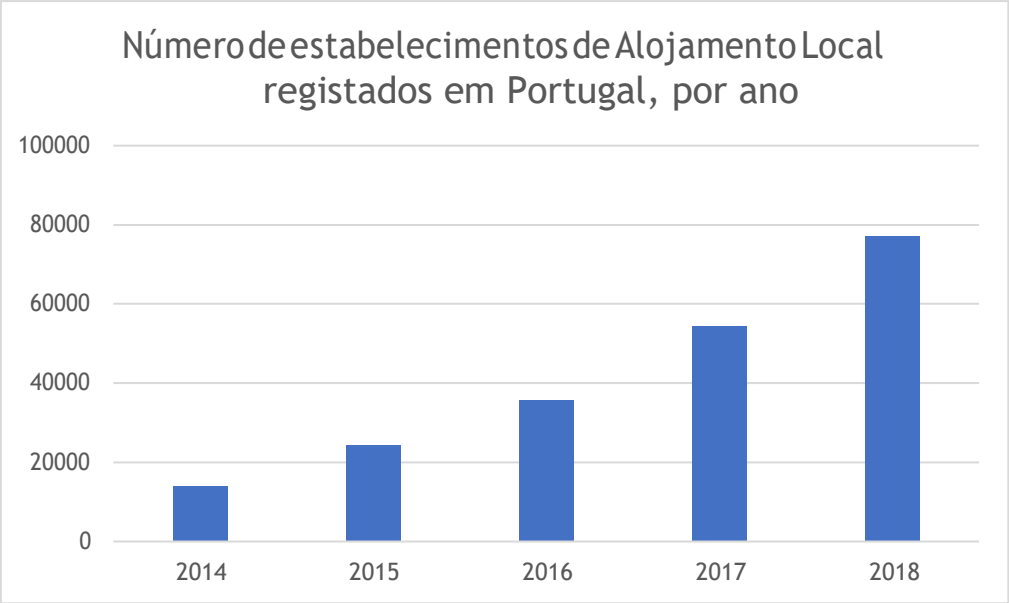

Fig. 2. Fonte: RNAL/Turismo de Portugal a 19/10/2018

Como é possível verificar na figura acima com dados obtidos pelo RNAL, isto é, pelo Registo Nacional de Alojamento Local, ocorreu um crescimento em massa nos últimos 5 anos. Para se ter uma noção mais concreta deste gráfico, se em 2014 existiam 14127 estabelecimentos de Alojamento Local em Portugal, em 2016 já existiam 35606 registos dos mesmos, ou seja, mais do dobro. Para agravar a situação, em Outubro de 2018, na data da realização desse estudo, existiam 77053 registos de Alojamento Local em Portugal. Isto significa que o número de registos de estabelecimentos de AL em Portugal quintuplicou no espaço de 4 anos.

Estes dados causaram naturalmente alarme às entidades responsáveis e desde então já se efetuaram algumas alterações nos regulamentos relacionados com o AL em Portugal. Em forma de exemplo, a câmara municipal da cidade do Porto já estipulou medidas de contenção para evitar o excesso de ALs no centro histórico da cidade. Neste caso, a medida de contenção utilizada foi a proibição do registo de alojamento local nas zonas do centro histórico e bonfim pelo período de 6 meses, ou seja, até ao final do ano de 2019 (Observador, 2019).

Capítulo 3 – Apresentação da empresa Host Wise

3.1. Descrição da Entidade

A Host Wise é uma empresa portuguesa fundada em 2016, com o objetivo de implementar o conceito de *Property Management* – Gestão de Propriedades. É especializada no mercado de arrendamento de curta duração, apesar de também incluir no seu portfólio alguns arrendamentos de longa duração. Atualmente, a empresa gere 57 propriedades, dispersas entre Porto, Vila Nova de Gaia e Albufeira e aposta em diferenciar-se dos seus concorrentes através da sua forte equipa de *analytics*, capaz de providenciar *revenue forecasts*, ou seja, previsões de receita, para investimentos no mercado imobiliário. Além disto, a empresa diferencia-se também através do desenvolvimento do seu Modelo de Renda Fixa (explicado em baixo), modelo este que não é explorado pelos seus concorrentes diretos.

3.2 Modelos de Negócio

Relativamente ao modelo de negócio, a Host Wise utiliza 4 modelos principais, de forma a aumentar o número de propriedades que gere:

i) Modelo de Renda Fixa

A Host Wise paga uma renda fixa mensal ao proprietário acordada previamente e gere a propriedade como se fosse sua. Neste modelo, toda a receita resultante desta gestão vai para a Host Wise, ao mesmo tempo que todos os custos (Serviços de utilidade pública e manutenção) são da responsabilidade da empresa. Este modelo é mais arriscado para a Host Wise, mas pode gerar mais receita.

ii)* Modelo de Comissão *Full Service

Neste modelo, a Host Wise gere a propriedade normalmente e recebe, no final de cada mês, 19% da receita gerada e a taxa de limpeza (que é cobrada aos hóspedes). Os custos relacionados com os Serviços de utilidade pública e a manutenção são, neste caso, da responsabilidade do proprietário, o que faz com que a empresa tenha risco zero na utilização deste modelo. Além disso, com esta forma de gestão, a empresa protege-se das estadias de uma noite através da taxa de limpeza paga pelo hóspede (pois, na teoria, as despesas com limpeza e as deslocações de check-ins seriam superiores à receita proveniente de uma estadia de uma noite).

iii) Modelo de Gestão Online

A Host Wise gere a propriedade apenas online, ficando responsável pela criação de anúncios nas diferentes plataformas, pela gestão de preço, pelo contacto com os hóspedes e pela resolução de problemas relacionados com as plataformas de arrendamento de curta duração. Por outro lado, toda a logística (Check-ins, limpeza, etc.) ficam a cargo do proprietário. No final de cada mês, 9% da receita gerada vai para a Host Wise.

iv) Modelo de Preço Fixo

Neste modelo, o proprietário define um preço diário que vai de acordo à época do ano e a Host Wise define a sua margem. Em forma de exemplo, se o proprietário definir o preço de 100€ para um certo dia e a Host Wise arrendar esse apartamento nesse mesmo dia por 125€, a margem da empresa é de 25%. Neste caso, a Host Wise fica responsável pelo serviço completo (Logística e gestão online), logo a margem deve também cobrir estes custos. A empresa apenas paga ao proprietário se estes dias forem vendidos.

