

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA
CURSO ENGENHARIA ELÉTRICA

Rodrigo de Castilho Selke

Avaliação comparativa da indústria de *marketplaces* para empresas de Ecoturismo

Florianópolis

2020

Rodrigo de Castilho Selke

Avaliação comparativa da indústria de *marketplaces* para empresas de Ecoturismo

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia Elétrica do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Elétrica.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Myriam Eugênia Ramalho Prata Barbejat.

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Selke, Rodrigo

Avaliação comparativa da indústria de marketplaces para
empresas de Ecoturismo / Rodrigo Selke ; orientador,
Myriam Eugênia Ramalho Prata Barbejat, 2020.

97 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,
Graduação em Engenharia Elétrica, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Engenharia Elétrica. 2. Forças de Porter. 3.
Marketplace. 4. E-commerce. 5. Ecoturismo. I. Ramalho
Prata Barbejat, Myriam Eugênia . II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Graduação em Engenharia Elétrica. III.
Título.

Rodrigo de Castilho Selke

Avaliação comparativa da indústria de *marketplaces* para empresas do Ecoturismo

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de "Bacharel em Engenharia Elétrica" e aprovado em sua forma final pelo Curso Engenharia Elétrica

Local, 10 de dezembro de 2020.



Documento assinado digitalmente
Jean Viane Leite
Data: 22/12/2020 08:39:33 -0300
CPF: 003.474.000-80

Prof. Jean Viane Leite, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente
Myriam Eugênia Ramalho Prata Barbejat
Data: 21/12/2020 18:34:58 -0300
CPF: 511.379.257-87

Profa Myriam Eugênia Ramalho Prata Barbejat, Dra
Orientadora
Instituição UFSC



Documento assinado digitalmente
Walter Pereira Carpes Junior
Data: 21/12/2020 18:30:51 -0300
CPF: 572.508.209-20

Prof Walter Pereira Carpes Junior, Dr.
Avaliador
Instituição UFSC



Documento assinado digitalmente
Mauricio Uriona Maldonado
Data: 21/12/2020 20:22:52 -0300
CPF: 030.972.239-04

Prof Mauricio Uriona Maldonado, Dr.
Avaliador
Instituição UFSC

Este trabalho é dedicado à minha família, amigos e à Honu.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, em especial minha mãe Maria Cristina, meu pai Sérgio Luiz e minha avó Dulce, mostrando-me sempre amor, compreensão e oferecendo-me o suporte afetivo e material necessário para meu ingresso na graduação, sucesso nos estudos e realização dos meus objetivos. Levo o agradecimento também aos meus irmãos Gustavo e Ricardo, pelo apoio e incentivo necessário para a conclusão desta importante etapa da minha vida e formação acadêmica.

À minha orientadora, Professora Dra. Myriam E. R. P. Barbejat, pelos conhecimentos transmitidos e por ter me guiado para o conhecimento. Suas orientações e contribuições foram essenciais para o desenvolvimento e finalização deste trabalho.

Aos meus amigos Fares Alkudmani, Gustavo Leão, Yuri Menengui, Yasmim Silveira e Vicente Coelho que permaneceram ao meu lado durante esses anos de pesquisa e aprendizado. Pelas sessões de *brainstorming* e por muitos *insights* presentes nesse trabalho.

A todos que, de alguma forma, colaboraram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho e dos meus anos de graduação.

“Nada é tão poderoso no mundo como uma ideia cuja oportunidade chegou”
(Victor Hugo)

RESUMO

Este estudo visa realizar uma análise da concorrência entre *marketplaces* de serviço inseridos no mercado de ecoturismo no Brasil. A comparação entre as diferentes empresas analisadas foi feita aplicando-se a metodologia de *benchmarking* em conjunto com o Modelo das Cinco Forças de Porter. Os *marketplaces* selecionados foram: Desviando, Dreamextrem, Aventurax e Scubazul, sendo comparativamente avaliados quanto à rivalidade entre empresas já existentes no mercado de *marketplace* de ecoturismo no Brasil, ameaça apresentada pela entrada de novas empresas no mercado, ameaça de entrada de produtos substitutos no mercado, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores. Os elementos que se mostraram diferenciais em relação à rivalidade entre empresas foram o *layout* do *site* e a especificação de um nicho dentro do ecoturismo. Não foram observados fatores restritivos quanto à entrada de novas empresas no mercado e a maior ameaça por produtos substitutos encontra-se na competição com grandes empresas do ramo do turismo, como Airbnb. O poder de negociação dos fornecedores não se mostrou um obstáculo, visto que não foram observados serviços insubstituíveis e, em relação ao poder de negociação dos compradores, foi observado que o custo do serviço não apresenta grande impacto no orçamento dos clientes.

Palavras-chave: Forças de Porter. *E-commerce*. Ecoturismo.

ABSTRACT

This study aims to analyze the competition between marketplaces inserted in the ecotourism market in Brazil. The comparison between the different companies analyzed was made by applying the benchmarking methodology in conjunction with Porter's Five Forces Model. The selected marketplaces were: Desviando, Dreamextrem, Aventurax e Scubazul, being comparatively evaluated as to the rivalry between existing companies in the ecotourism marketplace in Brazil, threat presented by the entry of new companies in the market, threat of entry of substitute products in the market, bargaining power of suppliers and bargaining power of buyers. The elements that proved to be different in relation to the rivalry between companies were the layout of the website and the specification of a niche within ecotourism. No restrictive factors were observed regarding the entry of new companies in the market and the greatest threat for substitute products is the competition with major companies in the tourism industry, such as Airbnb. The suppliers' bargaining power was not an obstacle, since irreplaceable services were not observed and, in relation to the buyers' bargaining power, it was observed that the cost of the service does not have a major impact on the customers' budget.

Keywords: Porter's forces. E-commerce. Ecotourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma da metodologia.	40
Figura 2: Análise de tráfego online por tipo, da empresa Desviando.	52
Figura 3: Análise de tráfego online por tipo, da empresa Dreamextrem.	52
Figura 4: Análise de tráfego online por tipo, da empresa Aventurax.....	53
Figura 5: Análise de tráfego online por tipo, da empresa Scubazul.....	54
Figura 6: Exemplos de vendas de experiências de ecoturismo oferecidas pela plataforma Airbnb.....	60
Figura 7: Exemplos de vendas de experiências de ecoturismo oferecidas pela plataforma TripAdvisor.	60
Figura 8: Exemplo de venda de experiência de ecoturismo oferecidas pela plataforma Expedia.	61
Figura 9: Exemplos de vendas de experiências de ecoturismo oferecidas pela plataforma Decolar.	61
Figura 10: Exemplos de vendas de experiências de ecoturismo oferecidas pela plataforma Hotel Urbano.	62
Figura 11: Exemplos de vendas de atividades de ecoturismo oferecidas pela plataforma Sympla.....	70
Figura 12: Exemplo de venda de atividade de ecoturismo oferecidas pela plataforma Eventbrite.	71
Figura 13: Exemplos de vendas de atividades de ecoturismo oferecidas pela plataforma Meu Barato.	71
Figura 14: Exemplos de vendas de atividades de ecoturismo oferecidas pela plataforma Peixe Urbano.	72
Figura 15: Dimensionamento da oferta de Ecoturismo e Turismo de Aventura no Brasil	73
Figura 16: (A) Parcerias com hotéis; (B) Divulgação local.	75
Figura 17: (A) Contratação de ambulantes; (B) Parcerias locais.	75
Figura 18: Parcerias <i>online</i>	75
Figura 19: Perfil dos clientes que procuram pelo mercado de Turismo de Aventura e ao Ecoturismo.	76
Figura 20: Faixa de renda familiar das classes econômicas no Brasil.	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Rivalidade entre empresas existentes.	43
Quadro 2: Ameaças de novos entrantes.	45
Quadro 3: Ameaça de novos produtos.	46
Quadro 4: Poder de negociação dos compradores.	47
Quadro 5: Poder de negociação dos fornecedores.	48
Quadro 6: Desempenho das concorrentes analisadas.	54
Quadro 7: Quadro comparativo entre elementos de diferenciação das competidoras.	57
.....	57
Quadro 8: Modelos de negócios apresentados nas plataformas estudadas.	58
Quadro 9: Capital social das empresas estudadas.	64
Quadro 10: Canais de distribuição utilizados por Desviando.	65
Quadro 11: Canais de distribuição utilizados por Dreamextrem.	66
Quadro 12: Canais de distribuição utilizados por Aventurax.	66
Quadro 13: Canais de distribuição utilizados por Scubazul.	67
Quadro 14: Relação entre empresas, postagens e engajamentos em redes sociais. ...	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	JUSTIFICATIVA	18
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	<i>E-COMMERCE</i>	20
2.1.1	Modelos de <i>e-commerce</i>	21
2.1.1.1	<i>B2C</i>	21
2.1.1.2	<i>B2B</i>	21
2.1.1.3	<i>B2B2C</i>	22
2.1.1.4	<i>Marketplace</i>	23
2.2	O ECOTURISMO NO BRASIL	24
2.3	O ECOTURISMO E O <i>MARKETPLACE</i>	26
2.4	O CONCEITO DE <i>STARTUP</i>	27
2.5	<i>BENCHMARKING</i>	28
2.6	O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	30
2.6.1	Rivalidade entre empresas existentes.....	30
2.6.2	Ameaça de novos entrantes.....	32
2.6.3	Ameaça de produtos substitutos.....	34
2.6.4	Poder de negociação dos compradores	35
2.6.5	Poder de negociação dos fornecedores.....	36
2.7	MÉTRICAS	37
3	METODOLOGIA.....	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	41
4.1	BENCHMARKING E AS CINCO FORÇAS DE PORTER	41

4.2	A ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE MARKETPLACE PARA O ECOTURISMO.....	50
4.2.1	Rivalidade entre empresas existentes.....	50
4.2.1.1	<i>Número e dimensão relativa entre concorrentes.....</i>	50
4.2.1.2	<i>Crescimento lento da indústria.....</i>	56
4.2.1.3	<i>Ausência de diferenciação ou custo de mudança.....</i>	56
4.2.1.4	<i>Divergência de concorrentes.....</i>	58
4.2.1.5	<i>Existência de grandes interesses estratégicos.....</i>	59
4.2.2	Ameaça de novos entrantes.....	64
4.2.2.1	<i>Necessidade de capital.....</i>	64
4.2.2.2	<i>Acesso aos canais de distribuição.....</i>	65
4.2.2.3	<i>Política Governamental.....</i>	68
4.2.2.4	<i>Custo de Mudança.....</i>	69
4.2.2.5	<i>Desvantagens de custo independente de escala.....</i>	69
4.2.3	Ameaça de produtos substitutos.....	70
4.2.3.1	<i>Alternativas atuais do ponto de vista dos fornecedores.....</i>	70
4.2.4	Poder de negociação dos fornecedores.....	72
4.2.4.1	<i>Os números de fornecedores na indústria do ecoturismo.....</i>	73
4.2.4.2	<i>Os canais de venda dos fornecedores.....</i>	74
4.2.5	Poder de negociação dos compradores.....	76
4.2.5.1	<i>O perfil dos consumidores de ecoturismo e o impacto do custo do serviço.....</i>	76
5	CONCLUSÃO.....	78
	REFERÊNCIAS.....	81
	APÊNDICE A.....	87
	APÊNDICE B.....	90

1 INTRODUÇÃO

A única certeza da existência, seja qual for a ótica observada, é a impermanência dos eventos. Em um mundo globalizado tal impermanência transforma a sociedade, para o bem ou para o mal, como ondas em uma teia tecida pelas relações humanas, que, graças à inovação tecnológica dissipam-se de forma cada vez mais rápida.

Nos negócios, a inovação, quando bem executada, tem o poder de permear rapidamente diversos setores e as mais variadas indústrias. Segundo [Dornelas \(2010\)](#), o aumento na velocidade dessa inovação que estamos observando no mundo interfere na relação entre pessoas e produtividade, ampliando a gama de oportunidades que emergem em decorrência do surgimento de novos mercados e novas tecnologias.

Dessa forma, o empreendedor desafia-se constantemente para construir novos empreendimentos ou renovar empreendimentos já existentes que gerem impacto positivo na sociedade ([CECCONELLO, 2008](#)). O empreendedorismo tem acrescentado competitividade e desenvolvimento tecnológico nas empresas, estimulado pela criatividade e pela inovação. Isso instiga a criação de empresas com caráter inovador, abrangendo um papel importante no ambiente social a partir da criação de novos modelos de negócios ([GITAHY, 2011](#)).

Possibilitando alcançar bilhões de usuários a um baixo custo, a *internet* é o “Santo Graal” das empresas que disputam a inserção do seu produto ou serviço em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Em fevereiro de 2020, a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) estimou que o comércio eletrônico, ou *e-commerce*, no Brasil venha a atingir um volume de vendas em torno de R\$ 106 bilhões de reais durante o ano, um aumento de 18% em relação ao ano de 2019, uma movimentação estimada de 342 milhões de pedidos de 68 milhões de consumidores ([ABCMM, 2020a](#)). Com novos dados divulgados em setembro do mesmo ano, verificou-se que o *e-commerce* brasileiro faturou 56,8% a mais nos oito primeiros meses de 2020 em comparação com o mesmo período de 2019, devido provavelmente aos efeitos da pandemia do coronavírus, que alterou o comportamento de consumo ([ABCMM, 2020b](#)).

Dentro desse cenário, há não muito tempo atrás, uma revolução começou a tomar forma na rede. O surgimento de empresas como o Facebook, Instagram, WhatsApp e agora Tik Tok, transformaram a maneira como a informação é consumida e os dados coletados, alterando de forma significativa o poder da mídia e a forma de se fazer *marketing* e vendas.

Hoje, algumas das empresas mais inovadoras são tão disruptivas que transformam nichos de mercado antes monótonos, a ponto de estremecer empresas consolidadas globalmente, mudando o fluxo do capital financeiro e, por sua vez, a forma como a sociedade se organiza. Um exemplo é o caso do *marketplaces* de serviço de aluguel de quartos vagos, cuja plataforma *web* permite que qualquer pessoa que possua um quarto ocioso concorra diretamente com os hotéis pelos hóspedes. Outro exemplo amplamente conhecido são os aplicativos de motoristas, ou de caronas compartilhadas, que concorrem com taxistas e empresas de transporte, ignorando as regulamentações governamentais, criando concorrência onde antes havia cartéis e um serviço de baixa qualidade.

Neste universo de possibilidades, empresas de *software* competem pelo desenvolvimento de soluções autênticas para os mais variados nichos de mercados, orientando-se pelas tendências globais. É dentro desse contexto que surge a indústria de *marketplace* de serviço voltada ao ecoturismo, cujas soluções engenhosas somadas ao espírito empreendedor começam agora a aparecer ao redor do mundo nas mais variadas formas.

1.1 JUSTIFICATIVA

Florianópolis, uma das mais belas capitais do Brasil, tem a vocação natural para atrair pessoas de todas as qualidades, muitas das quais são relacionados à área de tecnologia, assim como atrair turistas de lugares longínquos do globo. Em ambos os casos a busca pelo contato com a natureza e por uma qualidade de vida melhor é certamente um dos fatores determinantes.

Cercada por belezas naturais, Florianópolis está se tornando a cada dia uma capital referência em inovação, onde empreendedores de toda a sorte lançam-se aos mares incertos das oportunidades. É dentro deste ecossistema que novas ideias e soluções materializam-se rapidamente, por meio da união de pequenos grupos de pessoas cujo objetivo é tornar real o que antes era somente um conceito. Tais grupos competem em um ambiente de rápida adaptação e mutação, agregando novas funcionalidades, modificando as estratégias em um ritmo acelerado, guiando-se por dados, softwares e mentes analíticas dificultando a competição para empresas engessadas em visões ultrapassadas de gestão e modelos de negócios.

Neste novo ambiente de acirrada competição e instabilidade, faz-se necessário o desenvolvimento de habilidades profissionais voltadas à inteligência competitiva capaz de analisar o mercado e a concorrência, utilizando-se das mais variadas ferramentas, de tal forma

que o grupo no qual este profissional está inserido esteja sempre alinhado com os ventos da mudança.

Toda essa agitação faz desse trabalho uma oportunidade pessoal para o desenvolvimento prático e metodológico aplicado ao mundo real e dinâmico, mesclando o clássico [Porter \(1980\)](#) ao sempre atual *Benchmarking* a fim de trazer novas percepções sobre a indústria de *marketplaces* de ecoturismo no Brasil.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Realizar uma análise preliminar da indústria de *marketplaces* de serviço voltados ao mercado de ecoturismo no Brasil

1.2.2 Objetivos específicos

- Com base na aplicação do Modelo das Cinco Forças Competitivas de [Porter \(1980\)](#), definir:
 - Realizar um *benchmarking* das empresas já existentes;
 - Analisar as possíveis barreiras de entradas da indústria;
 - Estudar os prováveis produtos substitutos;
 - Analisar o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores.
-

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 E-COMMERCE

O *e-commerce* (comércio eletrônico) é uma forma de comércio que realiza suas transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como por exemplo comprar e vender produtos ou serviços em lojas *online*. Em 2019, o faturamento do *e-commerce* no Brasil totalizou aproximadamente R\$ 75,1 bilhões, com crescimento de 22,7% em relação a 2018 ([E-COMMERCE BRASIL E MOVIMENTO COMPRE&CONFIE, 2020](#)).

Um estudo realizado pelo Serviço de Proteção ao Crédito ([SPC](#)) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas ([CNDL](#)), em 2019 nas 27 capitais do país, mostrou que 86% dos internautas realizaram pelo menos uma compra *online* nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa. Esse percentual se mantém elevado em todas as classes sociais analisadas (A e B) e os homens são os maiores compradores (89,4%). Apenas 4% das pessoas com acesso à internet afirmaram nunca terem feito uma compra *online*.