A Host Wise mede a performance de cada propriedade todos os meses através de uma análise profunda de toda a receita gerada e todos os custos associados à mesma, comparando-a depois com a previsão efetuada anteriormente. Desta forma, a empresa consegue tomar melhores decisões relativamente a cada propriedade, sabendo quais estão abaixo ou acima das expectativas e, consequentemente, se são bons ou maus negócios.

3.3 Concorrentes

Com o constante crescimento do Turismo em Portugal e a nomeação da cidade do Porto como "Melhor Destino Europeu" em 2017, a indústria do turismo e todo o comércio local começaram a crescer. Consequentemente, o número de empresas de gestão de propriedades aumentou significativamente, fazendo com que a diferenciação se tornasse numa peça-chave para prosperar neste mercado. As barreiras de entradas no Mercado de gestão de propriedades para arrendamento de férias são poucas, pois é um Mercado onde qualquer pessoa pode gerar receita sem muito *know-how*. Este é um dos motivos para que este setor não seja visto de uma forma profissionalizada, o que também faz com que as oportunidades para crescer e melhorar sejam enormes. Dito isto, os nossos maiores e mais relevantes concorrentes no setor são:

i) The Porto Concierge;
ii) Lovely Stay;
iii) Guest Ready;
iv) Host Maker;
v) Liiving;
vi) Feels Like Home;

3.4 Organização da Empresa

A Host Wise é, atualmente, composta por 11 colaboradores divididos em duas grandes áreas:

i) Logística e Operação

Esta área pode ser dividida em três distintas: Check-ins, Operação e Limpeza. Relativamente à primeira, existem, de momento, 3 colaboradores responsáveis pelos check-ins, que são das 9:00 às 00:00. Depois, existem 2 colaboradores responsáveis pela manutenção (pequenos trabalhos) e pelo transporte de colaboradores. Além destes, a Host Wise tem também equipas de decoração e de limpeza a trabalhar para a empresa.

ii) Finanças, Marketing e Vendas:

Nesta área, que podemos designar como BackOffice, existem 6 colaboradores na equipa. São responsáveis por todas as decisões estratégicas, como por exemplo a gestão de preço, os *revenue forecasts*, a análise da performance de cada apartamento, a angariação de novas propriedades, as estratégias de marketing e comunicação, as obrigações legais e a faturação. Como a empresa é pequena, alguns colaboradores são obrigados a realizar tarefas de áreas distintas à sua, o que pode ser visto como uma oportunidade de crescer e a aprender sobre diferentes setores do negócio. Não obstante, cada colaborador tem a sua função e os seus objetivos, de forma a contribuir com sucesso para o crescimento da empresa.

Capítulo 4 – Tarefas desempenhadas ao longo do estágio

O passo final para a conclusão do mestrado foi o estágio realizado na Host Wise, em que necessitei de aplicar os conhecimentos apreendidos no meu percurso académico.

4.1 Primeira fase

As primeiras duas semanas foram, basicamente, de formação. Aprendi acerca do *Core Business* da empresa e também sobre os seus Modelos de negócio. Além disso, passei um pouco por todas as áreas do BackOffice, de forma a integrar-me mais facilmente com os colegas e também para perceber mais rapidamente como a empresa realmente funciona.

Após estas duas semanas, foi-me pedido para realizar uma plataforma de *scouting*. Esta plataforma baseava-se na listagem, em *Excel*, de propriedades com potencial para se tornarem *leads*. Estas propriedades surgiam no seguimento de outra função da minha responsabilidade: a procura de novas propriedades. Esta procura baseava-se numa sessão bidiária de consulta, não só de várias plataformas online de arrendamento de imóveis, como por o Idealista, a Casa Sapo, o BPI Expresso Imobiliário, entre outras, como também de plataformas online mais gerais, como o OLX ou o Custo Justo. Convém referir que esta plataforma de scouting era algo complexa, contendo classificações quantitativas para cada plataforma numa escala de 0 a 10 (em que 0 referia-se a uma plataforma que nunca tinha propriedades de interesse ou que, caso tivesse, eram repetidas de outras plataformas maiores; e 10 era uma plataforma recheada de *leads* diariamente), bem como os contactos da pessoa responsável pelo anúncio da propriedade (que por norma era o proprietário ou um agente imobiliário), entre outros parâmetros.

No momento em que a propriedade era listada em *Excel*, o meu *Manager* ficava responsável por contactar o proprietário (ou o Agente Imobiliário) para verificar se a propriedade interessava (através de uma visita) e posteriormente tentar concluir o negócio. Para esta tarefa, foi necessário ganhar alguma capacidade de filtro e de noção de oportunidade, bem como de persistência e timing.

4.2 Segunda Fase

Depois de estar minimamente à vontade com a plataforma de scouting, atribuíram-me a função de contactar diretamente com as possíveis *leads*, função essa que me fez crescer rapidamente e conhecer melhor o negócio, uma vez que os proprietários me questionavam sobre todo o tipo de cenários e áreas da empresa. Apesar de não ser a função que mais gostei

de realizar, sinto que foi importante para o meu crescimento dentro da empresa. Posto isto, acumulei essa função com a realização de uma profunda Análise da Concorrência. Pediram-me para analisar, em primeiro lugar, os nossos concorrentes diretos, isto é, as empresas que concorrem diretamente connosco no nosso *core business* – o *Property management* na cidade do Porto. Depois, numa segunda instância, pediram-me para analisar os concorrentes nacionais e internacionais. No seguimento desta última, realizei também vários benchmarkings dos vários concorrentes, de modo a estarmos um passo à frente em vários aspetos distintos.

Posteriormente, iniciei um novo projeto da empresa: a realização de parcerias. No âmbito da visão de crescimento que a Host Wise tem, o aumento da taxa de ocupação total é um objetivo claro e vincado. Neste contexto, e tendo em conta que em época baixa a taxa de ocupação é muito menor, planeamos um projeto de realização de parcerias. Resumidamente, o objetivo era aumentar os canais de venda da empresa, fazendo com os hóspedes viessem ter connosco e não o contrário. Por outras palavras, o nosso desejo era estabelecer protocolos com empresas, organizadores de eventos e agências de viagem, numa primeira fase, e depois com Hosteis, Hotéis e Guest Houses, numa segunda fase, de forma a que os colaboradores das empresas, os participantes de eventos e os clientes de agências de viagem ficassem alojados connosco. Esta tarefa foi continuada até ao final do estágio.

4.3 Terceira Fase

Na última fase do estágio, iniciei a função que mais prazer me deu em desempenhar: a realização de campanhas de e-mail marketing. Estas campanhas teriam vários objetivos distintos:

i) Apresentação da empresa a organizadores de eventos, empresas e agências de viagem, com o objetivo de realizar uma parceria;
ii) Apresentação da empresa a Agentes Imobiliários, Condomínios, e proprietários de Alojamentos Locais, com o objetivo de angariar novas propriedades;
iii) Automatização de *templates* a ser enviados para parceiros;
iv) Automatização de *templates* a ser enviados para hóspedes;
v) Outros pontualmente utilizados.

Capítulo 5 – A Estratégia Omnichannel no caso da Host Wise

O verdadeiro potencial das estratégias omnicanal no ramo do arrendamento turístico não está numa forma específica de aumentar as vendas, mas sim na construção de uma verdadeira experiência única e integrada do cliente. Este acaba por ser o grande fator diferenciador para melhorar os resultados e deixar a empresa mais alinhada com as novas realidades de consumo e com os níveis mais elevados de exigência dos clientes. Uma estratégia omnicanal neste ramo pode referir-se aos canais de marketing, às reviews, à distribuição, às vendas e, por fim, ao atendimento.

As estratégias omnicanal servem assim como um diferenciador competitivo neste ramo, apesar da sua difícil aplicação de forma bem-sucedida.

Atualmente, o setor do arrendamento turístico já utiliza, de um modo geral, uma abordagem multicanal, pois praticamente todos os Hotéis, Hostels, Guest Houses ou Apartamentos turísticos estão presentes em mais que uma plataforma online e/ou em *OTAs* (*Online Travel Agency*). Contudo, existe uma grande diferença entre estar presente em vários canais e saber como organizá-los, padronizá-los e integrá-los. Em quantos mais canais de distribuição a empresa estiver presente, mais receita é capaz de gerar, tendo como desvantagem, precisamente, a gestão desses mesmos canais. Esse é o grande desafio e o grande fator diferenciador da abordagem omnicanal que pode resultar numa grande vantagem competitiva.

No caso das empresas no setor do alojamento turístico, ser omnicanal significa unificar todo o inventário num único lugar. No âmbito de um controlo e integração de todos os canais e da otimização de tempo de trabalho, bem como da implementação de novas estratégias, as empresas necessitam obrigatoriamente de utilizar a tecnologia existente. Não é concebível nem lógico que, se uma empresa estiver presente em 5 canais, tenha de efetuar a mesma alteração em todos de forma manual e individual. É exatamente neste ponto que a tecnologia se apresenta como uma ferramenta extremamente útil, neste caso através dos *Channel Managers* ou Gestores de Canais (CM).

Estes CM têm a capacidade de integrar os canais num só local, possibilitando alterações nos canais desejados em simultâneo. Funcionam, basicamente, como uma plataforma que centraliza a comunicação digital da empresa e que atua como Central de Reservas, aumentando substancialmente a produtividade da equipa responsável pela gestão de *pricing* e de reservas. Além disto, permitem também à empresa evitar disparidades e erros de aplicação de tarifas ou preços.

5.1 *Channel Manager* na Host Wise

5.1.1 Apresentação do Avantio

Vimos que o *Channel Manager* é fundamental para estruturar a gestão de *pricing* e para controlar a gestão de reservas nos diferentes canais de venda. No caso da Host Wise, o Gestor de Canais escolhido, após um longo e extenso *Benchmark* realizado por um colaborador, foi o **Avantio**.

Esta plataforma apresenta-se não só como um CM para aluguer de férias, mas também como um Sistema de Gestão de Alojamento Local e propõe-se a auxiliar o utilizador em:

i) Aumentar as reservas nas propriedades de alojamento local;

ii) Estar sempre apoiado nos processos de conexão através da sua equipa de *Onboarding*;

iii) Minimizar os *Overbookings*[1].

5.1.2 Características

Na verdade, o Avantio possui inúmeras caraterísticas bastante úteis para o bom funcionamento e organização da empresa como:

i) A gestão de Reservas;

ii) A gestão de *pricing*;

iii) A criação de tarifas;

iv) A função de *Channel Manager;*

v) Uma área de clientes;

vi) Uma área de proprietários;

vii) A criação de relatórios automáticos acerca de faturação, reservas, taxa de ocupação, entre outros;

viii) O *Harmony*, uma aplicação do Avantio que funciona como uma plataforma de envio de e-mail em grande escala.

[1] Termo utilizado por empresas que se refere à prática de vender um serviço em quantidade maior do que a capacidade que a empresa pode fornecer.