Mesmo no cenário de crise econômica, os consumidores *online* aumentaram a quantidade de produtos adquiridos por *e-commerce*, quando comparada aos números de 2018. Esse fato deve-se à percepção que o consumidor brasileiro tem de que os produtos *online* são mais baratos que nas lojas físicas, 62% dos vendedores de loja física não foram capazes de cobrir a oferta das lojas online, sendo que 37% tentaram oferecer outros benefícios e 25% não mudaram a oferta de jeito nenhum. Além disso, considera-se também a praticidade de realizar a compra no horário que quiser, comodidade de não precisar sair de casa, economia de tempo e facilidade na comparação de preços. Dentre as desvantagens apontadas, as mais comuns são o pagamento pelo frete, espera pela entrega, não ter a possibilidade de provar o produto (quando for esse o caso) e insegurança de que o produto não será entregue ([SPC, CNDL, 2019](#)).

As vantagens de se fazer comércio na internet são claras. Por reunir um grande número de compradores e vendedores e realizar transações automáticas, o *e-commerce* expande as opções dos compradores, dá aos vendedores acesso a novos compradores e reduz custos de transações financeiras para ambos os envolvidos ([KAPLAN E SAWHNEY, 2000](#)).

Devido ao crescimento do *e-commerce*, os tipos de vendas foram se especializando e modelos de negócios específicos foram desenvolvidos para descrever a forma como empresas e consumidores se relacionam. A seguir, serão descritos termos envolvidos e as formas de *e-commerce* abordadas neste trabalho.

2.1.1 Modelos de *e-commerce*

2.1.1.1 B2C

B2C é a abreviação de *Business to Consumer* (Empresa para Consumidor), o tipo mais comum de *e-commerce*, que é a venda direta para o cliente final. Normalmente, esse tipo de empresa é administrada por um varejista através de um *site* próprio ([LAUDON & TRAVER, 2014](#)).

O modelo B2C teve um crescimento exponencial nos últimos anos, por ser vantajoso para os varejistas, fabricantes e consumidores. Do ponto de vista dos varejistas, a Internet representa uma forma de alcançar consumidores com ofertas mais personalizadas e convenientes, aproveitando ao máximo o potencial de informações ([WILSON-JEANSELME & REYNOLDS, 2005](#)). Para os fabricantes, o ambiente virtual dá à companhia a oportunidade de negociar diretamente com o cliente final, sem necessidade de intermediários ([DOUGLAS, MUIR, MEEHAN, 2003](#)). Por fim, para os consumidores, o *e-commerce* B2C permite acesso a qualquer *site* 24 horas por dia, durante todo o ano, para realizar compras sem ajuda de terceiros e com significativa redução de preços ([SZYMANSKI & HISE, 2000](#)).

Na medida em que os *e-commerce* B2C dedicam recursos para fortalecer seu relacionamento com os clientes como forma de retê-los e maximizar o lucro dos investimentos, o resultado esperado abrangerá outros aspectos não presentes em um ato de compra individual. Por meio do gerenciamento eficaz dos dados dos clientes, a empresa pode definir ofertas mais próximas das necessidades e demandas do consumidor ([ALZOLA & ROBAINA, 2007](#)).

2.1.1.2 B2B

B2B é a abreviação de *Business to Business* (Empresa para Empresa), modelo de transação realizado entre empresas ([WIERSEMA, 2013](#)). Por exemplo, uma empresa com soluções de envio de *e-mail marketing* vende seu serviço *online* com foco do negócio em outras empresas que precisam enviar *e-mails* para seus clientes.

O *e-commerce* B2B é extremamente mais lucrativo que o B2C, embora a atenção do público geral tenha se concentrado em B2C. Por exemplo, em 2013 estimou-se que a receita de todos os *e-commerce* B2B nos Estados Unidos totalizaram cerca de US \$ 4,8 trilhões, em comparação com aproximadamente US \$ 419 bilhões para todos os tipos de *e-commerce* B2C.

Grande parte dessa atividade é invisível e desconhecida para o consumidor médio ([LAUDON & TRAVER, 2014](#)).

Apesar desse predomínio lucrativo dentre os modelos de *e-commerce*, o B2B apresenta alguns problemas operacionais. Um *e-commerce* B2B de sucesso precisa de soluções inteligentes para mecanizar o processo de estruturação, padronização, alinhamento e personalização de dados. Estruturar e padronizar as descrições dos produtos é uma tarefa significativa no comércio eletrônico B2B, garantindo que os diferentes atores possam comunicar entre si para que seus clientes possam encontrar os produtos que desejam ([FENSEL et al., 2001](#)).

Alguns exemplos de *e-commerce* no modelo B2B presentes ativamente no Brasil são:

- Conta Azul: startup de gestão de negócios que consiste em um sistema de gestão *online* para micro e pequenas empresas. Fundada no Brasil em 2011, atualmente atua em nível mundial e já atendeu mais de 800.000 mil empresas (<https://contaazul.com/sobre/>).
- Conube: oferece serviço de contabilidade *online* para processos de abertura de empresas ou empresas já abertas, cuidando das obrigações fiscais e tributárias (<https://conube.com.br/>).

As *fintechs*, junção dos termos “*finance*” e “*technology*” são empresas que utilizam a tecnologia digital para modernizar a vida financeira de pessoas físicas e jurídicas. Atuam ofertando diversos produtos e serviços, tais como meios de pagamento, renegociação de dívidas, crédito, seguros, câmbio e criptomoedas. Normalmente, as *fintechs* utilizam o modelo B2C (ex.: Nubank ou GuiaBolso), porém nos últimos três anos começaram a chegar ao modelo B2B. Ao se voltarem para as empresas, as *fintechs* reequilibram um pouco o concentrado mercado de crédito bancário, reduzindo custos, oferecendo crédito mais acessível e solucionando problemas específicos ([MARACY, 2019](#)). Alguns exemplos de *fintechs* B2B são:

- Tá Pago (<https://www.tapago.net/>): oferece benefícios como vale-refeição e vale-alimentação sem a necessidade de cartão, permitindo pagamentos por *app* em smartphones ou até mesmo por SMS.
- Finpass (<https://www.finpass.com.br/>): conecta empresas que precisam de empréstimos com potenciais financiadores. Usa um algoritmo que diz em alguns segundos se a empresa atende aos requisitos dos 90 financiadores e coloca os dois lados em contato.

2.1.1.3 B2B2C

B2B2C é a abreviação de *Business to Business to Consumer* (Empresa para Empresa para Consumidor). O modelo B2B2C se refere a empresas que, embora obtenham receita diretamente de clientes organizacionais, gerenciam a experiência do cliente (ou o *marketing* de produtos e serviços) para o cliente do cliente até o consumidor final. Portanto, as empresas B2B2C se comercializam simultaneamente com empresas e consumidores ([WIERSEMA, 2013](#); [IANKOVA et al., 2019](#)).

As empresas de *e-commerce* B2B2C constroem seu próprio sistema de suprimento de logística e fornecem um serviço unificado. Esse modelo, originário da evolução dos modelos B2B e B2C, conecta fabricantes, vendedores e consumidores, integrando totalmente os recursos de produção com os de varejo. A plataforma ajuda os comerciantes a agirem diretamente como vendedores, levando os negócios diretamente aos consumidores e encurtando a cadeia de vendas ([CAI et al., 2018](#)). Por esses motivos, esse modelo é o principal formato de vendas utilizado pelos *marketplaces*.

O modelo B2B2C propõe que mesmo que todos os elos da cadeia não tenham efetuado a venda física, participem do ciclo de vendas. Assim, a venda deixa de ser uma venda registrada e passa a ser uma venda consultiva. Dentre as propostas desse modelo estão comissionar os vendedores por transações realizadas no *site* e vender itens com pequenas avarias, pequeno prazo de validade e usar a Internet para lançar novos produtos e mensurar a aceitação dos consumidores ([RAMOS, 2019](#)).

Ainda segundo o autor ([Op. cit](#)), o modelo B2B2C em franquias propõe integração total, agregando todos os estoques e possibilitando ao franqueador receber alertas de reposição de estoque de cada produto. O B2B2C exige uma tecnologia adequada, gestão inteligente e integração de todos os envolvidos.

2.1.1.4 Marketplace

O *marketplace* é um portal de *e-commerce* colaborativo, funciona como uma plataforma de vendas para diferentes empresas, uma vitrine virtual. Os produtos oferecidos em um *marketplace* não pertencem àquela loja, pertencem às terceiras que estão disponibilizando seus produtos na mesma plataforma *online*. É responsável por intermediar o pagamento, porém não se responsabiliza pela garantia ou entrega do produto ([WANG E ARCHER, 2007](#)).

As vantagens oferecidas por um *marketplace* são:

- Oferecer visibilidade às empresas: um *marketplace* é mais fácil de ser encontrado e mais procurado em uma busca *online* do que o *e-commerce* específico de uma determinada empresa;
- Redução de gastos com marketing, tecnologia e mídia: a empresa ofertante não precisará comprar um domínio e ter outros gastos com criação de um *e-commerce* próprio;
- Aumento de vendas: a praticidade encontrada pelos consumidores em *marketplaces* oferece grande oportunidade para as vendas das lojas, diversidade de público e crescimento do negócio.

Como desvantagens, pode-se citar:

- Dependência: as vendas da empresa por um *marketplace* tornam-se dependentes do bom funcionamento e manutenção do mesmo. Se o *site* do *marketplace* fica inoperante ou este decide encerrar suas atividades, a empresa ofertante será prejudicada. Além disso, a empresa também ficará dependente em casos de aumento de taxas, porcentagens sobre vendas ou comissões;
- Afeta personalidade da marca: por se tratar de uma venda terceirizada, mesmo o *site* da empresa estando disponível no momento de venda do produto, o comprador não utilizará o domínio da marca.

Marketplace também pode ser definido como um novo modelo de negócios para a cadeia de suprimentos, que pode ser usada para integrar fornecedores, fabricantes e distribuidores ([HANDFIELD & NICHOLS, 1999](#)). Para que este modelo funcione e seja competitivo, é preciso compreender como os agentes comerciais inseridos em um canal de distribuição se relacionam e identificar como esses agentes avaliam os seus relacionamentos comerciais ([PIGATTO & ALCANTARA, 2007](#)).

O *marketplace* vem ganhando espaço no mercado nacional, embora haja pouca contribuição teórica sobre o tema. Devido à pandemia causada pelo coronavírus, o comportamento de compra dos consumidores mudou. Em março, as compras *online* aumentaram em 73% e os *marketplaces* se destacaram nas vendas, apresentando aumento de 242% nesta categoria ([E-COMMERCE BRASIL, 2020](#)).

O principal desafio do comércio virtual é a geração de tráfego e o *marketplace* tem esse potencial, apresentando como principal virtude proporcionar a maior eficiência na alocação de recursos de *marketing* e despesas operacionais dentre as empresas de varejo eletrônico ([CAMPOS, 2015](#)).

2.2 O ECOTURISMO NO BRASIL

Existe certa indefinição no que tange à contextualização do que é o turismo de aventura, turismo sustentável e ecoturismo. Tal fato advém das diferenças e das similaridades que as atividades possuem entre si. Uma experiência de meditação em meio à natureza para alguns certamente não seria considerada uma aventura, porém para alguém que, em hipótese, viaje quilômetros para uma região para meditar em meio à natureza, amparado por guias, certamente seria. Segundo o estudo Diagnóstico de turismo de aventura no Brasil, encomendado pelo Ministério do Turismo junto à ABETA (Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura):

“No Brasil, a atividade de aventura está, na maioria das vezes, associada ao turismo na natureza, sendo praticada em unidades de conservação e em seu entorno ou em ambientes naturais relativamente bem preservados, apresentando, portanto, forte interseção com o ecoturismo, o que leva, muitas vezes, à confusão entre as duas atividades.” ([BRASIL, 2009](#), p. 32).

Independentemente de como é compreendido, se turismo de aventura, turismo sustentável ou ecoturismo, o fato é que de acordo com o relatório [Adventure Tourism Development Index \(2016\)](#) encomendado pela ATTA (*Adventure Travel Trade Association*) houve um crescimento estimado em 65% desse mercado no mundo entre os anos de 2009 e 2012, os anos mais recentes com os dados disponíveis. O mesmo relatório avalia o mercado global de aventura em U\$ 263 bilhões de dólares.

No Brasil, de acordo com o relatório Diagnóstico de turismo de aventura ([BRASIL, 2009](#)), o turismo de aventura começou a se desenvolver com o surgimento de pequenas empresas em meados dos anos 70 e 80. As atividades foram surgindo em diferentes regiões sem que houvesse conhecimento entre as partes com nomes variados, em uma época onde o turismo de aventura sequer era tido como uma atividade econômica, muito menos profissional. Foi somente no início da década de 90 que começaram a surgir as primeiras iniciativas de turismo organizado do país como o 1º Curso de Formação de Guias de Turismo Especializados em Atrativos Naturais, promovido pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul (SEBRAE-MS), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Prefeitura de Bonito e Governo do Mato Grosso do Sul.

O mesmo relatório relata que em meados de 2003, com a criação de uma lista de discussão de empresários ligados ao mercado de turismo de aventura, deu-se início ao que hoje

é a ABETA, vindo a ser fundada oficialmente em 2004, sendo atualmente a entidade que melhor representa o turismo de aventura no Brasil.

Dentre as ofertas ligadas ao ecoturismo no Brasil, para o ano de 2010, 90% das micro e pequenas empresas estão presentes na internet por meio de *websites*, de onde se conclui que a pesquisa na rede deve apontar para cerca de 90% do universo de ofertantes ([BRASIL, 2011](#)). Em complemento, o estudo realizado pela [FIPE \(2012\)](#), afirma que mais de 90% da demanda turística doméstica no Brasil não utilizam agência para organizar a principal viagem doméstica, de forma que a compra de atividades relacionadas ao ecoturismo é realizada diretamente nesses *websites* ofertantes.

A eficácia do oferecimento de serviços de ecoturismo por *websites* é corroborada pela preferência dos usuários dessa atividade por se informar sobre viagens de natureza por meio de conteúdo na internet ([BRASIL, 2010a](#)). Segundo o relatório (Op. cit.) as mídias mais eficientes para informar sobre viagens com contatos com a natureza/ aventura e ecoturismo são conteúdos na internet, sendo que nas compras de produtos de viagens por *websites* 10% correspondem a atividades na natureza.

2.3 O ECOTURISMO E O *MARKETPLACE*

A revolução histórica denominada “Era da informação” desenvolveu-se por intermédio da progressão das tecnologias da informação, na qual as relações são determinadas pelo intermédio da informação, de sua capacidade de processamento e da geração de conhecimento. Dentro deste contexto de compartilhamento de informações e conhecimento, o ecoturismo é umas das áreas mais beneficiadas, um segmento do turismo que tem como elemento primordial a imagem para sua promoção ([OLIVEIRA, COELHO, QUARESMA, 2018](#)).

Globalmente, a indústria do turismo vem gerando impactos expressivos, com uma participação de 8,8 trilhões de dólares no PIB (Produto Interno Bruto) mundial (10,3%), apresentando uma alta de 3,5%, superando a expansão econômica mundial de 2,5% ([CONSELHO MUNDIAL DE VIAGENS E TURISMO, 2019](#)).

O que está ditando o avanço das tecnologias e das experiências com as marcas é a conveniência do consumidor, seja para *streamings*, *deliverys*, transporte, entre outros. Para o ecoturismo isso não é diferente. *Marketplaces* de ecoturismo tornaram-se verdadeiros shoppings virtuais, agregando diversidade de atrativos e alinhando compradores, destinos e

fornecedores locais. Os *marketplaces* fortalecem o ecoturismo, criando roteiros personalizados para cada perfil de viajante. O potencial comprador tem acesso a dados como características do local, infraestrutura, vídeos dos locais e avaliações de outros visitantes, valores por faixa etária, normas, itens inclusos nos passeios, entre outros. Para o anunciante, as vantagens podem ser: aumento de visibilidade e acessos, redução de gastos administrativos e processuais, entre outros ([MUNDO MARKETING, 2019](#)).

Atualmente, os *marketplaces* de ecoturismo têm desempenhado um papel importante no impulsionamento de determinados destinos turísticos, como foi o caso da relação entre o *marketplace* Bonitour (<https://www.bonitour.com.br/>) e o município de Bonito (MS), que em 2018 inclusive sediou o “1º Adventure Next Latin America”, considerado o maior evento na área de ecoturismo e turismo de aventura.

2.4 O CONCEITO DE *STARTUP*

O conceito de *Startup* em empreendedorismo começou a se popularizar a partir de 1990 quando a “bolha” da internet surgiu nos Estados Unidos. Entretanto, o termo começou a ser difundido no Brasil entre 1999 e 2001 ([GITAHY, 2011](#)).

Segundo [Blank e Dorf \(2014\)](#), *Startup* pode ser definida como uma organização formada para pesquisar um modelo de negócio que possa se repetir e escalável. Para ter uma ideia de estabilidade é preciso estimar se para o crescimento do negócio será indispensável um aumento de capital e/ou de pessoal na mesma proporção.

Por sua vez, [Ries \(2001\)](#) definiu *Startup* como uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza. Para tanto foi criado o conceito de *Lean Startup*, ou *Startup Enxuta*, que consiste em validar um modelo de negócios e mesmo sem executá-lo eficientemente. Ou seja, o negócio se resume em um conjunto de hipóteses que necessitam ser validadas ou rejeitadas rapidamente, em ciclos curtos que geram produtos entregáveis que validam o negócio e o seu suposto mercado de consumo.

[Gitahy \(2011\)](#) descreve *Startup* como um modelo de empresa jovem em fase de construção de projetos, vinculada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Nas startups encontram-se um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios escalável e repetível, trabalhando em condições de incerteza extrema.