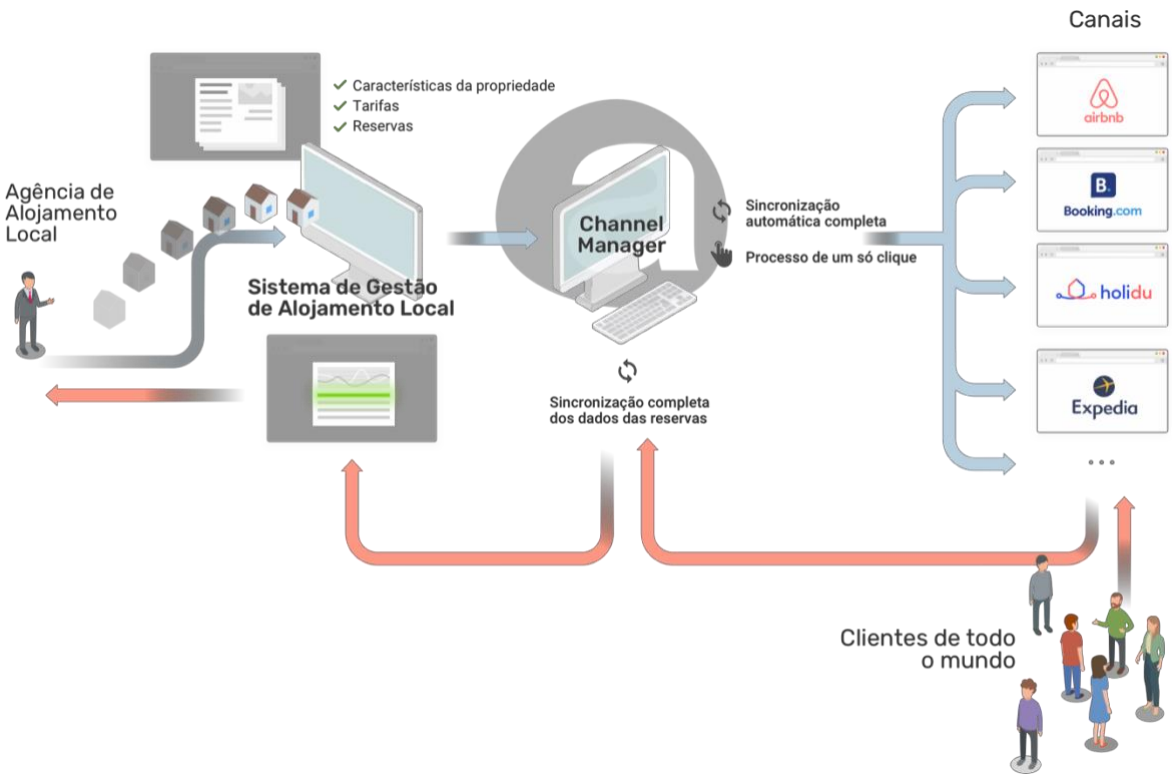

Fig. 3. Fonte: https://www.avantio.pt/channel-manager/

Como é possível verificar na Figura 3, o funcionamento de um *Channel Manager*, neste caso do Avantio, é bastante fácil de compreender. Numa primeira fase, no caso do CM escolhido pela Host Wise, a empresa utiliza o SGAL (Sistema de Gestão de Alojamento Local), onde estuda, gere as suas decisões de gestão como o controlo de reservas, o *pricing*, as tarifas, etc. Posteriormente, depois de as decisões estarem tomadas, a empresa aplica-as através do Gestor de Canais, que, como já foi referido, lhe permite integrar todos os canais num só local. Desta forma, a empresa efetua as alterações que deseja em todos os canais, ao mesmo tempo. Após as alterações estarem efetuadas, os clientes da empresa, que sendo turistas são provenientes de todo o mundo, têm acesso às informações efetuadas nas plataformas online em que a empresa está presente.

5.2 Parceiros da Host Wise

Como já foi referido, a Host Wise utiliza várias plataformas para divulgar os seus apartamentos, sendo elas:

- Website próprio;
- Airbnb;
- Booking;

- Homeaway;
- Uniplaces.

Todas estas plataformas, à exceção da Uniplaces, tratam quase exclusivamente de arrendamentos de curta duração, ou seja, até 30 dias. A única diferença desta última prende-se no facto de tratar de arrendamentos de longa duração, algo que é útil à empresa em apartamentos que dificilmente conseguem realizar uma grande margem de lucro em certos períodos, como por exemplo no Inverno. A forma de funcionamento é muito simples: o hóspede entra numa das cinco plataformas, escolhe a propriedade desejada, reserva através da plataforma e a reserva chega à empresa através do Avantio. No caso da Host Wise, a comunicação por e-mail é também bastante utilizada e a reserva também poderá chegar por este canal. É exatamente neste ponto que a abordagem omnicanal se faz sentir.

5.3 Abordagem Omnicanal na Host Wise

5.3.1 Metodologia

Neste tópico será esboçado o método utilizado na realização deste estudo. De forma a ser de compreensão fácil para o leitor, optei por efetuar uma estrutura de *Q&A*, isto é, de pergunta e resposta, com suporte em análise de dados obtidos no seio da empresa.

A importância de um bom CM e, por consequência, de uma boa abordagem omnicanal, é bastante notória se imaginarmos algumas situações:

Exemplo 1 - Imaginemos que são efetuadas duas reservas com pagamento, no mesmo apartamento e para a mesma data, uma no Airbnb e outra no Booking, com o espaço de 15 minutos de diferença.

Na inexistência de um *Channel Manager*, o colaborador responsável pela gestão de reservas bloquearia essa data no apartamento com a primeira reserva que visse. Explicando de outra forma, se o colaborador entrasse primeiro no *backoffice* do Airbnb, bloquearia a reserva correspondente no respetivo apartamento e na respetiva data. Isto faria com que a reserva efetuada no Booking ficasse sem efeito, apesar do pagamento já ter sido efetuado pelo hóspede.

No máximo, sempre que houvesse uma nova reserva, o colaborador teria de ir a todas as plataformas em que a Host Wise se encontra e verificar se existia lá uma outra reserva

que cobrisse algum dos dias da primeira. Como é lógico, o tempo perdido nesta tarefa traria inúmeras desvantagens e a própria tarefa em si não parece facilmente exequível.

Este exemplo pode também ser utilizado para diferenciar a abordagem multicanal da abordagem omnicanal, pois este é exatamente um problema identificado na primeira abordagem. De facto, através do multicanal, as empresas utilizam diferentes canais de venda e de contacto com o cliente. O grande problema prende-se no facto de estes canais não estarem interligados, ou seja, é exatamente o problema que se revê neste exemplo. Neste caso, apesar de a Host Wise estar presente tanto no Airbnb como no Booking, a verdade é que, por estes dois canais não estarem interligados, a empresa não consegue ter produtividade nem otimização de tempo, pois não consegue verificar as reservas em ambas os canais simultaneamente.

A solução encontrada foi a abordagem omnicanal, isto é, a interligação de todos os canais de venda, de forma a obter produtividade e otimização de tempo. Esta abordagem, no caso da Host Wise, foi canalizada através do Avantio, o *Channel Manager* de aluguer de férias. Deste modo, num espaço máximo de 10 minutos (pode existir um pequeno *delay*, o tempo médio ronda os 3 minutos) após a primeira reserva chegar com pagamento, torna-se impossível alguém efetuar outra reserva, pois o Avantio procede ao bloqueamento do calendário seja em que plataforma for, para esse apartamento na mesma data. Assim, de uma forma automatizada, a gestão de reservas torna-se muito mais produtiva.

Exemplo 2 – Imaginemos que ocorre um evento que perspetiva mover 1 milhão de pessoas para a cidade do Porto, numa determinada data. Numa tentativa de gerar o maior lucro possível, a Host Wise tenciona aumentar os preços por noite dos seus apartamentos.

Na inexistência de uma abordagem omnicanal e de um CM, a equipa de gestão de *pricing* seria obrigada a ir alterar os preços diários de todos os apartamentos em todas as plataformas. De forma a percebermos um pouco melhor a quantidade de tempo perdida, basta pensarmos que a Host Wise gere à volta de 57 apartamentos na cidade do Porto. Multiplicando este número pelo número de plataformas: **57 x 4 = 228 vezes** que seria necessário fazer a alteração. Após um breve questionário à equipa de pricing, obtive os seguintes dados:

Dados	Quantidade
Número de Propriedades	57
Número de Plataformas	4
Tempo de Alteração p/ Propriedade	0,33333 minutos

Tabela 5. Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos na empresa Host Wise.

Nota: o tempo de alteração p/ Propriedade é de 20 segundos, valor que, convertido em minutos, é de 0,33333.

Após a análise de dados através de um ficheiro *Excel*, cheguei às seguintes conclusões:

Tempo de Alteração de todas as Propriedades	19 minutos
Tempo de Alteração de todas as Propriedades e Plataformas	76 minutos

Tabela 6. Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos na empresa Host Wise.

Estes valores foram obtidos através dos seguintes cálculos:

57x0,33333 = **19 minutos.**

57x0,33333x4 = **76 minutos.**

Daqui podemos concluir que, devido ao facto da Host Wise estar presente em 4 plataformas distintas, o tempo gasto em alteração de preços diários será sempre cada vez maior consoante o aumento do número de plataformas. Ou seja, se no futuro a Host Wise se integrasse em mais plataformas, a otimização de tempo seria ainda menor.

Rácio de Produtividade	4

Tabela 7. Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos na empresa Host Wise.

Após obter o tempo de alteração por propriedade e o tempo de alteração por proriedade e por plataforma, decidi realizar um rácio de produtividade, para podermos perceber a diferença de tempo gasto ao alterar o preço diário das propriedades nas 4 plataformas.

Para este efeito, procedi ao seguinte cálculo:

76/19 = 4.

Isto significa que a equipa de gestão de *pricing* demoraria 4 vezes mais tempo a alterar o preço diário das 57 propriedades nas 4 plataformas distintas do que apenas numa.

5.3.2 Conclusões

De facto, após apresentar estes dados aos meus colegas da equipa de *pricing*, eles revelaram que ao utilizar o CM Avantio, o tempo de alteração de preço diário por propriedade e por plataforma seria ainda menor, pois, como já foi referido, todas as plataformas estão incluídas no mesmo local.

Por outras palavras, os 19 minutos correspondentes ao tempo de alteração de todas as propriedades correspondem, basicamente, ao tempo que a equipa demoraria a alterar os preços das 57 propriedades numa plataforma.

Utilizando o Avantio, segundo a equipa, o tempo de alteração de todas as propriedades em todas as plataformas baixa para 15 minutos. Além disto, é lógico que quantas mais plataformas forem utilizadas, maior é a produtividade e a otimização de tempo, uma vez que o tempo de alteração não aumenta consoante o número de plataformas, devido ao facto de ser tudo realizado ao mesmo tempo e no mesmo sítio.

Em suma, enquanto que sem o CM, quantas mais plataformas fossem utilizadas, maior seria o tempo gasto e menor seria a eficiência, com a utilização do CM, menor seria o tempo gasto e maior seria a eficiência.

Perante estes resultados, podemos concluir que uma abordagem omnicanal através da utilização de um *Channel Manager* é imprescindível e que cria, sem dúvida nenhuma, vantagem competitiva sobre os outros concorrentes.

Além dos benefícios comprovados, há outras vantagens que devem ser referidas e exploradas como a criação de relatórios automáticos. Indo de encontro aos exemplos acima, podemos encontrar por exemplo um relatório que nos dá o número de reservas por plataforma e por ano. O Avantio permite a exportação para *Excel* dos dados que se encontram na plataforma e para efeitos de proteção de dados da Host Wise, alterei os valores. De qualquer forma, a tabela seguinte demonstra exatamente como é exibido o número de reservas por plataforma e por ano:

Reservas por proprietário ou intermediário do Ano			
Alojamento	Nº de reservas (2017)	Nº de reservas (2018)	Nº de reservas (2019)
-		6	25
Airbnb.com	170	1050	1282

Booking.com	6	905	226
Homeaway		25	78
Hostwise.online		0	22
SpotaHome		2	
Uniplaces		25	19
Total	176	2013	1652

Tabela 8. Fonte: Adaptado da conta Host Wise no Avantio

Este relatório, sendo automático, dá uma informação bastante útil à empresa e em poucos segundos. Realizado manualmente, este relatório duraria mais de 1 hora a ser efetuado.

Desta forma, podemos mais uma vez concluir que as vantagens de ter todos os canais interligados são imensas, em vários aspetos da área profissional.

5.3.3 Ponto de vista do Cliente

A abordagem omnicanal pode ser aplicada a vários níveis e em vários setores diferentes. Neste sentido, pode existir uma abordagem omnicanal desde o nível da produção até à experiência do cliente. Relativamente a este último, há alguns fatores a ter em conta. Como já vimos, a abordagem OC ao nível da experiência do consumidor baseia-se na premissa do mesmo se poder mover livremente por todos os canais de forma interligada. Normalmente, no caso de se tratar de um produto, existem as lojas online e as lojas físicas, com stock limitado. Neste contexto, o consumidor pode optar por reservar e pagar online, apenas reservar e pagar na loja no momento da entrega, pedir para entregar em casa, etc. O cliente tem todo o poder para tomar as suas decisões.