As startups encontraram no mercado digital um ambiente propício para seu desenvolvimento, como por exemplo: Uber, Airbnb, Instagram e Facebook. As etapas de

integração nesse ambiente constituem o desenvolvimento da plataforma, elaboração da carta de vendas, painel administrativo *web* e aplicativo *mobile*.

2.5 BENCHMARKING

Benchmarking pode ser definido como um processo de busca e comparação de referenciais. Tem como objetivo obter melhor desempenho e ganhar vantagem competitiva, mudando as práticas e produtos de uma empresa de maneira estruturada. Estabelecem-se metas baseadas em práticas externas das melhores empresas e não partir de níveis internos, pois pode-se incorrer no erro de estar defasado em relação aos resultados de mercado ([LOPES, 2008](#)).

Ainda segundo o autor (Op. cit.), *benchmarking* não é um processo de cópia e sua condução pressupõe a adaptação das melhores práticas observadas (sejam elas de concorrentes diretos ou não) para a realidade da empresa que realiza o *benchmarking*. É um exercício de correção de rota e não de seguir atrás dos concorrentes ([CAMP, 1998](#)).

O *benchmarking* auxilia na implementação de indicadores, o que permite a avaliação do desempenho da empresa em relação aos padrões atingidos por outras empresas. Dessa forma, são definidos novos desafios para melhoria contínua ([DIBELLA, NEVIS, GOULD 1996](#)).

Existem quatro tipos de benchmarking, classificados por [Zapelini \(2002\)](#) de acordo com sua abordagem:

1. *Benchmarking* interno: realizado entre diferentes departamentos dentro da mesma empresa;
 2. *Benchmarking* competitivo: diferentes empresas de um mesmo setor trocam informações de forma combinada e estruturada. É um dos tipos mais difíceis devido à concorrência direta entre as empresas.
 3. *Benchmarking* funcional: empresas de diferentes setores trocam informações sobre processos funcionais específicos. Por exemplo: estocagem.
 4. *Benchmarking* genérico: consiste na comparação entre diferentes processos de negócio em diferentes mercados, resultando em oportunidades para inovações e melhorias.
- - [Zapelini \(2002\)](#) define, ainda, as cinco fases em que um processo de *benchmarking* pode ser dividido:
 1. Planejamento: passo em que o processo de *benchmarking* é estruturado a partir de um estudo prévio. Objetivos são definidos e o processo é estruturado para que estes sejam cumpridos da melhor forma possível, obedecendo aos seguintes passos:
 - a. Identificação do objetivo alvo do processo;
 - b. Identificação das empresas passíveis de comparação;
 - c. Determinação do método de coleta de dados;
 - d. Coleta de dados.

2. Análise: dados coletados na etapa anterior são comparados. Pontos fortes e pontos fracos do empreendimento são evidenciados frente às empresas pesquisadas. Os passos a serem seguidos são:
 - a) Determinação da lacuna (*gap*) de diferença entre as empresas comparadas;
 - b) Projeção de futuros níveis de desempenho.
3. Integração: as melhores práticas e produtos verificados nas etapas anteriores são planejadas para incorporação na empresa, contribuindo para sua melhoria interna.
4. Ação: incorporação e acompanhamento das melhores práticas ou produtos planejados na etapa anterior. Os passos dessa fase são:
 - a) Desenvolvimento do plano de ação;
 - b) Implementação do plano de ação;
 - c) Monitoramento de resultados;
 - d) Recalibração de marcos externos de referência.
5. Maturidade: obtenção dos resultados competitivos a partir da implementação das ações. Para tal, a empresa deve aplicar o processo de *benchmarking* de forma sistemática no processo de gestão.

•

A partir de [Zapelini \(2002\)](#) e [Lopes \(2008\)](#), a seguir encontram-se as principais vantagens da aplicação do método de *benchmarking* para análise competitiva entre empresas:

1. Permite a incorporação das melhores práticas de qualquer empresa;
2. Profissionais envolvidos são motivados e estimulados, uma vez que exige criatividade na implementação das descobertas;
3. Inibe a resistência às mudanças, pois quando as novas ideias vêm de bons exemplos externos aumentam a credibilidade do processo de melhoria;
4. Avanços tecnológicos antes impensados na área de atuação são identificados;
5. Traz conhecimento para a organização, ampliando as experiências dos envolvidos;
6. Indicadores adotados pelas empresas são melhorados;
7. Estabelecem metas confiáveis e eficazes;
8. Identificação dos pontos fracos e fortes da empresa.

•

Dentre as desvantagens, a [Endeavor Brasil \(2018\)](#) cita:

1. Cuidado redobrado deve ser tomado para adequar as práticas observadas em outras empresas. Apenas copiar os sistemas conduzirão a empresa a resultados nulos;
2. *Benchmarking* interno possui campo de visão limitado;
3. Excesso de foco na concorrência pode fazer a empresa perder identidade própria. Deve-se adaptar o que for melhor sem perder as características mais marcantes da empresa.

[Endeavor Brasil \(2018\)](#) cita, ainda, um exemplo de *benchmarking* no Brasil. A Gol Linhas Aéreas trouxe ao Brasil o modelo de gestão “*low-cost*” baseando-se em empresas internacionais que já trabalhavam nesse formato, como a irlandesa Ryanair e a inglesa EasyJet.

Em troca de passagens por preços muito mais baixos que os concorrentes a empresa apostou em custos mínimos, utilizando-se da retirada de algumas *benesses* dos seus voos (como refeições gratuitas), cobranças por escolhas de assentos, taxas mais altas por excesso de bagagens, etc.

2.6 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

O mercado está em constante mutação, devido principalmente ao número elevado de concorrentes e aos constantes avanços tecnológicos. Dessa forma, o planejamento de uma empresa é de suma importância para que esta possa competir nesse acirrado contexto mercadológico que se instalou no mundo dos negócios. Acompanhar essas mutações é mais eficaz do que tentar entender e tomar decisões em respostas a essas mudanças ([CHIAVENATO E SAPIRO, 2004](#)).

Como parte do planejamento estratégico, a aplicação da metodologia das Cinco Forças de Porter ([PORTER, 1980](#)) é uma ferramenta para que a empresa se mantenha competitiva e atuante no mercado atual.

O modelo proposto por Porter se consagrou ao longo das últimas quatro décadas como uma das mais importantes ferramentas para análise da competitividade. [Porter \(1980\)](#) propõe que a concorrência da indústria não se restringe apenas à rivalidade entre empresas. Considera também a relação destas com os clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos e a potencial entrada de novos concorrentes. Em conjunto, as cinco forças competitivas determinam a intensidade da concorrência na indústria e sua rentabilidade, sendo que as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

A seguir apresenta-se uma breve descrição de cada uma das Cinco Forças propostas por [Porter \(1980\)](#).

2.6.1 Rivalidade entre empresas existentes

A rivalidade entre as empresas concorrentes já instaladas no mercado centra-se numa disputa por posição, o que faz com que elas concorram por preços, realizem disputas publicitárias, introduzam novos produtos, expandam os serviços ou garantias ao cliente. Essa

rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem uma oportunidade para firmar sua posição no mercado.

Os fatores que conduzem ao aumento dessa rivalidade são:

1) Número e dimensão relativa entre concorrentes.

Um mercado com um grande número de empresas, de pequena dimensão, tende a ser mais disputado. A existência de empresas líderes podem ser um fator determinante na rivalidade do mercado. Se um pequeno número de empresas de grande dimensão começa a concorrer entre si, com força semelhante, o mercado tenderá a instabilidade.

2) Crescimento lento da indústria.

Uma indústria com rápido crescimento pode garantir a melhoria dos resultados das empresas com reduzida competição entre elas. Crescimento lento incentiva competitividade entre empresas na disputa pela estabilização no mercado.

3) Elevados custos fixos ou de armazenamento.

Provoca uma possível redução acentuada dos preços de venda dos bens produzidos. Um custo fixo elevado pressiona a empresa a atingir o ponto de equilíbrio.

4) Ausência de diferenciação ou custos de mudança.

O produto ou serviço é considerado como um bem de primeira necessidade, incentivando os consumidores a optarem pelos produtos com base no preço e no serviço. Este tipo de concorrência cria grande instabilidade na indústria. Uma forma de evitar tal concorrência é através da diferenciação.

5) Alterações de capacidade de produção.

Economias de escala provocam períodos alternados de sobrecapacidade de produção e, conseqüente, redução de preços.

6) Diversidade de concorrentes.

Responsáveis pela existência de inúmeras estratégias competitivas e formas diferentes de competir e de relação entre si. Esta realidade cria dificuldades para compreensão das eventuais “regras do jogo” da indústria.

7) Existência de grandes interesses estratégicos.

Empresas estrangeiras que sentem necessidade de assumir uma posição consolidada num determinado mercado externo para aumentarem o seu prestígio global. A participação destas empresas em mercados estrangeiros pode ser extremamente desestabilizadora, já que, muitas vezes, essas empresas são expansionistas e sacrificam a capacidade de obter lucro pela própria imagem.

8) Elevadas barreiras à saída.

Fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas no mercado, mesmo que estas obtenham baixos retornos sobre os seus investimentos. Exemplos: ativos específicos, custos fixos de saída, relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições sociais e governamentais.

2.6.2 Ameaça de novos entrantes

Novas empresas que entram para o mercado dispõem de recursos reforçados, resultando em queda dos preços ou inflação dos custos das empresas já estabelecidas, reduzindo a rentabilidade. A entrada de novos concorrentes em um mercado depende das barreiras de entrada existentes e da reação das empresas já instaladas no setor. Se essas barreiras forem elevadas, os novos entrantes terão dificuldades em integrar o mercado, reduzindo-se a ameaça resultante de sua entrada. Uma vez limitada a possibilidade de entrada de novos concorrentes, o nível de rentabilidade do mercado tenderá a ser superior.

As sete barreiras de entrada identificadas por [Porter \(1980\)](#) foram:

1) Economia de Escala.

A empresa que entra no mercado é forçada a integrar-se numa economia de larga escala, arriscando-se a uma forte reação das empresas existentes ou, a integrar-se em uma economia de pequena escala, submetendo-se a uma desvantagem de custo. Ambas as situações são prejudiciais ao novo empreendimento. As economias de escala podem afetar todas as vertentes do negócio das empresas, como compras, produção, investigação e desenvolvimento, marketing, rede de serviços e distribuição.

2) Diferenciação do Produto

Necessidade das empresas estabelecidas no mercado de terem sua marca identificada e estabelecerem vínculo de lealdade recíproca com seus clientes, que advém de medidas concretas como publicidade, serviço ao consumidor, ou simplesmente por terem entrado primeiro no mercado. Essa diferenciação força as empresas entrantes a terem elevadas despesas para superar os vínculos estabelecidos dos clientes com as empresas já estabelecidas. Essas despesas elevadas geram prejuízo no início das atividades, podendo prolongar-se por bastante tempo. Investimentos na criação da imagem da marca são arriscados, pois não tem valor residual caso a tentativa de entrada no mercado falhar.

3) Necessidade de Capital.

Necessidade de investimentos elevados de recursos financeiros para competir. Isso cria uma barreira à entrada, em particular, se o capital for utilizado em atividades arriscadas e irrecuperáveis, como publicidade e pesquisa e desenvolvimento.

4) Acesso aos Canais de Distribuição.

Necessidade da empresa entrante no mercado em assegurar a distribuição de seu produto. A empresa deve persuadir os canais a aceitarem seu produto, recorrendo a táticas como descontos e publicidade, o que vai limitar ou diminuir os lucros. As empresas já estabelecidas no mercado podem ter relações privilegiadas e duradouras com os canais de distribuição. Por vezes, a barreira é tão elevada que as novas empresas criam novos canais.

5) Política Governamental.

O governo pode limitar ou impedir a entrada de novas empresas no mercado, utilizando-se de licenças de funcionamento e limites de acesso a matérias primas, como exemplo temos o Uber que é impedido de atuar em alguns países.

6) Custos de mudança.

Representam os custos que são repassados ao cliente quando a empresa muda de um fornecedor de produto para outro (e.g.: custos de aquisição de novos equipamentos, novos produtos, entre outros).

7) Vantagens de custo.

Empresas já estabelecidas possuem vantagem de custos que podem estar relacionadas a patentes de produtos, acesso privilegiado às matérias primas, localização geográfica favorável, subsídios oficiais, experiência na concepção de produto, entre outros. Os custos diminuem conforme a experiência da empresa do mercado é maior em atividades que envolvam mão de obra intensiva, na concepção e/ou montagem de tarefas complexas. As empresas entrantes que pretendem integrar-se no mercado, sem experiência no meio, terão de suportar custos iniciais mais elevados que advêm da necessidade de redução dos preços, acumulando experiência até conseguirem praticar preços semelhantes às empresas pré-estabelecidas.

Além das barreiras de entrada, a ameaça de novos entrantes também deve lidar com a reação das empresas pré-estabelecidas no mercado ([PORTER, 1980](#); [RODRIGUES, 2010](#)). Essa reação depende da existência de:

- 1) Hábito de intensas retaliações a novos entrantes;
- 2) Elevada capacidade de mobilização de recursos financeiros para defesa das suas posições de mercado;
- 3) Elevado grau de compromisso com o mercado e posse de ativos altamente não-líquidos;
- 4) Crescimento lento da indústria, limitando a sua capacidade para admitir uma nova empresa sem prejuízo nas suas vendas e desempenho.

2.6.3 Ameaça de produtos substitutos

Praticamente todas as empresas inseridas em um mercado competem contra empresas de outros mercados que possam fabricar produtos substitutos. Estes produtos reduzem os potenciais retornos de uma empresa, limitando os seus lucros. A pressão exercida sobre o mercado, por parte de novos produtos, está dependente do preço e do desempenho destes. Desta forma, os mercados que registram elevados lucros estão mais expostos à ameaça de novos produtos ([PORTER, 1980](#)).

2.6.4 Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos clientes pode afetar a rentabilidade das empresas que compõem o mercado. Segundo [Porter \(1980\)](#), existem oito casos em que o cliente constitui uma ameaça maior. Se o cliente:

1) está concentrado ou adquire grandes quantidades do produto em relação às vendas do produtor. Clientes que adquirem grandes quantidades de produtos têm uma maior capacidade de negociação.

2) adquire produtos da empresa que representam uma parte significativa dos seus custos globais. Isso faz com que os clientes estejam mais sensibilizados para os preços dos produtos e assumam uma atenção reforçada.

3) adquire produtos padronizados ou pouco diferenciados da empresa. Isso faz com que os clientes tenham consciência que existem empresas alternativas a quem podem adquirir os seus produtos.

4) precisa lidar com custos de mudança. Os clientes, normalmente, podem se prender a um determinado vendedor.

5) consegue lucros baixos. Isso é um incentivo a que o cliente procure, constantemente, formas que permitam reduzir os custos das suas compras.

6) apresentar capacidade de integração para trás. Dessa forma, o cliente passa a deter a possibilidade de fornecimento próprio.

7) adquire produtos ou serviços que representam pouca importância para a qualidade final. Os clientes são menos sensíveis aos preços quando a qualidade final é muito afetada pelo serviço que recebe da indústria.

8) possui todas as informações sobre o produto que adquire. Um cliente mais informado das características específicas dos produtos ou serviços que adquire tem uma capacidade de avaliação e, conseqüentemente, de negociação superior.

2.6.5 Poder de negociação dos fornecedores

Assim como no poder de negociação dos compradores, o poder dos fornecedores é um fator importante a se ter em consideração. Estes podem exercer o seu poder subindo os preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos ([PORTER, 1980](#)).

Segundo o autor ([Op. cit.](#)), um fornecedor constituirá uma ameaça se:

1) está subjugado por um número reduzido de empresas fornecedoras e vende para empresas que pertencem a uma indústria mais fragmentada. Isso lhes confere maior capacidade de gerir os preços, qualidade e condições de negócio.

2) não é confrontado com produtos substitutos que possam vir a satisfazer as necessidades do cliente.

3) a indústria para a qual vende os seus produtos não é um cliente determinante. Um fornecedor que vende para várias indústrias e nenhuma delas representa uma fracção significativa das suas vendas encontra-se em vantagem.

4) os produtos/serviços que vendem são importantes para o mercado comprador. Isso torna as empresas do mercado mais dependentes.

5) os produtos/serviços que o grupo de fornecedores, onde estiver integrado, são diferenciados ou impõem elevados custos de mudança para o cliente.

6) apresentar capacidade de integração para frente. Em outras palavras, o fornecedor assume um papel a frente da cadeia de produção como por exemplo a Apple que além de produzir, investe em lojas próprias.

2.7 MÉTRICAS

Alguns conceitos e métricas discutidos mais adiante serão imprescindíveis para a compreensão da primeira etapa do *benchmarking* dos diferentes *marketplaces* de ecoturismo e a definição de cada uma delas está descrita a seguir:

- *Inbound marketing*: estratégia de *marketing* de relacionamento composto por uma série de ações *online* cujo objetivo é atrair tráfego para um *site*, criar pontos de relacionamento e converter esse tráfego em consumidores efetivos. A empresa se promove por meio de blogs, podcasts, vídeos, e-Books, SEO, etc. ([HALLIGAN E SHAH, 2009](#)).
- *Marketing* de conteúdo: técnica que cria e distribui conteúdo de valor, relevante e consistente, para atrair e engajar uma audiência claramente definida, cujo objetivo é encaminhar o cliente a tomar uma decisão que gere lucro ([PULIZZI, 2013](#)).
- SEO - *Search Engine Optimization*: ou otimização para serviços de busca. Conjunto de táticas para que *sites* potencializem e melhorem seu posicionamento em ferramentas de pesquisa, como o Google. As técnicas influenciam os algoritmos dos buscadores a definir o ranking de uma página para determinada palavra-chave pesquisada ([FISHKIN E HOGENHAVEN, 2013](#)).
- Tráfego: fluxo de movimentação de usuários que navegam entre *sites*.
- Tráfego direto: fluxo de movimentação realizado por usuários que digitam a URL do *site* no navegador, dispensando mecanismos de busca, ou tráfego não rastreado.
- Tráfego de pesquisa: usuários acessam *site* por meio de mecanismos de busca ou clicando em links em outros sites, sem que haja necessidade de pagamento. A forma mais comum para gerar este tráfego é através do *marketing* de conteúdo.
- Palavras-chave: termos que guiam a otimização de um *site*, ajudando a atrair mais visitantes por meio de mecanismos de buscas.
- *Bouncing rate* ou taxa de rejeição: porcentagem que indica quantos visitantes acessaram uma única página do *site* e saem sem interagir com conteúdo.
- Tempo de visualização da página: tempo médio em que cada visitante permanece em determinada página do *site*.
- Páginas visualizadas: quantas vezes e quais páginas que foram visualizadas em um *site*.