No caso dos serviços, mais concretamente no caso da Host Wise, não existe loja física. Existe o escritório da empresa, onde raramente algum hóspede efetuava o pagamento, portanto de modo geral não faz sentido ser considerado. Dito isto, excluindo a loja física inexistente, a abordagem omnicanal divide-se entre as plataformas online em que a empresa está presente (Airbnb, Booking, Homeaway e Website), as Redes Sociais e o E-mail.

De facto, incluo o e-mail pois existe um número considerável de reservas a chegar por lá, sendo a maioria provenientes de parcerias realizadas com outras empresas, seja de *business travelers* ou de participantes de eventos.

Depois de pesquisarem nas plataformas pela propriedade que desejam arrendar, comparando preços e apartamentos entre as várias plataformas distintas, os hóspedes efetuam a reserva online, bem como, de modo geral, o pagamento. Depois, é nesta fase que se sente um pouco mais da abordagem omnicanal do ponto de vista do cliente. No dia de entrada na propriedade, isto é, de início da estadia, a equipa de *check-ins* está pronta para receber o hóspede já sabendo quem ele é, de onde vem, que língua fala e com quantas pessoas está, entre outras informações. Esta pode ser vista como a entrega do produto ao cliente. Esta interligação faz com que a experiência do hóspede sofra uma alteração para melhor, em comparação com a abordagem multicanal.

Após a estadia, a Host Wise, como empresa omnicanal, volta a contactar o cliente através do e-mail ou de uma mensagem na plataforma em que a propriedade foi reservada. Desta forma, a empresa prima por um atendimento pós-venda que fideliza os hóspedes para uma próxima visita.

5.3.4 Relevância do Estudo

O objetivo deste estudo prendeu-se, acima de tudo, numa tentativa de compreender a importância de uma abordagem omnicanal ao nível do funcionamento da empresa de forma a aumentar a sua produtividade. Sabendo, através de vários benchmarks, que alguns concorrentes diretos da Host Wise ainda não utilizam um *Channel Manager*, o futuro prevê-se risonho para a empresa que utilizar esta abordagem pois garante uma grande vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

O facto de a maioria das empresas de Alojamento Local ainda estar profundamente submersa num contexto multicanal, onde, apesar da presença em múltiplos canais, não permite a interligação entre os mesmos, o que causa a impossibilidade de dar algum poder de decisão ao consumidor, faz com que o setor tenha ainda uma grande margem de progressão, não só ao nível da experiência que as empresas proporcionam aos hóspedes, mas também ao nível do próprio funcionamento da empresa. Como sabemos, se a empresa não tiver um bom e organizado funcionamento interno, a experiência dos seus clientes vai sempre ser afetada. Daqui concluímos que a qualidade do funcionamento interno da empresa é diretamente proporcional à qualidade da experiência do cliente.

Com os resultados demonstrados no estudo, podemos comprovar que uma abordagem omnicanal ao nível do funcionamento da empresa é sem dúvida uma obrigatoriedade para as entidades com ambições de crescimento neste setor.

5.3.5 Perspetivas Futuras

Tendo em conta o passado recente e o constante desenvolvimento da tecnologia, a expectativa é que as empresas no ramo do alojamento local se atualizem e implementem uma abordagem omnicanal, tanto ao nível do funcionamento como ao nível da experiência do cliente. De facto, com o passar do tempo as redes sociais e as plataformas online mais utilizadas atualmente podem até sofrer um resvés, o que nunca implicará a presença online destas empresas, que cada vez mais tentam estar na vanguarda dos novos métodos que trazem consigo não só mais produtividade, mas também otimização de tempo.

Se a presença online é, hoje em dia, um dado adquirido para todo o tipo de empresas (produtos ou serviços), não é menos verdade que a loja física continuará a ser bastante útil para as empresas de venda de produtos. Isto deve-se ao facto de ainda não existir uma alternativa à altura para o atendimento pessoal, o diálogo cara-a-cara que ainda é uma das principais armas dos vendedores.

Capítulo 6 - Análise Crítica do Estágio

O estágio curricular realizado na Host Wise fez-me crescer não só como pessoa, mas também como profissional. Na verdade, no momento em que tive de tomar uma decisão acerca da área onde pretendia estagiar, tive várias dúvidas, especialmente entre a área da gestão financeira ou a área mais relacionada com o marketing e a comunicação. Na minha opinião, a grande vantagem que obtive neste estágio foi a oportunidade de perceber melhor o que gosto e não gosto de fazer, bem como em que áreas me sinto mais ou menos confortável.

Como referido no capítulo 4, realizei variadíssimas tarefas relacionadas com as diferentes áreas da empresa. Este foi um dos pontos que mais me fez ficar satisfeito com a minha opção em ingressar na Host Wise, pois, desta forma, pude obter uma noção (muito vaga em algumas áreas, mais profunda noutras) do normal funcionamento de uma empresa, bem como da aplicação da teoria na prática.

Sendo mais incisivo, percebi que a vida profissional é uma experiência completamente distinta da vida académica e que, tal como tudo, tem as suas vantagens e desvantagens. Neste estágio, aprendi a criar e a trabalhar uma base de dados, a exprimir-me de uma forma mais objetiva e resumida e a respeitar e valorizar a opinião dos meus colegas. Mais que isso, aprendi que numa área onde o mercado é muito competitivo, uma boa preparação é bastante importante. Obtive ainda formação em *Excel* avançado, SEO, e-mail marketing e até de comunicação interna da empresa. Acredito que aprendi a desenvolver o meu raciocínio, o que fez de mim um melhor e mais produtivo profissional.

Tendo a sorte de ter encontrado colegas excelentes, do ponto de vista da transmissão de conhecimentos e experiência, penso que este estágio me trouxe, acima de tudo, um ponto de vista diferente acerca do modo de funcionamento de uma empresa. No entanto, nem tudo foi excelente. Apesar de não ter tido nenhuma situação desagradável, a verdade é que o estágio foi também um período de superação. Deparei-me com algumas dificuldades no decorrer do mesmo, especialmente em algumas áreas em que estava menos à vontade por ter menos conhecimentos específicos, como as tarefas relacionadas com gestão financeira ou as tarefas relacionadas com vendas diretas. Apesar de serem as áreas em que tive mais dificuldade, foram também as áreas em que mais evoluí, talvez por me terem sido pedidas tarefas de alguma responsabilidade nas quais eu não estava completamente confortável.