3 METODOLOGIA

Para [Lakatos e Marconi \(1991\)](#), o conhecimento científico lida com fatos constituindo um conhecimento contingente, sistemático, verificável, falível e aproximadamente exato, tendo como função o aperfeiçoamento através do crescente acervo de conhecimento. De acordo com os autores [Barros e Lehfeld \(2007\)](#), é necessário grifar o problema que se pretende solucionar, pois aí está a intenção, onde serão posteriormente definidos os processos de ação.

O desenvolvimento de um trabalho científico parte da fundamentação teórica e aplicação de uma metodologia como sustentação para alcançar um objetivo. [Laville e Dionne \(1999\)](#) definiram o método como “conjunto dos princípios e dos procedimentos aplicados pela mente para construir, de modo ordenado e seguro, saberes válidos”. Desta forma, a seguir serão explicitadas as etapas de condução da presente pesquisa;

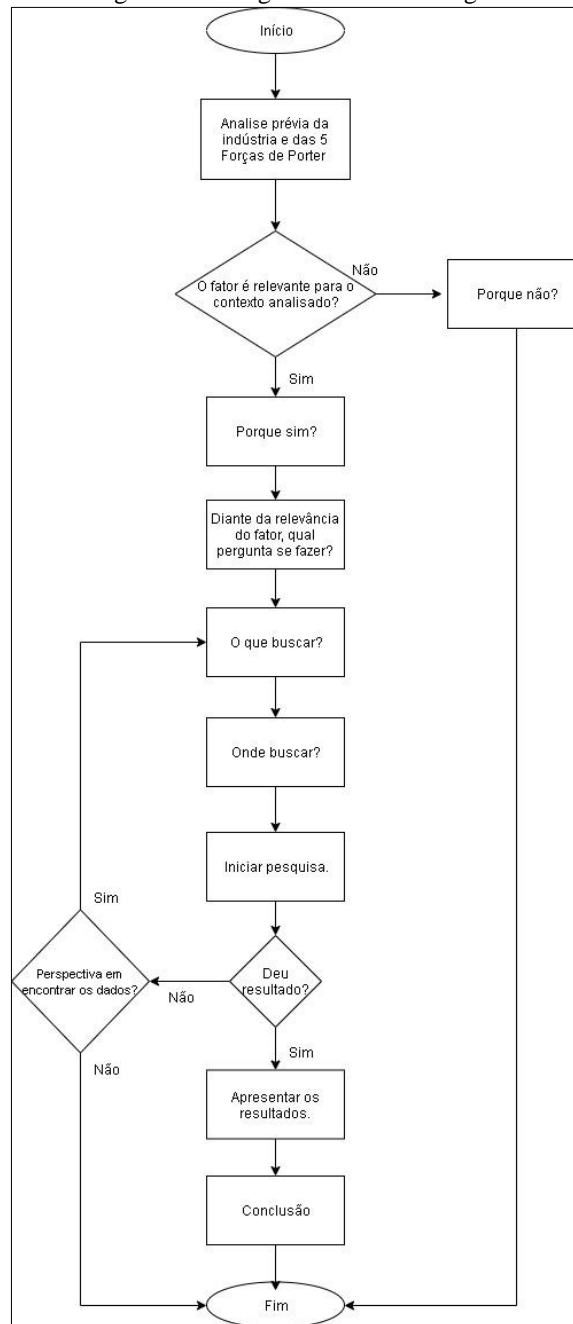
O presente trabalho concentra-se principalmente nas forças levantadas por [Porter \(1980\)](#) que influenciam a competição em uma dada indústria, neste caso, aplicadas a indústria de *marketplace* de serviço voltado ao ecoturismo. Como vimos anteriormente, o autor ([Op.cit](#)) define distintos fatores derivados de cinco grandes forças. Dado que os fatores nada mais são do que hipóteses, ocorre que nem todos se aplicam a todas as indústrias/empresas. Por exemplo, não faz sentido afirmar que um cliente de um *marketplace* de serviço possa fazer uma integração para trás. Portanto, o primeiro passo foi definir qual desses fatores não se adequam na análise da indústria de *marketplace* de serviços, ou quais desses fatores fogem do escopo possível da pesquisa. Passada essa etapa, buscou-se explicar os motivos pelos quais certos fatores foram considerados irrelevantes e por que outros passaram pelo “filtro da relevância”, levando o leitor e o pesquisador a uma melhor compreensão do projeto. Na sequência foram conjecturadas perguntas a fim de testar a intuição do pesquisador e guiar o mesmo na sua busca pelos dados, fornecendo assim um ponto inicial para a pesquisa. Tal metodologia está exemplificada na figura abaixo (Figura 1).

A segunda linha metodológica teve como foco o *benchmarking* do produto dos competidores, esta foi aplicada dentro do contexto das forças de Porter somente onde era possível desenvolver uma comparação, desta forma os resultados ficaram distribuídos ao longo do trabalho. Os dados dessa etapa foram coletados utilizando-se de plataformas especializadas como: SEMrush e SE Ranking, ambas fornecem um serviço muito similar de *benchmarking* e coleta de dados de *sites*, a plataforma Crunchbase também foi usada, cuja proposta é informar ao público a máximo de informação sobre dados das empresas e investimentos aplicados nestas,

e também a plataforma Social Insider, uma ferramenta que monitora as redes de pessoas e empresas.

Por último, na última linha de pesquisa, foi feita uma pesquisa semiestruturada por onde, através de ligações telefônicas, foram feitas entrevistas com prestadores de serviço de ecoturismo no intuito de coletar dados sobre fatores considerados relevantes e que somente poderiam ser coletados diretamente como a relevância dos principais parceiros utilizados na aquisição de novos clientes. Fechando assim a pesquisa sobre a análise da indústria de *marketplace* para o ecoturismo.

Figura 1: Fluxograma da metodologia.



Fonte: autoria própria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 BENCHMARKING E AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Os quadros a seguir apresentam a aplicação da primeira fase do procedimento metodológico, em que cada quadro analisa uma das Cinco Forças de Porter. Na primeira coluna temos a metodologia aplicada aos fatores, enquanto as linhas demonstram a suas relações e conjecturas (Quadros Quadro 1 a Quadro 5).

Quadro 1: Rivalidade entre empresas existentes.

Força	Rivalidade entre empresas existentes							
Fator	Número e dimensão relativa entre concorrentes	Crescimento lento da indústria	Elevados custos fixos ou de armazenamento	Ausência de diferenciação ou custos de mudança	Alterações de capacidade de produção	Diversidade de concorrentes	Existência de grandes interesses estratégicos	Elevadas barreiras à saída
Relevância	Relevante	Relevante	Não Relevante	Relevante	Não relevante	Relevante	Relevante	Não relevante
Por que	Um grande número de empresas concorrentes cria muitas dissidências, da mesma forma que poucas empresas equilibradas em termos de tamanho e recursos criam instabilidade.	Baixas taxas de crescimento acarretam instabilidade na indústria.	<i>Marketplaces</i> de serviços não têm que lidar com custos de armazenamento.	A não diferenciação entre produtos e serviços acarreta uma concorrência intensa.	A indústria de <i>marketplace</i> não sofre as consequências de superprodução, pois esta somente intermedia a transação de compra e venda.	Diversidade de modelos de negócios podem tornar difícil a interpretação da "regra do jogo".	Grandes interesses estratégicos podem acrescentar ainda mais instabilidade a indústria.	Não há como saber sobre as decisões estratégicas internas das empresas.
Pergunta	A indústria de <i>marketplace</i> para o ecoturismo dispõe de quantos concorrentes no Brasil?	Quais são os indicadores do crescimento da indústria de <i>marketplace</i> para o ecoturismo?	-	A indústria de <i>Marketplace</i> para o ecoturismo dá indícios de que exista alguma forma de diferenciação?	-	Existem diferenciações nas estratégias (modelo de negócios) dos concorrentes?	Existe grandes <i>marketplaces</i> buscando vender atividades de ecoturismo?	-

O que buscar?	Plataformas que se enquadram no conceito de <i>marketplace</i> cujo serviço vendido seja especificamente voltado ao ecoturismo.	Pesquisas relacionadas ao mercado de startups de turismo.	-	Quais os diferentes nichos das plataformas de <i>marketplace</i> para o ecoturismo.	-	O modelo de negócio proposto aos parceiros (vendedores) do <i>marketplace</i> .	Atividades de ecoturismo sendo vendidas por grandes plataformas não relacionadas especificamente ao mercado de ecoturismo.	-
Onde buscar?	Internet	Internet	-	No <i>marketplace</i>	-	No <i>marketplace</i>	Plataformas como Sympla, Eventbrite, Peixe urbano, etc.	-

Fonte: autoria própria.

Quadro 2: Ameaças de novos entrantes.

Força	Ameaça de novos entrantes						
Fator	Economia de Escala	Diferenciação do Produto	Necessidade de Capital	Acesso aos Canais de Distribuição	Política Governamental	Custos de mudança	Vantagens de custo
Relevância	Não Relevante	Não Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
Por que	O próprio conceito de startup define que ela deva ser escalável, ou seja, deve-se pertencer a uma economia de escala, portanto tal pergunta já foi respondida previamente.	O fator citado diz respeito a comunicação entre empresa e cliente, como a empresa é percebida pelo consumidor e se ela é capaz de criar vínculos de fidelidade. Algo muito subjetivo a ser analisado numa pesquisa como essa e numa indústria tão nova.	A necessidade de um grande montante de capital pode vir a impedir a entrada de futuros concorrentes.	Canais de distribuição exclusivos podem dar vantagens competitivas a um determinado concorrente.	Normas e regulamentações governamentais são consideradas barreiras de entradas que podem dificultar a entrada de novos concorrentes.	Custos de mudança altos podem inviabilizar a entrada de novos competidores.	É importante, antes de entrar em uma competição, saber se um concorrente detém alguma vantagem que venha a dificultar a entrada de novos concorrentes.
Pergunta	-	-	Qual a necessidade de capital de um Marketplace para o mercado de ecoturismo?	Quais os canais de distribuição utilizados pela a Indústria citada, e se existe alguma vantagem aparente?	Quais as regulamentações, normas, para a Indústria do ecoturismo?	Existem e quais são os custos de mudança para os prestadores de serviços?	Existe alguma empresa que detenha alguma patente ou alguma vantagem competitiva que inviabilize a competição?

O que buscar?	-	-	Informações sobre investimento e/ou o Capital Social da empresa	Canais de divulgação das plataformas	Normas e regulamentações governamentais.	Custos de mudança de uma plataforma a outra.	Patente de software
Onde buscar?	-	-	Internet	Internet	Ministério do Turismo	Plataformas e prestadores de serviço	INPI

Fonte: autoria própria.

Quadro 3: Ameaça de novos produtos.

Força	Ameaça de produtos substitutos
Fator	-
Relevância	Relevante
Por que	Produtos substitutos reduzem o lucro potencial de uma dada indústria.
Pergunta	Existem marketplaces não especializados em ecoturismo vendendo tal serviço?
O que buscar?	Atividades de ecoturismo sendo vendidas por marketplace não relacionadas especificamente ao ecoturismo
Onde buscar?	Internet

Fonte: autoria própria.

Quadro 4: Poder de negociação dos compradores.

Força	Poder de negociação dos compradores						
Fator	Está concentrado ou adquire grandes quantidades do produto em relação às vendas do produtor	Adquire produtos da empresa que representam uma parte significativa dos seus custos globais	Precisa lidar com custos de mudança	Consegue lucros baixos	Apresentar capacidade de integração para trás	Adquire produtos ou serviços que representam pouca importância para a qualidade final	Possui todas as informações sobre o produto que adquire
Relevância	Não relevante	Relevante	Não relevante	Não relevante	Não relevante	Não relevante	Não relevante
Por que	O fator analisado não faz sentido dentro do contexto.	Ter um produto/serviço acessível ao consumidor é essencial para o sucesso do empreendimento.	O fator analisado não faz sentido dentro do contexto.	O fator analisado não faz sentido dentro do contexto.	O fator analisado não faz sentido dentro do contexto.	O fator analisado não faz sentido dentro do contexto.	É função do <i>marketplace</i> fornecer o máximo de informação para o comprador para que este se sinta seguro e feche negócio.
Pergunta	-	Qual é a parcela da população que consome atividades de ecoturismo?	-	-	-	-	-
O que buscar?	-	Informações referentes ao consumidor de ecoturismo no Brasil.	-	-	-	-	-
Onde buscar?	-	Pesquisas do Ministério do Turismo/ Sebrae	-	-	-	-	-

Fonte: autoria própria.

Quadro 5: Poder de negociação dos fornecedores.

Força	Poder de negociação dos fornecedores					
Fator	Está subjugado por um número reduzido de empresas fornecedoras e vende para empresas que pertencem a uma Indústria mais fragmentada	Não é confrontado com produtos substitutos que possam vir a satisfazer as necessidades do cliente	A Indústria para a qual vende os seus produtos não é um cliente determinante	Os produtos/serviços que vendem são importantes para o mercado comprador	Os produtos/serviços que o grupo de fornecedores, onde estiver integrado, são diferenciados ou impõem elevados custos de mudança para o cliente	Apresentar capacidade de integração para frente
Relevância	Relevante	Relevante	Relevante	Não relevante	Não relevantes	Não Relevante
Por que	A ausência de um grande número de concorrentes pode colocar as plataformas em uma situação de desvantagem na negociação das comissões.	A ausência de produtos substitutos coloca as plataformas de <i>marketplace</i> em situação de desvantagem competitiva.	Entender os canais de venda utilizados pelos prestadores de serviço trará um melhor entendimento da importância do <i>marketplace</i> para esta indústria.	É certo que o prestador de serviço é de suma importância para a plataforma, sem o fornecedor não existiria o produto.	O custo de mudança do ponto de vista de um <i>marketplace</i> é similar ao custo de aquisição de clientes. No caso, aquisição de parceiros prestadores de serviço. Para tal precisa-se conhecer dados estratégicos que somente a empresa detém.	O fator indica a possibilidade de uma agência do ramo passar a trabalhar como um <i>marketplace</i> . Analisar se uma agência tem a intenção de tornar-se um <i>marketplace</i> não é viável e nem de interesse desse trabalho.

Pergunta	Qual o número de possíveis fornecedores que trabalham com o mercado de turismo de aventura?	A Indústria de marketplace para o ecoturismo depara-se com poucos produtos substitutos?	Quais os canais terceirizados utilizados pelas empresas convencionais de ecoturismo?	-	-	-
O que buscar?	Número de guias, operadores e prestadores de serviço na área de turismo de aventura	Número de guias, operadores e prestadores de serviço na área de turismo de aventura.	Os canais de vendas utilizados pelas empresas convencionais de ecoturismo.	-	-	-
Onde buscar?	Site do Ministério de Turismo	Site do Ministério de Turismo	Pesquisa de campo	-	-	-

Fonte: autoria própria.

4.2 A ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE *MARKETPLACE* PARA O ECOTURISMO

4.2.1 Rivalidade entre empresas existentes

A rivalidade entre empresas existentes é a força central na análise da concorrência e é onde a “guerra” pelo mercado acontece com mais intensidade. Abaixo serão apresentados os resultados da pesquisa referentes aos fatores relacionados.

4.2.1.1 Número e dimensão relativa entre concorrentes

Antes de buscar os possíveis concorrentes é imprescindível compreender a diferença entre uma agência de ecoturismo *online* e um *marketplace* de ecoturismo. Ambos vendem serviços fornecidos por terceiros, porém a principal diferença está na relação com o consumidor final, o turista. Enquanto a agência agencia o turista, o *marketplace* conecta o turista ao prestador de serviço fornecendo a plataforma onde ambas as pontas fazem negócio.

Sanadas as possíveis dúvidas, foram encontradas na *internet* quatro concorrentes no Brasil que se enquadram no contexto citado acima, onde os nomes originais foram alterados por questão legais, são eles:

- Desviando
- Dreamextrem
- Aventurax
- Scubazul

Antes de adentrarmos nos resultados é preciso entender que os dados aqui apresentados são métricas importantes para qualquer empresa que busca vender seu produto ou serviço na *internet*, e justamente por isso são disponibilizados por plataformas como o Google Analytics.

O principal desafio é que somente o portador do *site* é que detém o acesso real aos dados, tornando plataformas como a SEMrush, entre outras, importantes aliados para os competidores que buscam por informações dos seus concorrentes mesmo estas sendo sabidamente estimadas.

Dados como o volume do tráfego e números de palavras-chaves ranqueados no Google, por exemplo, estão intimamente relacionados dentro de um novo conceito de *marketing*, o *inbound marketing*.

Uma sábia escolha das palavras-chave para o desenvolvimento do conteúdo é que vai determinar o tráfego e por sua vez o sucesso ou fracasso da estratégia do *marketing* de conteúdo. Somado a um time capacitado em SEO (otimização de ferramentas de busca), resulta em um melhor posicionamento desse conteúdo no Google, por onde novos potenciais clientes chegarão através do tráfego de pesquisa, ou seja, o usuário ao pesquisar por uma palavra-chave acaba por encontrar o site da empresa indiretamente.

Dados como tempo de permanência na página, páginas visualizadas e taxa de rejeição também influenciam no posicionamento da empresa na plataforma da Google, no entanto tais dados estão relacionados ao comportamento dos usuários ao interagirem com as plataformas que podem ser influenciados pelo time de SEO aliados ao time de UX (experiência do usuário).

Tais conceitos dão um novo significado para as palavras tais como: palavras-chave, tráfego direto, tráfego de pesquisa, taxa de rejeição (*bouncing rate*), tempo de visualização e páginas visualizadas.

Abaixo segue os dados obtidos pelas plataformas SEMhush, e SE Ranking entre os meses de março de 2020 a agosto de 2020, usados no desenvolvimento do *benchmarking*.

- Desviando

A empresa Desviando recebeu uma estimativa total de 70,1 mil acessos/mês no seu *site*, por onde 39,31% dessa audiência, ou tráfego, deu-se por acesso direto à plataforma e 55,17% por meio de pesquisa de palavras-chave no Google que levaram o usuário ao *site*. Desse montante, 85% dos usuários usavam o celular no momento da busca. A empresa contabiliza um total de 19,7 mil palavras-chave ranqueadas entre as 100 primeiras páginas do Google, onde 11% destas ranqueiam entre as 10 primeiras posições.

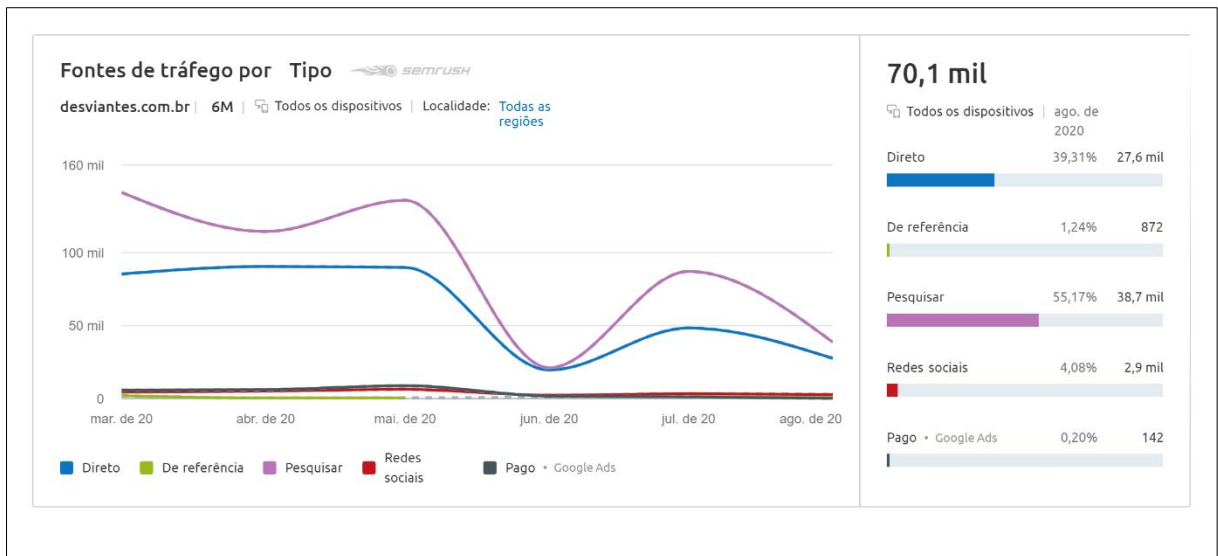


Figura 2: Análise de tráfego online por tipo, da empresa Desviando.

- Dreamextrem

A empresa Dreamextrem recebeu uma estimativa total de 9,6 mil acessos/mês no seu *site*, onde 49,04% desse tráfego deu-se por acesso direto à plataforma e 49,04% por meio de pesquisa de palavras-chave, uma parte ínfima sucedeu por meio das redes sociais e outros canais. No caso da Dreamextrem, 100% dos usuários chegaram à plataforma pelo dispositivo móvel (celular). A empresa contabiliza um total 3 mil palavras-chave ranqueadas entre as 100 primeiras páginas do Google, onde 7% destas ranqueiam nas 10 primeiras posições.

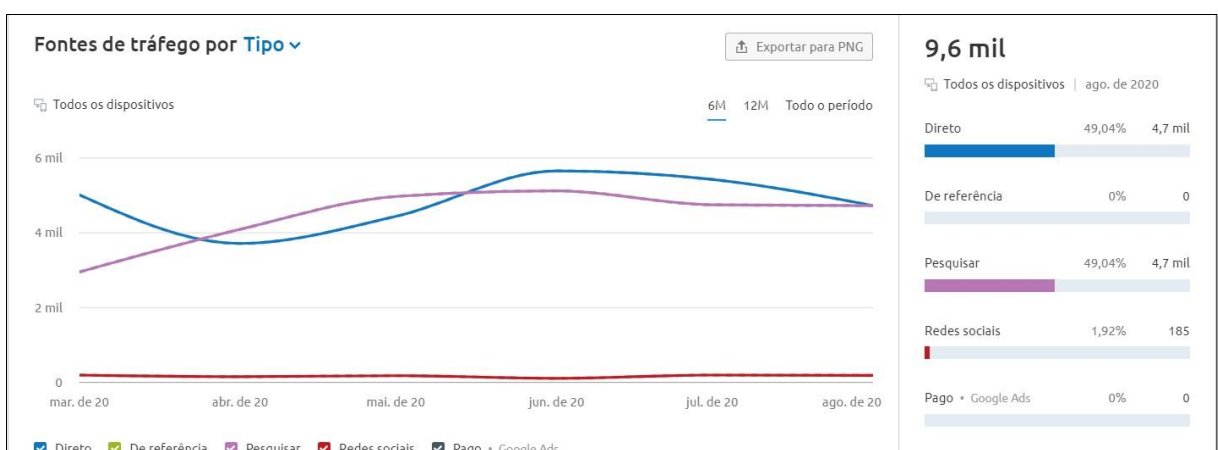


Figura 3: Análise de tráfego online por tipo, da empresa Dreamextrem.

- Aventurax

A empresa Aventurax recebeu uma estimativa total de 12,1 mil acessos/mês no seu *site*, onde 46,04% desse tráfego adveio por acesso direto a plataforma e 34,53% por meio de pesquisa de palavras-chave. Assim como a Dreamextrem, 100% do seu tráfego veio por meio de aparelhos celulares. A empresa contabiliza um total de 1,1 mil de palavras-chave ranqueadas entre as 100 primeiras páginas do Google, onde 21% destas ranqueiam nas 10 primeiras posições.

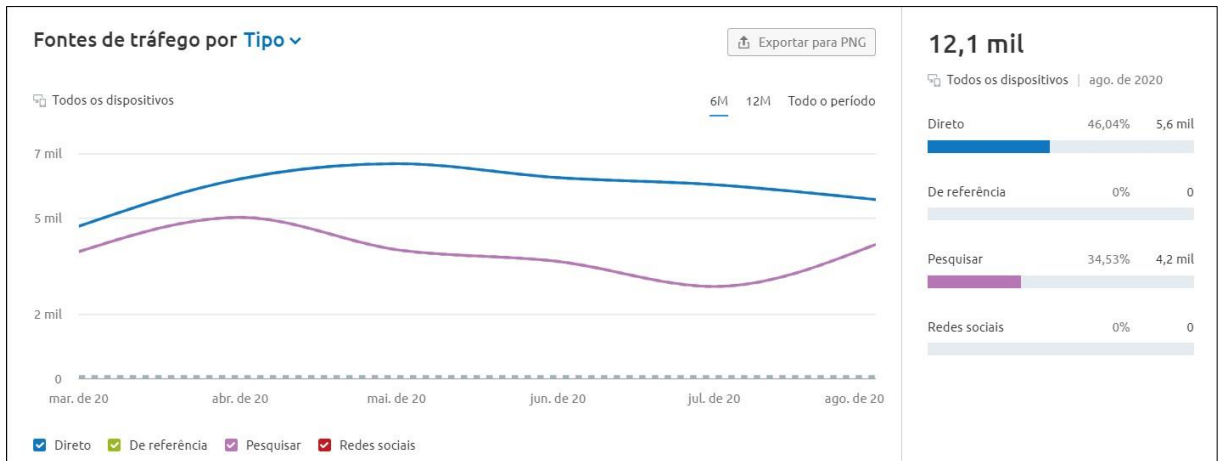


Figura 4: Análise de tráfego online por tipo, da empresa Aventurax.

- Scubazul

A empresa Scubazul recebeu uma estimativa total de 3,8 mil acessos/mês no seu *site*, onde 65,12% desse tráfego veio por meio direto e 38,88% por meio de pesquisa. Da mesma forma como as outras duas citadas anteriormente, 100% do seu tráfego chegou a plataforma por meio de aparelhos celulares. Contabilizando um total de 1,3 mil palavras-chave ranqueadas entre as 100 primeiras páginas no Google, onde 9% dessas ranquearam nas 10 primeiras posições do Google.

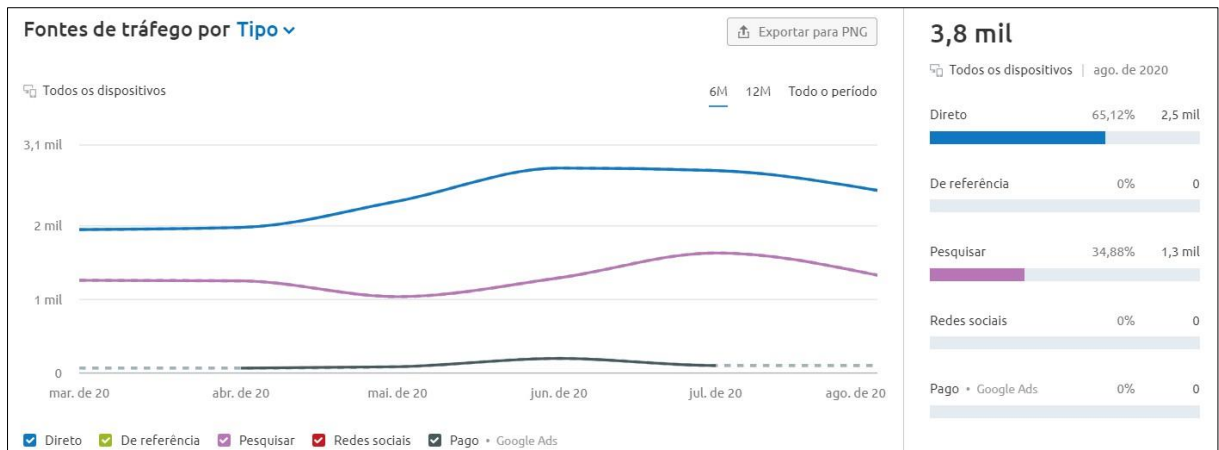


Figura 5: Análise de tráfego online por tipo, da empresa Scubazul.

Abaixo estão os dados retirados em conjunto das plataformas SEM Rush e SE Ranking. Quando observados lado a lado, os dados podem indicar tendências e possíveis problemas a serem solucionados, fornecendo insights sobre as estratégias e desempenho das empresas estudadas. Dessa forma foi feito um *benchmark* com os dados quantitativos no intuito de compará-los diretamente (Quadro 6).

Quadro 6: Desempenho das concorrentes analisadas.

Empresa	Estimativa de visitas entre 03/20 e 08/20	Palavras Chave ranqueadas nas 100 primeiras posições	% de Palavras Chave ranqueadas nas 10 primeiras posições	Tráfego Direto	Tráfego Pesquisa	Taxa de Rejeição	Tempo de visualização	Páginas visualizadas
Desviando	70,1K	19,7K	11%	39,31%	55,17%	86,45%	00:06:33	1,39
Dreamextrem	9,6K	3,0K	7%	49,04%	49,04%	63,78%	00:03:51	1,35
Aventurax	12,1K	1,1K	21%	46,04%	34,53%	62,59%	00:07:53	1,91
Scubazul	3,8K	1,3K	9%	65,12%	34,88%	72,09%	00:12:01	1,53

Fonte: autoria própria.

É notável o desempenho da empresa Desviando no que diz respeito ao número estimados de visitantes e o número de palavras-chave ranqueadas nas 100 primeiras páginas do Google. Tais números evidenciam que sua estratégia de *marketing* focada na criação de conteúdo para o seu público gera resultado, donde, 55,17% do tráfego total chegou à plataforma devido a um bom ranqueamento do seu site em conjunto com a palavra-chave. No entanto, a plataforma obteve a maior taxa de rejeição, 86,45%, indicando um certo desinteresse dos usuários quando estes são direcionados ao *site*.

A Dreamextrem foi a plataforma que obteve o menor tempo de retenção e páginas visualizadas, no entanto teve umas das menores taxa de rejeição, 63,78%, ou seja, o usuário sabe o que procura porem fica pouco tempo na plataforma. A plataforma recebeu uma estimativa considerável de visitantes no período, quase 10 mil visitantes/mês e, assim como a Desviando, boa parte do seu tráfego veio por meio de pesquisa de palavras-chave (49,04%), indicando que sua estratégia de *marketing* de conteúdo funciona apesar do seu baixo desempenho em relação a porcentagem de palavras-chave ranqueadas nas dez primeiras posições do Google, apenas 7%. Uma outra parte considerável ao seu tráfego veio por meio direto, o que pode ser explicado pela empresa possuir um aplicativo como veremos mais adiante.

A plataforma Aventurax ficou em segundo lugar no quesito tráfego mesmo ficando em último lugar em relação ao número de palavras-chave ranqueadas nas 100 primeiras posições do Google, somente 1,1 mil. Tal fato ocorre geralmente pelo baixo número de conteúdo que a empresa dispõe na rede. Entretanto, 21% destas palavras ranquearam entre as 10 primeiras posições do buscador, tendo o melhor desempenho dentre todas. Em outras palavras, grande parte dos 34,53% do tráfego em seu *site* deu-se por meio da boa escolha destas palavras-chave associadas a um bom conteúdo, indicando uma boa conexão com o seu público. Obteve o maior número de páginas visualizadas e o segundo melhor tempo de permanência, mostrando que o seu usuário tem interesse no conteúdo oferecido pela plataforma.

Por fim, da perspectiva da retenção do usuário, a plataforma Scubazul, mesmo recebendo menos visitantes do que as demais (provavelmente por conta do seu nicho de mercado como veremos mais a frente), obteve o melhor desempenho ficando em primeiro lugar no quesito tempo de permanência, o que demonstra um grande interesse por parte dos seus usuários na solução da plataforma. Também foi a plataforma com a maior porcentagem de busca direta 65,12%. Tal dado pode advir do fato da sua plataforma oferecer um aplicativo para celular, o que garantiria uma retenção maior entre os usuários.

Outro dado a ser observado é a importância dos aparelhos celulares no momento atual, e como tal fato pode levar a uma nova onda de inovação.

4.2.1.2 Crescimento lento da indústria

Nenhuma informação relevante sobre o crescimento da indústria de *marketplace* de ecoturismo no Brasil foi encontrada.

4.2.1.3 Ausência de diferenciação ou custo de mudança

A ausência na diferenciação entre produtos pode resultar no aumento da concorrência. Vejamos, do ponto de vista do consumidor, quando este não percebe nenhuma diferenciação em um produto ou serviço, a competição acaba por entrar inevitavelmente em uma “guerra por preços”.

As primeiras impressões ao interagir com as plataformas foram de que existem diferenciações marcantes entre elas. Para essa etapa do *benchmarking* focou-se nos dados qualitativos como a experiência do usuário na busca por atividades, o nicho no qual a plataforma se especializou, a forma de reservar uma atividade ou viagem, as soluções de pagamento aceitas e por último a existência ou não de um aplicativo. (Quadro 7).

Quadro 7: Quadro comparativo entre elementos de diferenciação das competidoras.

Nome	Buscador	Nicho	Reserva	Pagamento	App
Desviando	Não permite buscar por palavras chaves, mostrando somente locais previamente cadastrados.	Oferta em sua grande maioria pacotes de ecoturismo e em menor quantidade atividades.	Não foi possível checar pois a plataforma informa que está parada para reestruturação.	Cartão de crédito, boleto ou transferência bancaria.	Não
Dreamextrem	Permite a busca por palavras chaves livremente, mesmo que a busca não retorne nenhum resultado.	Atividade e pacotes de ecoturismo em todo Brasil e no exterior.	Agendamento por data disponível .	Somente cartão de crédito.	Sim
Aventurax	Aparenta permitir a busca por palavras chaves, porém ao tentar buscar livremente falha. Mostrando somente locais já cadastrados, frustrando a experiência do usuário	Vende somente atividades de ecoturismo, não sendo encontrado pacotes de ecoturismo.	É possível agendar para uma data específica ou uma data alternativa, assim como deixar a data em aberto. Também é possível agendar a atividade como presente.	Cartão de crédito, boleto bancário e débito <i>on-line</i> .	Não
Scubazul	Permite a busca por palavras chaves de forma livre, mesmo que esta não venha a apresentar nenhum resultado.	Vende atividade e pacotes de ecoturismo focado no mercado de mergulho.	Agendamento por data disponível .	Cartão de crédito, boleto bancário e débito <i>on-line</i> .	Sim

Fonte: autoria própria.

A plataforma Scubazul destaca se na diferenciação ao explorar um nicho ainda mais específico do ecoturismo, focando-se exclusivamente em vender cursos, pacotes e atividades relacionadas universo do mergulho.

Outra plataforma em destaque é a Dreamextrem, assim como a Scubazul, ambas dispõem de aplicativos, uma aparência moderna com sistemas de reservas e buscas similares aos Airbnb, evidenciando que elas estão em sintonia com as melhores práticas da indústria de *marketplaces*.