Relativamente às tarefas que mais me motivaram e em que tive uma melhor prestação, foram sem dúvidas aquelas relacionadas com a comunicação e com o marketing. Devo dizer que aprendi bastante nestas duas áreas no decorrer do estágio, muito devido ao facto de ter bastante interesse em saber mais acerca das mesmas. No que toca ao marketing, proceder ao planeamento de campanhas de e-mail marketing para várias entidades distintas foi sem dúvidas algo que me apaixonou e que procurarei continuar a realizar na minha carreira. Em relação à comunicação, em conjunto com a área das vendas, procedi ao estudo e posterior realização de parcerias que criassem valor para a empresa. Neste caso, após muitas respostas negativas, comecei a aprender com os erros e consegui converter algumas delas, trazendo valor para a empresa através do aumento do número de reservas. Gostaria de referenciar uma em específico, que se baseia numa parceria com uma entidade responsável por intercâmbios do Brasil para o Porto.

Neste estágio percebi como os conhecimentos adquiridos no meu percurso académico são importantíssimos para a vida profissional. De facto, as necessidades do estágio abrangeram várias áreas diferentes como o marketing, onde foi necessário aplicar os meus conhecimentos de conceitos como *inbound marketing*, *outbound marketing* ou *benchmarking.* Além disso, fui também obrigado a relembrar conceitos relacionados com gestão financeira, como saber efetuar um *revenue forecast*, ter conhecimentos sobre *passive income* ou até mesmo sobre vendas e como atrair e converter uma *lead*.

Concluído o estágio, posso ficar satisfeito com a minha prestação e integração na Host Wise e penso ter deixado a minha marca. De facto, consegui ser uma mais-valia para a empresa na maioria das tarefas que realizei, criando valor de alguma forma. Lá, deixei inúmeros *templates* pré-definidos para vários tipos de campanha de e-mail marketing, prontos para serem utilizados. Além disso, deixei também parcerias realizadas, ou seja, contribuí para as vendas indiretas e contribuí com sucesso em várias outras tarefas.

Conclusão

Numa sociedade profundamente enraizada no mundo tecnológico, as empresas e os comerciantes são obrigados a manter-se atualizados e na vanguarda das novas técnicas de vendas que vão surgindo precisamente com o avanço da tecnologia. A abordagem omnicanal é resultado destes dois fatores: o avanço e desenvolvimento da tecnologia e a necessidade dos retalhistas em manter-se competitivo.

A crise financeira foi a alavanca que o Alojamento Local necessitava para crescer, não só a nível nacional como a nível internacional. Em 2008, o mercado imobiliário estagnou e os proprietários e investidores viram-se obrigados a encontrar uma solução para a rentabilização dos seus imóveis. Desta forma, optaram por iniciar atividade em Arrendamento Turístico. Apesar disto, o grande "salto" de crescimento do AL deu-se com a Internet, pois permitiu aos proprietários gerir reservas em tempo real, publicitar as suas propriedades e gerir o preço dos mesmos.

A influência da abordagem omnicanal no setor do Alojamento Local sente-se, principalmente, ao nível do *BackOffice* e do funcionamento interno da empresa. Tratando-se de um serviço e não de um produto, de modo a proporcionar a melhor experiência possível ao cliente, as empresas especialistas em AL optam (ou deveriam optar) por uma abordagem integrada e interligada, unificando todo o inventário num único lugar. No âmbito de um controlo e integração de todos os canais e da otimização de tempo de trabalho, bem como da implementação de novas estratégias, as empresas necessitam obrigatoriamente de utilizar a tecnologia existente, que neste caso, se resume a um *Channel Manager*.

Após a análise dos resultados, foi possível verificar alguns pontos importantes na tentativa de provar a influência da utilização de um *Channel Manager* numa empresa de Alojamento Local. Um dos pontos de importância elevada está relacionado com a otimização de tempo e consequente aumento da produtividade. O facto de este gestor de canais conseguir unificar e centralizar tarefas, de modo a que seja possível realizar a mesma tarefa em plataformas diferentes, poupa imenso tempo aos colaboradores da empresa e acaba até ser uma ferramenta que impede erros e faltas de atenção.

A conclusão principal que se pode retirar deste estudo é que, num mercado de concorrência, é necessário que as empresas se diferenciem das restantes, de modo a conseguirem competir. O primeiro passo para esta diferenciação acontecer é através da implementação de uma abordagem omnicanal. No caso das empresas de Alojamento Local,

a implementação de um *Channel Manager* torna-se obrigatória, sob pena de a empresa ser ultrapassada pelos seus concorrentes diretos e consequentemente perder posicionamento no mercado. A análise de dados realizada neste estudo prova exatamente isso, pois, enquanto que sem o CM, quantas mais plataformas fossem utilizadas, maior seria o tempo gasto e menor seria a eficiência, com a utilização do CM, menor é o tempo gasto e maior é a eficiência.

Através das conclusões deste estudo e tendo por base a teoria abordada no capítulo I deste relatório, foi possível apresentar um estudo válido e factual que prova a importância da abordagem omnicanal neste setor, de modo a promover, acima de tudo, a produtividade e a otimização de tempo. A grande sugestão que se pode retirar é que as empresas devem implementar esta abordagem, independentemente do custo de implementação, pois não só as vantagens a curto prazo, mas especialmente a longo compensam inteiramente o investimento.

Em suma, o sucesso de uma empresa neste setor irá depender do estudo constante do mercado, da concorrência e das novas tecnologias, de modo a proceder à implementação de novas técnicas vanguardistas que realmente acrescentem valor à empresa.

Referências bibliográficas

Albertin, A. (1999). *Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Albertin, A. (2012). *Comércio eletrônico: da evolução para as novas oportunidades*. *GV EXECUTIVO, 11*(2). 66-70

Beck, N., Rygl, D., (2015). *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing*. 27. 170-178

Berman, B., Thelen, S. (2004). *A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy*

Brown, M., Moriatry, M., & Mendoza-Pena, A. (2014). *On Solid Ground: Brick-andMortar Is the Foundation of Omnichannel Retailing*. MMR, 31 (16). 171-176.

Burge, M. (2013). *Systems Integration, Data Integrity Ensure Omnichannel Success*. Chain Store Age. 89 (5). 56.