Por fim, todas as empresas analisadas se diferenciaram umas das outras principalmente na experiência do usuário. Afinal, uma plataforma não deixa de ser um *software*, onde diferentes lógicas de construção levam a diferentes resultados na sua usabilidade. Um ponto importante observado foi a diferenciação em relação ao *layout* das plataformas, donde tais diferenças nem sempre retornaram uma boa experiência, como pôde-se observar nas

plataformas Desviando e Aventurax. Ambas apresentaram uma aparência antiga e um sistema de busca de atividades e passeio limitantes, demonstrando uma certa defasagem e falta de investimento na modernização das plataformas, entretanto tal fato não parece afetar as empresas, principalmente a Aventurax que obteve o segundo melhor tempo de permanência e o primeiro resultado em páginas visualizadas no *site*.

4.2.1.4 Divergência de concorrentes

Modelos de negócios variados em uma mesma indústria podem dificultar o entendimento da regra da competição. Um *marketplace* pode gerar receita além do comissionamento por vendas, existindo outras formas de rentabilizar a plataforma como taxas por anúncios ou por assinatura. Cabe assim à empresa entender a melhor estratégia para o seu negócio.

Dessa forma, foram analisados quais modelos de negócios são propostos aos prestadores de serviços e apresentados nas plataformas estudadas (

Quadro 8). As informações foram extraídas em 23 de Setembro de 2020.

Quadro 8: Modelos de negócios apresentados nas plataformas estudadas.

Nome	Modelo de Negócio
DESVIANDO	Informa em sua plataforma que o cadastro das atividades e pacotes são gratuitos, não informando o valor da comissão cobrada.
DREAMEXTREM	A taxa comissionada é de 10% sobre o valor total da venda, com as taxas do cartão de crédito já inclusas.
AVENTURAX	Não é preciso pagar para se cadastrar no site, mas paga-se uma taxa com cada agendamento efetuado (comissionamento).

	Não está disponível qual o valor dessa taxa.
SCUBAZUL	Não há taxa para cadastramento e manutenção para divulgações de saídas e cursos. A taxa comissionada da empresa é de 10% sobre as vendas efetivadas, além da taxa do meio de pagamento WIRECARD: 2,99% + R\$0,69 por transação.

Fonte: autoria própria.

Todos os quatro competidores trabalham com modelos de negócios baseados em comissionamento, facilitando o entendimento da “regra do jogo” como afirma [Porter \(1980\)](#), tal fato facilita para o mercado a compreensão do modelo de negócio. Entretanto, abre caminho para uma concorrência por baixas taxas de comissão. Um modelo de negócio diferenciado e mais vantajoso aliado a uma tecnologia moderna poderia facilmente instabilizar os concorrentes.

4.2.1.5 Existência de grandes interesses estratégicos

A indústria do ecoturismo é um nicho dentro da gigantesca indústria do turismo. Para verificar se existem interesses estratégicos por parte dos grandes competidores da indústria, inicialmente foi realizada uma busca na *internet* utilizando-se de palavras-chaves relacionadas ao turismo como: viagens, passagens aéreas, aluguel de casa, hotéis, passeios turísticos.

A intenção foi encontrar grandes *players* da indústria e ver se, e como, tais empresas vendem atividades de ecoturismo em suas plataformas.

As empresas encontradas e analisadas foram: CVC, Airbnb, TripAdvisor, Expedia, Decolar e Hotel Urbano.

- CVC

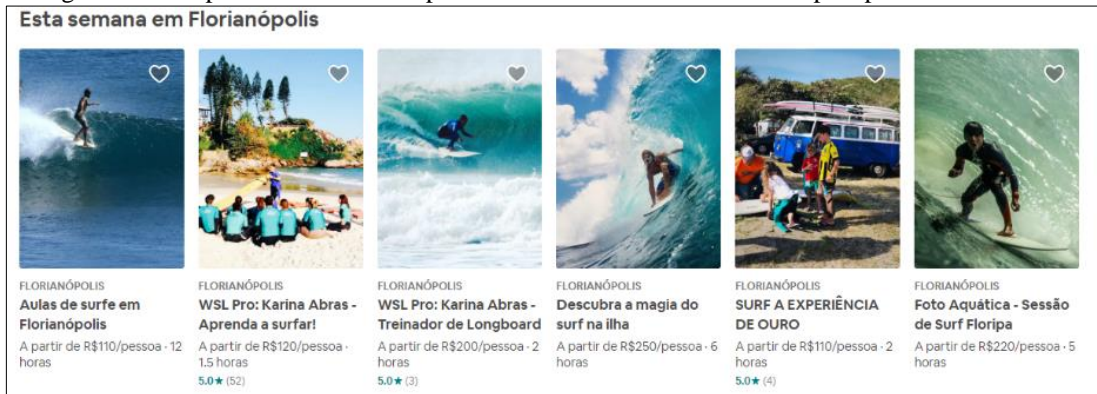
A empresa CVC é considerada a empresa *Top of Mind* (a mais lembrada) no ramo do turismo no Brasil. Não foram encontradas atividades de ecoturismo sendo ofertada em seu *site*.

- Airbnb

O Airbnb é um *marketplace* que conecta locatários de imóveis com viajantes que buscam alternativas a hotéis e similares.

A empresa começa a investir na venda de experiências culturais e de ecoturismo como averiguou-se em sua plataforma (Figura 6).

Figura 6: Exemplos de vendas de experiências de ecoturismo oferecidas pela plataforma Airbnb.



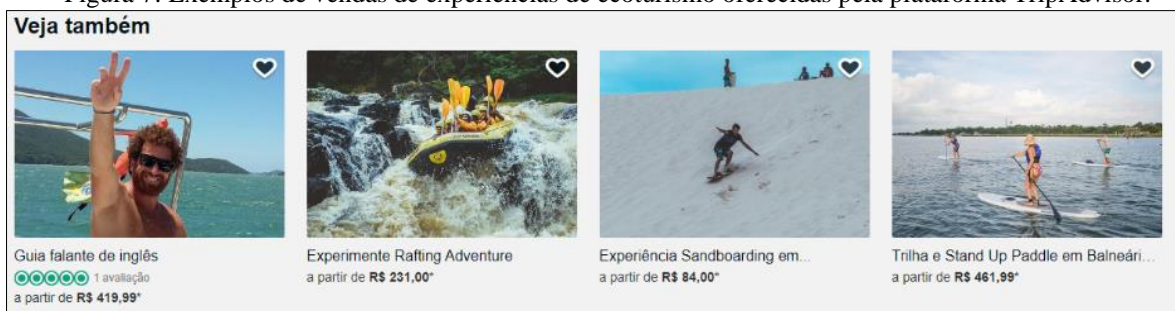
Fonte: <https://www.airbnb.com.br/>.

- TripAdvisor

A plataforma da TripAdvisor é especializada em fornecer informações e conteúdos relacionados ao turismo em geral.

Em seu *site* constatou-se atividades de ecoturismo sendo ofertada (Figura 7).

Figura 7: Exemplos de vendas de experiências de ecoturismo oferecidas pela plataforma TripAdvisor.



Fonte: <https://www.tripadvisor.com.br/>.

- Expedia

A Expedia é uma empresa de tecnologia voltada ao mercado de turismo cujo foco é a compra de pacotes turísticos, passagens aéreas e hospedagens em hotéis. Foram encontradas algumas poucas atividades de ecoturismo sendo vendidas na plataforma (Figura 8).

Figura 8: Exemplo de venda de experiência de ecoturismo oferecidas pela plataforma Expedia.

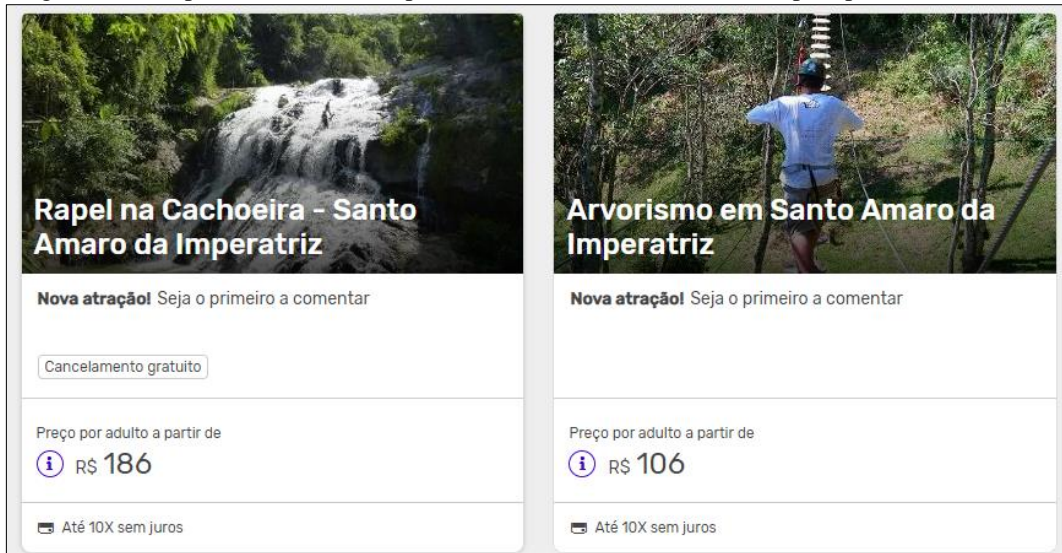


Fonte: <https://www.expedia.com.br/>.

- Decolar

A Decolar é considerada a maior agência de viagens da América Latina. Em sua plataforma vende-se ingressos para variados tipos de experiência, incluindo experiências de ecoturismo (Figura 9).

Figura 9: Exemplos de vendas de experiências de ecoturismo oferecidas pela plataforma Decolar.



Fonte: <https://www.decolar.com/>.

- Hotel Urbano

O Hotel Urbano é uma agência de viagem focada em hospedagem, pacotes e experiências. Em uma breve pesquisa observou-se a venda de atividades de ecoturismo na sua plataforma (Figura 10).

Figura 10: Exemplos de vendas de experiências de ecoturismo oferecidas pela plataforma Hotel Urbano.



Fonte: <https://www.hurb.com/>.

Como pôde-se constatar a partir das ofertas de atividades ligadas ao ecoturismo nos *marketplaces* dessas empresas, existem interesses estratégicos por parte de grandes concorrentes em relação à indústria do ecoturismo. Plataformas como o Airbnb e TripAdvisor podem vir a dificultar a existência de plataformas menores voltadas a esse mercado em específico, cujo poder de penetração e *marketing* é muito menor do que uma gigante do mercado, porém a especialização das plataformas de ecoturismo podem contornar tais ameaças desde que consigam fidelizar seu público.

Além da abordagem dada ao ecoturismo nos *marketplaces* das empresas selecionadas, também foi analisado o planejamento futuro das mesmas em relação ao setor. Por meio do levantamento de notícias, reportagens, campanhas e entrevistas (Apêndice B), foi avaliado como as empresas estão respondendo à crise no mercado do turismo causada pela pandemia do novo coronavírus. Analisar como cada empresa está reagindo a esse cenário e a importância que as mesmas dão ao ecoturismo é um parâmetro para avaliar seus interesses estratégicos.

- CVC

Profissionais ligados à CVC (diretor e fundador) se referem ao ecoturismo como um nicho de mercado diferencial para a indústria turística brasileira, além de promissor no pós-pandemia, com alta demanda por destinos próximos e viagens de curta duração. A empresa lançou uma campanha de *marketing* cujo foco é impulsionar o turismo doméstico e vídeos de

“Viagem Imersiva”. Entretanto, apesar do reconhecimento do ecoturismo como setor promissor, não há nenhuma campanha anunciada visando esse tipo de mercado ou medida para impulsionar o nicho.

- Airbnb

O Airbnb fechou uma parceria com a Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo para impulsionar a retomada do turismo no pós-pandemia. Apesar das medidas a serem tomadas não terem sido formalmente apresentadas, o Governo Estadual pretende investir em novas rotas e destinos dentro do Estado, inclusive em turismo de sustentabilidade e ecoturismo.

- TripAdvisor

A empresa iniciou, no final de 2019, participação em uma campanha mundial visando o desenvolvimento de turismo sustentável ao redor do mundo. Entretanto, nenhuma medida efetiva em relação ao ecoturismo no Brasil foi anunciada.

- Expedia

É citada no Relatório de Mercado Global do Ecoturismo 2020-2016 como uma das grandes empresas do setor. Também realizou pesquisa de comportamento que mostra que aumentou a procura por cidades sem praia, principalmente para Mato Grosso do Sul, e turismo de aventura. Apesar disso, nenhuma medida visando o ecoturismo no Brasil foi anunciada.

- Decolar

Decolar realizou pesquisa de comportamento que mostrou que o ecoturismo é um setor promissor pós-pandemia, ranqueando intenções de visitas. Assim como a CVC, criou campanha que visa impulsionar a retomada do turismo doméstico no país. Entretanto, não anunciou nenhuma medida que vise o ecoturismo.

- Hotel Urbano

Nenhuma informação de qualidade referente a planos futuros da empresa Hotel Urbano e o mercado de ecoturismo foi encontrada.

O ecoturismo é, sem dúvidas, considerado um nicho promissor para todas as empresas selecionadas (com exceção do Hotel Urbano por falta de informações). Levando em conta a

postura das mesmas com o incentivo ao nicho após a pandemia, o ecoturismo aparenta ter grande interesse estratégico em especial para o Airbnb, devido à parceria firmada com o Estado de São Paulo para o incentivo da atividade. O TripAdvisor participa de campanha mundial que visa promover ecoturismo sustentável, o que pode ser considerado como um indicador do interesse estratégico da mesma pelo nicho. O Expedia aparenta ter grande importância mundial, pela importância dada pelo Relatório Global do Ecoturismo, porém não foi encontrada nenhuma medida que justifique grande interesse estratégico no Brasil. CVC e DECOLAR desenvolvem pesquisas, promovem turismo doméstico ou tem profissionais que dão entrevistas elogiando o ecoturismo, mas não apresentam nenhuma medida específica para o setor. Hotel Urbano não apresentou informações que pudessem ser utilizadas para análise do quesito.

4.2.2 Ameaça de novos entrantes

Abaixo serão apresentadas as discussões referentes as barreiras de entrada que podem vir a inviabilizar a entrada de novos competidores.

4.2.2.1 Necessidade de capital

Neste tópico foram analisados os perfis das empresas na plataforma Crunchbase, donde somente as empresas Dreamextrem e Desviando aparecem no banco de dados da plataforma. Ambas eram listadas como ativas, no entanto nada consta sobre os investimentos feitos nas empresas, o capital social ou notícias de investidores. Desta forma fez-se necessário buscar outra fonte de informação, nesse caso o capital social, retirados do *site* www.consultacnpj.com, (Quadro 9).

Quadro 9: Capital social das empresas estudadas.

Nome Fantasia	Capital Social	Data de abertura
DESVIANDO	R\$ 2.000,00	28/10/2014
DREAMEXTREM	R\$ 1.411.744,00	28/04/2016
AVENTURAX	R\$ 5.000,00	21/08/2013

SCUBAZUL	R\$ 1.000,00	07/08/2017
----------	--------------	------------

Fonte: autoria própria.

As discrepâncias dos números não revelam informações consistentes que possam levar a uma conclusão satisfatória sobre a necessidade de capital. Porém, salta aos olhos a diferença de mais de mil vezes do capital social investido entre as empresas Scubazul e Dreamextrem, tornando a Dreamextrem uma boa candidata a ser observada a longo prazo.

Tais valores, mesmo o montante declarado pela Dreamextrem, não são valores exorbitantes e impeditivos para que novas empresas, *startups*, entrem nessa indústria, tendo em vista os aportes milionários que empresas de tecnologia costumam captar com fundos de investimentos especializados.

4.2.2.2 Acesso aos canais de distribuição

A indústria abordada aqui vende serviços prestados por terceiros e está localizada na *internet*, é fácil compreender que os canais de distribuição não são os canais tradicionais da indústria estudada por [Porter \(1980\)](#). A indústria de *marketplace* para o Ecoturismo não necessita de canais que envolvam logística por exemplo, aqui o canal de distribuição se faz na própria rede.

Dessa forma foram analisados os canais de distribuição divulgados pelas empresas nas suas próprias plataformas e coletadas também utilizando-se das ferramentas SE ranking já citada anteriormente, Facebook Library, uma plataforma disponibilizada pelo Facebook no intuito de tornar os anúncios veiculados em suas redes sociais mais transparentes e a Social Insider, uma ferramenta de *benchmarking* para mídias sociais. A intenção é averiguar quais canais têm a maior relevância no contexto atual e se existe alguma vantagem para um dado competidor.

Os dados relacionados aos canais de distribuição estão apresentados nos Quadros Quadro 10: Canais de distribuição utilizados por Desviando. a Quadro 13 abaixo, coletados entre 29 de Setembro e 28 de Outubro de 2020:

- Desviando

Quadro 10: Canais de distribuição utilizados por Desviando.

Canais	Seguidores e anúncios
Facebook	48.441 seguidores
Instagram	44.415 seguidores
Twitter	270 seguidores
Youtube	166 inscritos
Pinterest	245 seguidores
Anúncios no Google	870 anúncios
Anúncios no Facebook	0 anúncios

Fonte: autoria própria.

- Dreamextrem

Quadro 11: Canais de distribuição utilizados por Dreamextrem.

Canais	Seguidores e anúncios
Facebook	3.522 seguidores
Instagram	13.296 seguidores
Twitter	17 seguidores
Youtube	77 inscritos
Anúncios no Google	0 anúncios
Anúncios no Facebook	0 anúncios

Fonte: autoria própria.

- Aventurax

Quadro 12: Canais de distribuição utilizados por Aventurax.

Canais	Seguidores e anúncios
Facebook	3.173 seguidores.
Instagram	28.945 seguidores.
Twitter	19 seguidores.

Google+	Encerradas as atividades nessa rede social
Anúncios no Google	434 anúncios
Anúncios no Facebook	0 anúncios

Fonte: autoria própria.

- Scubazul

Quadro 13: Canais de distribuição utilizados por Scubazul.

Canais	Seguidores e anúncios
Facebook	12.638 seguidores.
Instagram	12.100 seguidores.
Twitter	133 seguidores.
Youtube	43 inscritos.
Anúncios no Google	7 anúncios
Anúncios no Facebook	0 anúncios

Fonte: autoria própria.

Os dados indicam que todas as empresas deixaram de anunciar no Facebook apesar de terem uma quantidade razoável de seguidores em ambas as redes sociais da empresa, o próprio Facebook e o Instagram.

Somente a empresa Dreamextrem não investe em anúncios no Google. A empresa Desviando posiciona-se de forma agressiva com investimentos massivos em anúncios no buscador, 870 no total, mais do que o dobro do seu concorrente Aventurax (434 anúncios), enquanto a plataforma Scubazul manteve somente 7 anúncios.

Ademais, os canais de distribuição pesquisados que se destacaram foram o Facebook e o Instagram, sendo que as duas empresas pertencem ao mesmo grupo. Os dados fornecidos pela ferramenta Social Insider mostram que somente as empresas Desviando e Scubazul

mantiveram postagem constantes nas redes sociais durante esse período, em que a empresa Desviando demonstrou obter mais engajamento do seu público (Quadro 14).

Quadro 14: Relação entre empresas, postagens e engajamentos em redes sociais.

Empresa Canal	Postagem	Engajamento	Engaj/Postagem
Desviando Facebook	11	336	30,5
Desviando Instagram	11	3008	273,5
Dreamextrem Facebook	0	0	0
Dreamextrem Instagram	0	0	0
Aventurax Facebook	0	0	0
Aventurax Instagram	0	0	0
Scubazul Facebook	17	173	10,2
Scubazul Instagram	16	501	31,3

Fonte: autoria própria.

Ambos os canais compartilham da mesma ferramenta de controle, a Business Facebook, voltada à criação de estratégias de *marketing* e ao gerenciamento dos anúncios, sendo possível veicular os anúncios em ambas as plataformas simultaneamente. O acesso a tal ferramenta está disponível a todos que tenham uma conta no Facebook, logo, não existe nenhum empecilho que introduza uma vantagem competitiva em relação aos canais de distribuição. Desta forma, a vantagem competitiva reside somente na estratégia adotada por cada competidor.

4.2.2.3 Política Governamental

Em relação às regulações governamentais referentes ao mercado de *marketplace*, nada consta como uma possível barreira de entrada, somente pautas jurídicas voltadas ao direito do consumidor e da responsabilidade do *marketplace* sobre a venda.

Entretanto, é importante salientar que, por se tratar de uma plataforma que inevitavelmente armazena os dados dos seus clientes, esta deve estar de acordo com a lei de proteção geral dos dados (LGPD), assim como atentar sobre as normas a respeito do turismo de aventura como consta no Catálogo ABNT, são elas:

[ABNT NBR 15331:2005](#) – Turismo de aventura – Sistema de gestão da segurança – Requisitos.

Especifica requisitos na implementação de um sistema de gestão de segurança, incluindo processos para melhorias contínuas e garantia de confiabilidade.

[ABNT NBR 15285:2005](#) - Turismo de aventura — Condutores — Competência de pessoal.

Estabelece as competências mínimas para os condutores e os resultados esperados, independente da atividade praticada.

[ABNT NBR ISO 21103:2014](#)- Turismo de aventura — Informações para participantes.

Orienta aos requisitos mínimos informativos a serem fornecidos aos participantes antes, durante e após a prática das atividades de ecoturismo.

Sabendo que o cliente tem o direito de acionar judicialmente o *marketplace* por danos causados pela má prestação do serviço, mesmo este sendo terceirizado, é de suma importância que exista uma forma de verificar como, e se os parceiros registrados na plataforma implementam e seguem tais normas.

Cabe também ao *marketplace* desenvolver um ambiente virtual que facilite o cumprimento da norma [NBR ISO 21103:2014](#), haja visto que este deve fornecer, juntamente com quem presta o serviço, as informações de acordo.

4.2.2.4 *Custo de Mudança*

Em resposta à pergunta enviada para os *marketplaces* sobre a existência de algum custo relativo a uma eventual desconexão do prestador de serviço da plataforma, todas as plataformas afirmaram que não existe tal custo, haja vista que o *marketplace* é o maior interessado em buscar novos parceiros para anunciar na sua plataforma, cobrar dos parceiros para deixar a plataforma não seria uma boa estratégia de retenção.

4.2.2.5 *Desvantagens de custo independente de escala*

Para determinar se alguns dos quatro concorrentes citados anteriormente têm alguma vantagem competitiva que possa inviabilizar a entrada de novos concorrentes ou mesmo

sobrepular os concorrentes atuais, foi pesquisado no *site* do INPI, utilizando-se do CNPJ das empresas, a possibilidade de haver algum registro de patente, assim como notícias na plataforma Crunchbase sobre as empresas aqui estudadas.

Em nenhum dos casos foram encontrados dados relevantes que indiquem alguma vantagem competitiva.

4.2.3 Ameaça de produtos substitutos

Como discutido anteriormente, produtos substitutos influenciam na estratégia de competição de uma dada indústria. Abaixo será apresentado o resultado da pesquisa sobre o tema.

4.2.3.1 Alternativas atuais do ponto de vista dos fornecedores

Vender atividades de ecoturismo têm suas peculiaridades e por isso a existência das plataformas especializadas nesse nicho de mercado. Como o tema abordado é *marketplace*, a busca por informações de produtos substitutos foi centrada nesse aspecto.

Anteriormente foi mostrada a existência de interesses estratégicos no mercado de ecoturismo por parte de grandes *players*. Porém, dentre as empresas analisadas, somente o Airbnb e o TripAdvisor se enquadram como um produto substituto pois dentre todos eles são os únicos que se comportam com um *marketplace*.

Outros produtos substitutos que poderiam vir a serem utilizados são as plataformas de *marketplace* de eventos e *marketplace* de ofertas.

Para averiguar se tais *marketplaces* oferecem atividades de ecoturismo, buscou-se no Google por tais plataformas, onde as empresas Sympla e Eventbrite se destacaram no quesito evento e as plataformas Meu Barato e Peixe Urbano no quesito oferta.

- Sympla

A Sympla se descreve como uma plataforma *online* de eventos líder no Brasil. Foi constatada a venda de atividades de ecoturismo na mesma (Figura 11).

Figura 11: Exemplos de vendas de atividades de ecoturismo oferecidas pela plataforma Sympla.

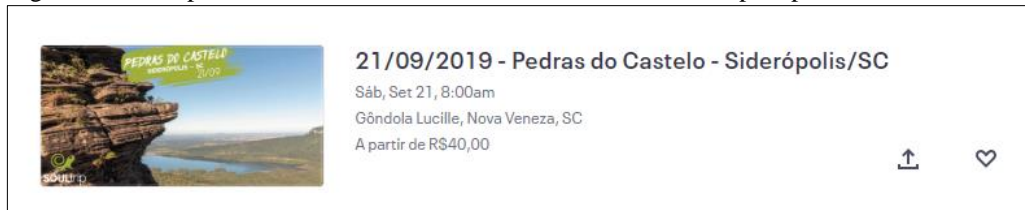


Fonte: <https://www.sympla.com.br/>.

- Eventbrite

O Eventbrite, assim como a Sympla, também é um *marketplace* de eventos e da mesma forma foram constatados eventos relacionados ao ecoturismo sendo ofertados nesta (Figura 12).

Figura 12: Exemplo de venda de atividade de ecoturismo oferecidas pela plataforma Eventbrite.



Fonte: <https://www.eventbrite.com.br/>.

- Meu Barato

Não há muita informação sobre a plataforma Meu Barato, porém no *site* percebe-se que o foco desta é o estado de Santa Catarina, nela foram encontradas atividades de ecoturismo sendo vendidas (

Figura 13).

Figura 13: Exemplos de vendas de atividades de ecoturismo oferecidas pela plataforma Meu Barato.



Fonte: <https://www.meubarato.com/>.

- Peixe Urbano

O Peixe Urbano foi o pioneiro no mercado de compra coletiva e atua em todo o Brasil. Hoje com um novo modelo de negócios trabalha como um *marketplace* de oferta, em sua plataforma constam algumas poucas atividades de ecoturismo (Figura 14).

Figura 14: Exemplos de vendas de atividades de ecoturismo oferecidas pela plataforma Peixe Urbano.



Fonte: <https://www.peixurbano.com.br/>.

Essas plataformas representam uma ameaça aos *marketplaces* de ecoturismo pois agrupam inúmeros eventos e ofertas de todos os tipos, trazendo um grande fluxo de visitas e movimentando um grande montante de dinheiro, podendo assim negociar melhores taxas com os intermediadores de pagamento, repassando melhores taxas aos seus parceiros cadastrados, assim como investir massivamente no *marketing* da plataforma.

No entanto, plataformas de eventos como o Sympla e Eventbrite deixam de fora uma grande parcela do mercado de ecoturismo, da mesma forma que as plataformas de promoções, pois suas plataformas não contemplam a criação de pacotes turísticos, uma vantagem a ser explorada pelas plataformas de ecoturismo.

Por fim, outra possibilidade aventada foi a de *marketplaces* de vendas de produtos e serviços gerais como a OLX e o Mercado livre venderem tais serviços, porém nada relacionado ao ecoturismo foi encontrado nas mesmas.

4.2.4 Poder de negociação dos fornecedores

Sem os fornecedores não existiria o que vender em um *marketplace*. Estes, evidentemente, são a parcela B2B do modelo de negócios B2B2C. Desta forma faz-se essencial compreender a relação destes utilizando-se dos fatores apresentados por [Porter \(1980\)](#).

4.2.4.1 Os números de fornecedores na indústria do ecoturismo

A respeito dos números de possíveis fornecedores no mercado de ecoturismo e turismo de aventura, de acordo o Relatório de Impactos do Programa Aventura Segura ([BRASIL, 2011](#)), o número estimado de prestadores de serviço é de 2.067. Entretanto, esse número é certamente maior quando analisado do ponto de vista da indústria de aventura como um todo, pois o estudo somente analisa empreendimentos como escola de mergulho, *rafting*, rapel, entre outros, não levando em conta os guias e operadores que trabalham nessa indústria. (Figura 15).

Para um melhor entendimento do leitor, os operadores focam em um mercado específico, como por exemplo, passeios na região da Patagônia, na Argentina, trabalhando em conjunto com os prestadores de serviços e guias locais, criam pacotes turísticos vendidos posteriormente por agências de viagens ou *marketplace* de turismo.

Em relação aos números dos operadores e guias de turismo, os dados fornecidos pelo Ministério do Turismo são mais precisos devido à exigência de um cadastro especial, o CADASTUR. Os números de guias e operadores de turismo hoje cadastrados são de 21.883 e 22.855 respectivamente. Contudo, após aplicado os filtros, buscando somente relações com o ecoturismo e afins como turismo rural, pesca e aventura, foram contabilizados 10.117 guias e 8.877 operadores.

Tais números mostram que a indústria não está concentrada em poucos fornecedores e tampouco é confrontada com serviços que não possam ser substituídos, questionamentos levantados por [Porter \(1980\)](#) referente ao poder dos fornecedores. Uma vantagem para os *marketplaces* de ecoturismo, todavia, os números não refletem a qualidade prestada dos serviços, algo imprescindível para a reputação do *marketplace* que os vendem. Um prestador

de serviço, operador ou guia com uma boa reputação no mercado não estará sujeito as mesmas pressões ao ingressar em tais plataformas.

Figura 15: Dimensionamento da oferta de Ecoturismo e Turismo de Aventura no Brasil

Itens	Base 2009
Número de empresas identificadas	1.860
Número estimado de empresas	2.067
Número médio de clientes atendidos ano	2.604
Total de clientes atendidos por ano	5.382.468
Faturamento médio anual	R\$ 249.577
Faturamento total do mercado	R\$ 515.875.659
Número médio de funcionários	5,63
Total de funcionários	11.637
Número médio de contratações na alta temporada	3,34
Total de funcionários na alta temporada	18.541
Número médio de sócios das empresas	1,91
Total de empresários do segmento	3.948
Pessoal total envolvido no segmento em temporadas normais	15.585
Pessoal total envolvido nos segmentos em alta temporada	22.489
Ticket médio por cliente	R\$293

Fonte: [Brasil \(2011\)](#).

4.2.4.2 Os canais de venda dos fornecedores

O ecoturismo ou turismo de aventura no Brasil é uma indústria consolidada que está indo para sua quarta década de existência, enquanto a indústria de *marketplace* para o ecoturismo não tem mais de 7 anos. Os “dinossauros”, como o Diagnóstico de Turismo de Aventura no Brasil ([BRASIL, 2009](#)) refere-se aos pioneiros do mercado de aventura, tiveram que desbravar meios de divulgar suas atividades em uma era pré *internet*.

Para [Porter \(1980\)](#) é essencial saber se a indústria para qual o fornecedor vende (nesse caso fornece o serviço), é ou não uma indústria essencial para o mesmo.

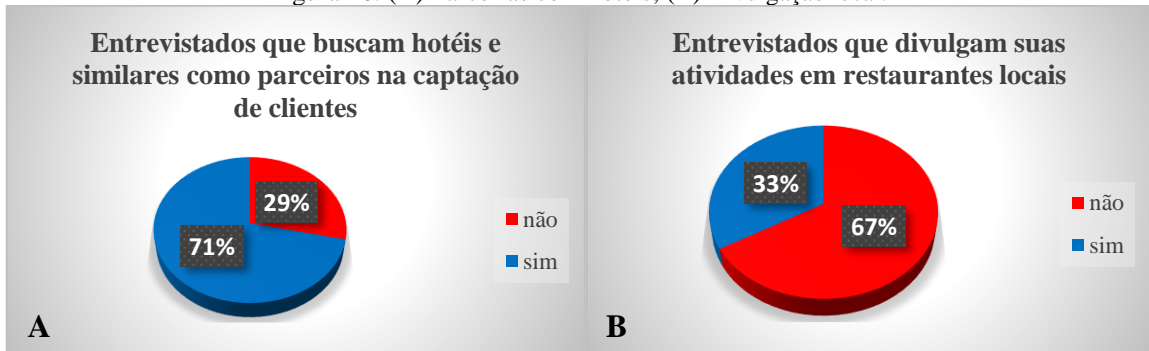
Dessa forma foi pesquisado junto aos prestadores de serviços quais as parcerias buscadas por estes na aquisição de novos clientes.

Na primeira fase deste trabalho de campo, foram entrevistados 42 prestadores de serviços de ramos diferentes do ecoturismo, de escolas de mergulho a passeio de cavalo, de observação de pássaros a observação de baleias, de passeio de escuna a *rafting*. As perguntas encontram-se no Apêndice A

Foram constatados em conversar preliminares 5 principais canais, sendo eles: a indústria hoteleira, restaurantes, vendedores ambulantes, agências/operadores de viagens locais e a indústria de plataformas *online*.

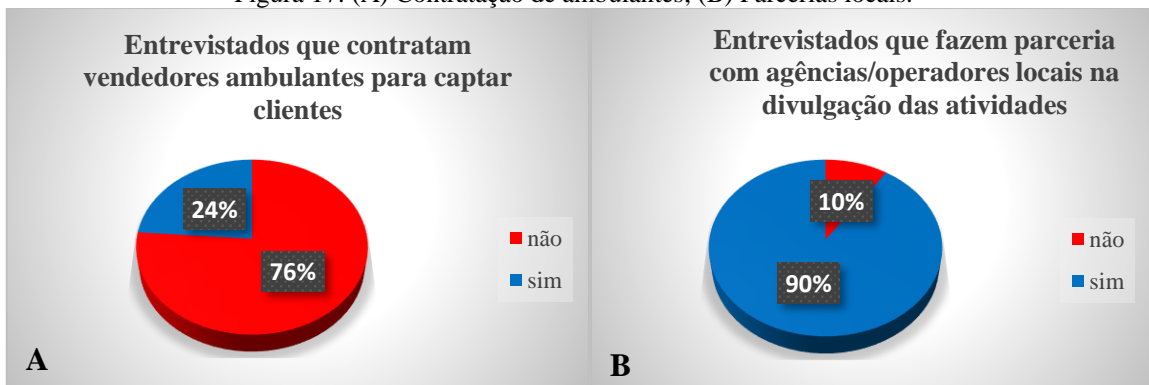
Abaixo estão os gráficos com as respostas dadas pelos entrevistados (Figura 16 a Figura 18).

Figura 16: (A) Parcerias com hotéis; (B) Divulgação local.



Fonte: autoria própria.

Figura 17: (A) Contratação de ambulantes; (B) Parcerias locais.



Fonte: autoria própria.

Figura 18: Parcerias *online*.



Fonte: autoria própria.

Foram questionados quais canais traziam maior retorno, mas a grande maioria não soube responder com exatidão por falta de dados, pois o trabalho de gestão dos clientes ainda é demasiadamente manual.

Mais da metade dos pesquisados afirmaram buscar parcerias com plataformas *online* objetivando divulgar seu trabalho e adquirir clientes. Dessa forma pode-se concluir que a indústria de plataformas é uma indústria relevante para os fornecedores prestadores de serviço.

Estes resultados, ainda que modestos, revelam o comportamento dos prestadores de serviços de ecoturismo. Atualmente, existem ferramentas de automação de e-mail capazes de escalar o volume de dados coletados para uma pesquisa deste tipo. Porém, este estudo não contemplou a utilização de tais ferramentas, por falta de habilidade técnica do pesquisador.