Cao, Lanlan & Li, Li. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. Journal of Retailing, Elsevier, 91(2). 198-216.

Cruz, T. (2016). *O impacto do alojamento local na reabilitação urbana em Lisboa*. 34- 45

Dietrich, A. (2012). *Os desafios do Omni-Channel*. Meio&Mensagens.

Driscoll, M. (2013). *Bye-bye, silo retailing, hello, omni-channel*. Value Retail News, 31 (4). 10-14.

Frazer, M. & Stiehler, B. (2014). *Omnichannel retailing: the merging of the online and off-line environment*. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9 (1). 655-657.

Fulgoni, G. (2014). *Omni-Channel Retail Insights and Please The Consumer's Pathto-Purchase: How Digital Has Transformed the Way People Make Purchasing Decisions*. Journal of Advertising Research, 54 (4). 377-380.

Grewal, D., Motyka, S., & Levy, M. (2018). *The Evolution and Future of Retailing and Retailing Education*. *Journal of Marketing Education*, *40*(1). 85–93.

Galinari, R., Cervieri, O., Teixeir, J. & Rawet, E. (2015). *Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil*.

Haire, T. (2015). *Entering the 'Omnichannel' Era: The members of the Response Advisory Board buzz about the rise of omnichannel marketing*. Response, January 1. 32-38.

Hübner, A., Wollenburg, J., Holzapfel, A. (2016) *Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 46. 562-583.

Jamison, N. (2013). *Omnichannel Contact Centers Embrace Speech*: Suddenly, the technology is everywhere. Speech Technology Magazine. 18 (4). 36.

Johnsen, M. (2013). *Chasing the Elusive Omnichannel Shopper*. Drug Store News, 35 (2). 8-10.

Klie, L. (2014). *The 4 Key Customer Service Omnichannel Considerations*. Customer Relationship Management Magazine. 18 (7). 44-47.

Kotler, P. & Keller, K.I. (2010) Marketing Management. 12th Edition, Dorling Kindersley Pvt. Ltd., New Delhi.

L.-B. Oh, H.-H. Teo, Sambamurthy, V. (2012). *The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance.* J. Oper. Manag., 30. 368-381.

Levy, M., Weitz, B., Dhruv, Grewal., (2013). *Retailing Management*, 9th edition. McGraw-Hill/Irwin.

Liebmann, W. (2013). *Chains must grasp omnichannel opportunity fast or lose*. Chain Drug Review, 35 (13). 30.

Mayne, L. (2014). *Omnichannel commerce - How it really works, where it's going*. Chain Store Age, 90 (4).

Minsker, M. (2014). *The Road to Omnichannel Marketing Success*. Customer Relationship Management Magazine, 18 (7). 20-24.

Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J., Verhoef, P. *(2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management.*

Neslin, S., Jerath, K., Bodapati, A., Bradlow, E., Deighton, J., Gensler, S., … Zhang, Z. (2014). *The interrelationships between brand and channel choice*. Marketing Letters, 25 (3). 319–330.

Neslin, S., Shankar, V. (2009). *Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. J*ournal of Interactive Marketing - J INTERACT MARK. 23. 70-81.

Parente, J.; Barki, E. (2014) *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.

Pedron, C., Monteiro, P., & Marques, T. (2012). *Customer Relationship Management e as pequenas e médias empresas: um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas.* REGE – Revista de Gestão, 19 (2). 343-358.

Pereira, H.G. (2017). *Programa Quality; Qualificação e Valorização do Alojamento Local na Área de Lisboa: Os Imóveis.* Marketing FutureCast Lab- ISCTE.

Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014). *Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing*. International Journal of Electronic Commerce. 18 (4). 5–15.

Pophal, L. (2015). *Multichannel vs. Omnichannel Marketing: Is There a Difference, and What Does It Mean to You?* EContent. 38 (2). 15-20.

Pressman, A. & Pandey, D. (2013). *Beyond multichannel and omnichannel*. Chain Drug Review. 35 (17). 19-20.

Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G.H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. Journal of Interactive Marketing; 19.

Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C. & Bourlakis, M. (2017). *Toward a three-dimensional framework for omni-channel.* Journal of Business Research, 77, pp. 53-67.

Setzer, V. W. (2015). Dado, informação, conhecimento e competência. Obtido em maio 14, 2016, de https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html

Shoulberg, W. (2014). *Tuning in Your Omnichannel*. Gifts & Decorative Accessories. 115 (11). 42.

Simone Curzio Bacchini. (2014), *The Cambridge Dictionary of English Grammar*, Reference Reviews, 28(8).

Stojkovic, D.B., Lovreta, S., & Bogetić, Z. (2016). *Multichannel Strategy – the dominant approach in modern retailing.*

Tagashira, T., Minami, C. (2019). *The Effect of Cross-Channel Integration on Cost Efficiency*. Journal of Interactive Marketing. 47. 68-83

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J.K., Liang, T.-P. & Turban, D.C. (2018) *Electronic Commerce 2018,* A Managerial and Social Networks Perspective

Turismo de Portugal. Obtido a 2 de Julho de 2018, http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Alojamento_Local/Paginas/default.aspx

Van Delft, W. (2013). *Omni channel shopping behaviour during the customer journey : an empirical study into the contribution of omni channel shopping characteristics during the*

customer journey by consumer segments. Graduation Paper, Technische Universiteit Eindhoven: Eindhoven.

Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). *From Multi-Channel Retailing to OmniChannel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. Journal of Retailing, 91 (2). 1741.

Wang, Q. & Xie, J. (2011). *Online Social Interactions: A Natural Experiment on Word of Mouth versus Observational Learning*. Journal of Marketing Research, forthcoming.

Wisner, J. & Wisner, J. (2014). *Omnichannel: The new path to purchase*. Private Label Buyer, 28 (4). 14.

Witcher, B., Swerdlow, F., Gold, D., & Glazer, L. (2015). *Mastering the art of omnichannel retailing*.

Zhang, J., Farris, P.W., Irvin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J. &Weitz, B.A., (2010). *Crafting integrated Multichannel Retailing strategies*. J. Interact. Mark. 24 (2). 168–180.

Zwass, V. (2003) *Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects and Opportunities,International*. Journal of Electronic Commerce, 7:3. 7-37.