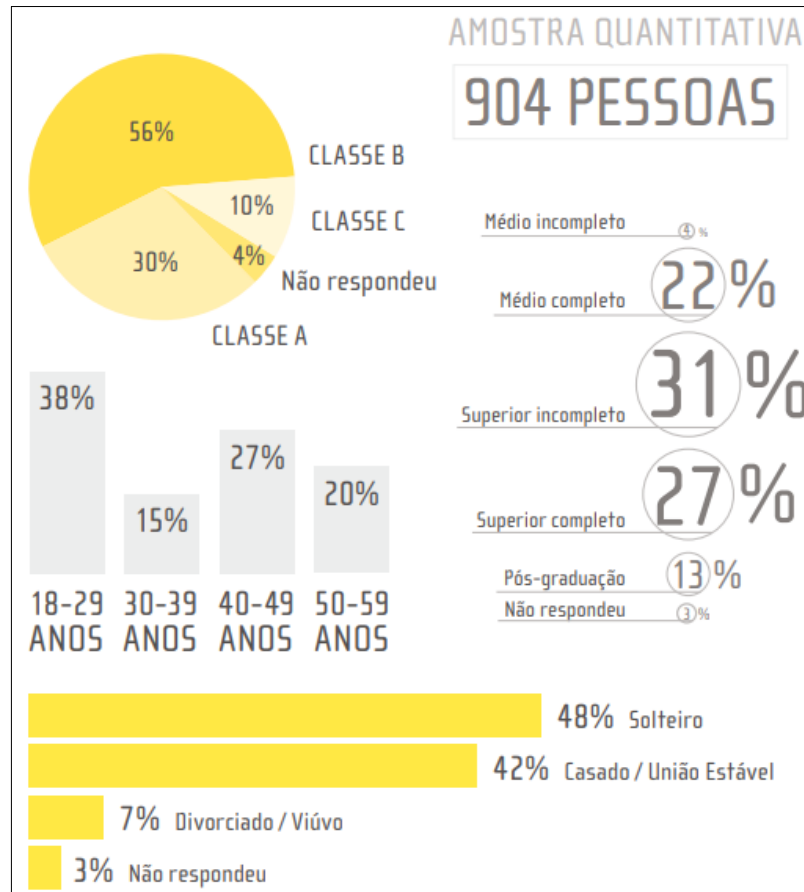
4.2.5 Poder de negociação dos compradores

Se a empresa não entender quem é o seu cliente, a parcela B2C do modelo B2B2C, o *marketplace* estará fadado ao fracasso, portanto é de suma importância compreender o comportamento e a classe à qual o consumidor pertence. Abaixo serão apresentados os resultados da pesquisa.

4.2.5.1 O perfil dos consumidores de ecoturismo e o impacto do custo do serviço.

Para compreender o impacto que o valor do serviço pode ter sobre o orçamento do consumidor, fez-se necessário buscar por informações sobre o perfil do ecoturista. O estudo denominado Perfil do turista de Aventura e do Ecoturista no Brasil ([BRASIL, 2010b](#)) traz dados relevantes sobre o assunto. Nesse estudo foram entrevistadas no total 904 pessoas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Tais Estados são os três maiores emissores do turismo doméstico do Brasil (Figura 19).

Figura 19: Perfil dos clientes que procuram pelo mercado de Turismo de Aventura e ao Ecoturismo.



Fonte: [Brasil \(2010b\)](#).

Outro dado relevante, apesar de possíveis discrepâncias dos valores com os valores atuais, fornecido pelo Relatório de Impactos do Programa Aventura Segura ([BRASIL, 2011](#)), citado anteriormente, é o valor do ticket médio de R\$ 293 reais, valor acessível a ambas as classes, como faz acreditar os dados fornecidos pelo IBGE (IBGE, 2020) (Figura 20).

Figura 20: Faixa de renda familiar das classes econômicas no Brasil.

QUAL A FAIXA DE RENDA FAMILIAR DAS CLASSES?		
CLASSES ECONÔMICAS*	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
Classe E	0	R\$ 1.254
Classe D	R\$ 1.255	R\$ 2.004
Classe C	R\$ 2.005	R\$ 8.640
Classe B	R\$ 8.641	R\$ 11.261
Classe A	R\$11.262	-

*As classes econômicas são definidas a partir dos rendimentos familiares per capita e estão expressos em preços (R\$) de janeiro de 2014.

Fonte: FGV Social, 2018.

Consequentemente, as informações levantadas fazem crer que o custo do serviço não tem grande impacto sobre o orçamento do ecoturista, um fator importante citado por [Porter \(1980\)](#) dentro do poder de negociação dos consumidores. Outro fato que corrobora tal afirmação

é o faturamento e o número de clientes atendidos pelos prestadores de serviços, respectivamente R\$ 515.875.659,00 (quinhentos e quinze milhões, oitocentos e setenta e cinco mil, seiscentos e cinquenta e nove reais) e 5.382.468 (cinco milhões, trezentos e oitenta e dois mil, quatrocentos e sessenta e oito clientes), mostrando que o ecoturismo é um mercado consolidado pelos seus consumidores.

Para o *marketplace* voltado a essa indústria fica a ressalva em buscar por parceiros que proporcionem uma gama de valores e serviços variados, a fim de suprir os diferentes desejos de preços e serviços para os seus clientes, assim como traçar estratégias de inclusão das demais classes sociais no consumo de ecoturismo.

5 CONCLUSÃO

A metodologia aplicada nesse estudo aliada às cinco forças competitivas de Porter, resultou em uma melhor compreensão da indústria de *marketplace* para o ecoturismo no Brasil, de tal modo que, ao exigir o discernimento sobre a relevância ou não dos fatores citados por Porter (1980) aplicados na indústria estudada, ampliaram a percepção do pesquisador sobre o tema, tornando mais ágil a busca por informações, criando assim uma conexão mais profunda entre o pesquisador e o objeto de estudo.

Os *sites* das empresas de *marketplace* para o ecoturismo aliados às ferramentas como a SEMrush, Social Insider, Crunchbase e SE Ranking, trouxeram informações satisfatórias para a realização do *benchmarking* entre as empresas concorrentes. Evidenciou-se a importância da modernização constante da tecnologia empregada nas plataformas, haja visto que a grande maioria dos acessos às plataformas foram feitas via dispositivos celulares, mostrando a importância de um site responsivo e moderno ou até mesmo um aplicativo. Da mesma forma ficou evidente a importância do *marketing* de conteúdo na geração de tráfego para os *sites* das empresas, assim como um *software* moderno com uma boa experiência para o usuário. Ademais, as informações buscadas e não encontradas foram os dados de crescimento das empresas.

A aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter (1980) na análise de concorrência foi adaptada para responder às questões relacionadas ao tema escolhido, de forma que nem todos os fatores de cada uma das forças foi abrangido.

A aplicação do *benchmarking* foi utilizada somente nos fatores quando estes eram referentes à concorrência direta, utilizando-se de dados quantitativos fornecidos por plataformas especializadas, e dados qualitativos observados *in loco*, ou seja, diretamente nas plataformas concorrentes.

Considerando-se a força de rivalidade entre empresas existentes, a plataforma Scubazul destacou-se em relação à retenção dos usuários em seu *site*, indicando que a plataforma faz um bom trabalho em divulgar sua plataforma para os clientes certos, mesmo com um baixo investimento em anúncios. A ausência de diferenciação entre os produtos é um fator que aumenta a rivalidade, outro ponto em que a plataforma Scubazul se sobressai, focando em um nicho específico de atividades relacionadas ao mergulho. O aspecto que causa maior diferenciação entre as empresas é a experiência do usuário, salientando a importância da forma como as informações são apresentadas e o *layout* do *site*. A indústria do ecoturismo, de forma geral, apresenta como principais competidores grandes empresas já estabelecidas na indústria do turismo, como Airbnb e TripAdvisor.

A análise da ameaça de novos entrantes mostrou que a necessidade de capital não parece ser um fator restritivo até o momento, visto que o montante declarado pelas empresas avaliadas não é exorbitante para uma *Startup*. Da mesma forma, não foi observado nenhum empecilho em relação ao acesso aos canais de distribuição, cujos acessos aos principais canais são gratuitos e disponíveis a todos. As políticas governamentais de regulamentação do mercado de *marketplace* não são possíveis barreiras de entrada e as normas técnicas não são restritivas. Por fim, não foram constatados custos de mudança ou vantagens competitivas de empresas já existentes que inviabilizem a entrada de novas concorrentes.

A ameaça de produtos substitutos é observada em grandes empresas de turismo já estabelecidas, como mostrado na rivalidade entre empresas existentes, sendo que o Airbnb é uma ameaça direta, por também se tratar de um *marketplace*.

Sobre o poder de negociação dos fornecedores, pode-se concluir que a indústria do ecoturismo não está concentrada em poucos fornecedores e não é confrontada com serviços insubstituíveis. Os principais parceiros dos prestadores de serviço são as agências e operadores locais e parcerias com plataformas *online* são implementadas para divulgação de serviços e captação de clientes.

Por fim, a última força analisada consiste no poder de negociação dos compradores. Por meio das informações levantadas, conclui-se que o custo do serviço não apresenta grande impacto sobre o orçamento do entusiasta de ecoturismo. Entretanto, para esse tipo de indústria é necessário buscar parcerias que proporcionem valores e serviços mais variados, visando incluir diferentes tipos de clientes e classes sociais no consumo de ecoturismo, algo desafiador e custoso do ponto de vista do *marketing*.

A análise de concorrência entre *marketplaces* voltados à indústria do ecoturismo ainda é uma área incipiente. Dessa forma, para futuros projetos sugere-se buscar por dados relacionados a possíveis problemas vivenciados por prestadores de serviço e ecoturistas, a fim de viabilizar soluções tecnológicas, assim como coletar constantemente os dados dos concorrentes diretos e dos produtos substitutos para permanecer no “jogo” e obter *insights*, da mesma forma, manter-se conectado com as mais recentes tendências e tecnologias voltadas ao *e-commerce*.

REFERÊNCIAS

[ADVENTURE TRAVEL TRADE ASSOCIATION \(ATTA\)](#). **Adventure Tourism Development Index: an Adventure Travel Scorecard**. The 2016 Report – Sixth Edition, 2016. Disponível em: <https://www.adventuretravel.biz/research/2016-adventure-tourism-development-index/>. Acessado em: 29 de nov. de 2018.

[ALZOLA, L. M.; ROBAINA, V. P.](#) Measuring the results in B2C e-commerce. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 3, p. 279-293, 2007.

[ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS](#). **NBR: 15285: Turismo de aventura – Condutores – Competência de pessoal**. Rio de Janeiro, 6 p. 31 de outubro de 2005.

[ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS](#). **NBR 15331: Turismo de aventura – Sistema de gestão de segurança – Requisitos**. Rio de Janeiro, 27 p. 20 de dezembro de 2005.

[ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS](#). **NBR ISO 21103: Turismo de aventura – Informações para participantes**. Rio de Janeiro, 24 de novembro de 2014.

[BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S.](#) **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. XV, 158 p. ISBN: 9788576051565.

[BLANK, S.; DORF, B.](#) **Startup: Manual do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. ISBN: 9788576087823.

[BRASIL](#). Ministério do Turismo e ABETA. **Diagnóstico do Turismo de Aventura no Brasil**. Belo Horizonte: Ed. dos autores, 2009. (Série Aventura Segura). CDD: 338.4791.

[BRASIL](#). Ministério do Turismo. **Ecoturismo: orientações básicas**. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e

Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. 2. ed. – Brasília: Ministério do Turismo, 2010a. CDD: 338.47910981.

[BRASIL](#). Ministério do Turismo. **Perfil do turista de aventura e do ecoturista do Brasil**. São Paulo: ABETA, 2010b. ISBN: 9788562714108.

[BRASIL](#). Ministério do Turismo e ABETA. **Relatório de Impactos do Programa Aventura Segura**. Belo Horizonte: Ed. dos autores, 2011. ISBN: 9788562714221.

[CAI, L.; HE, X.; DAI, Y.; ZHU, K.](#) Research on B2B2C e-commerce website design based on user experience. **Journal of Physics: Conference Series**, v.1087, 6 p., 2018.

[CAMP, R.C.](#) **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998. ISBN: 9788522101016.

[CAMPOS, R.](#) **Marketplace, a salvação da lucratividade do e-commerce**. Relatório da VTEX e BR Partners. São Paulo: 2015.

[CECCONELLO, A. R.](#) **A construção do plano de negócio: percurso metodológico**. São Paulo: Saraiva, 2008. ISBN: 9788502067912.

[CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.](#) **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. ISBN: 9788535284416.

[Comércio](#) eletrônico deve crescer 18% em 2020 e movimentar R\$ 106 bilhões. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO – ABCOMM**. 2020a. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/>. Acessado em: 25 de set. de 2020.

[CONSELHO MUNDIAL DE VIAGENS E TURISMO](#) (THE WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL – WTTC). **Research on the Economic Impact of Travel & Tourism**. 2020. Disponível em: <https://wttc.org/>. Acessado em: 24 de set. de 2020.

Consumo online no Brasil cresceu 73% em março, revela pesquisa. **E-COMMERCE BRASIL**. 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/consumo-online-brasil-cresceu-marco/>. Acesso em: 24 de set. de 2010.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C.; GOULD, J. M. Understanding Organizational Learning Capability. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, p. 361-379, 1996.

DORNELAS, J. C. A. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século XXI**. São Paulo: Elsevier, 2010. ISBN: 9788535264586.

DOUGLAS, A.; MUIR, L.; MEEHAN, K. E-quality in the e-services provision of legal practices. **Managing Service Quality**, v. 13, n.6, p. 483-491, 2003.

E-COMMERCE BRASIL; MOVIMENTO COMPRE&CONFIE. **Relatório NEOTRUST**. 2 Ed. 17p. Versão digital. 2020.

Faturamento do e-commerce cresce 56% neste ano e chega a R\$41,92 bilhões. **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRIO ELETRÔNICO – ABCOMM**. 2020b. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>. Acessado em: 25 de set. de 2020.

FENSEL, D.; DING, Y.; OMELAYENKO, B.; SCHULTEN, E.; BOTQUIN, G.; BROWN, M.; FLETT, A. Product data integration in B2B e-commerce. **IEEE Intelligent Systems**, v. 16, n.4, p. 54-59, 2001.

FISHKIN, R.; HOGENHAVEN, T. **Inbound Marketind and SEO: Insights from the Moz Blog**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. ISBN: 9781118551585.

FUNDAÇÃO DO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil – 2010/2011**. Relatório Executivo – Produto 6. Contrato Administrativo nº 023/2011, Processo nº 72030.000442/2011-71, São Paulo, 2012.

[GITAHY, Y.](https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/) Afinal, o que é uma startup? **Exame**, 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acessado em: 05 de mai. de 2019.

[HALLIGAN, B.; SHAH, D.](#) **Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs.** New Jersey: Wiley, 1st Edition, 2009. ISBN: 9780470499313.

[HANDFIELD, R.; NICHOLS, E.](#) **Introduction to Supply Chain Management.** New Jersey: Prentice Hall, 1999. ISBN: 9780136216162.

[IANKOVA, S.](#); DAVIES, I.; ARCHER-BROWN, C.; MARDER, B.; YAU, A. A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. **Industrial Marketing Management**, v. 81, p. 169-179, 2019.

[KAPLAN, S.; SAWHNEY, M.](#) **E-Hubs: The New B2B Marketplaces.** Boston: Harvard Business Reviews, 2000.

[LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.](#) **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991. ISBN 8522407142.

[LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G.](#) **E-commerce: business, technology, society.** 10 ed. Boston: Pearson Education, 2014. ISBN: 9780133024449.

[LAVILLE, C.; DIONNE, J.](#) A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. **Artmed**, UFMG, 1999.

[LOPES, F. P.](#) **Benchmarking para empresas de software: desenvolvimento e aplicação de um modelo de referência.** Florianópolis, 2008. 1 v. Dissertação [mestrado] - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

[MARACY, H.](https://www.equals.com.br/fintechs-comecam-focar-o-b2b/) Fintechs começam a focar o B2B. **Equals**, 2019. Disponível em: <https://www.equals.com.br/fintechs-comecam-focar-o-b2b/>. Acessado em: 04 de mai. de 2019.

E-marketplace no Ecoturismo: split de pagamento aparece como um modelo indispensável para o segmento. **MUNDO MARKETING**, 2019. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/noticias-corporativas/conteudo/209528/e-marketplace-no-ecoturismo-split-de-pagamento-aparece-como-um-modelo-indispensavel-para-o-segmento>. Acessado em: 24 de set. de 2020.

OLIVEIRA, A. S.; COELHO, T. M.; QUAREMA, F. S. *E-marketplace como plataforma de comunicação multimídia para aplicativos *mobiles* de ecoturismo*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Joinville, SC. 2 a 8/09/2018.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**, v. 14, n.1, p. 155-167, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980. ASIN: B001CB34J0.

PULIZZI, J. **Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less**. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN: 978-0071819893.

QUAL a faixa de renda familiar das classes? **FGV SOCIAL – CENTRO DE POLÍTICAS SOCIAIS**, 2018. Disponível em: <https://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-familiar-das-classes>. Acessado em: 03 de out. de 2019.

RAMOS, D. N. **B2B2C como estratégia para sincronizar o e-commerce aos demais canais de venda de uma organização**. Trabalho de Conclusão de Curso (Comunicação Social). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2019. 64p.

RIES, E. The Lean Startup. **THE LEAN STARTUP**, 2001. Disponível em: <http://theleanstartup.com/>. Acessado em: 04 de mai. de 2019.

RODRIGUES, N. M. H. M. **Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Nova de Lisboa. 2010. 144 p.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO (SPC) E CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS (CNDL). Consumo online 2019. **SPC Brasil**, 2019. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2017/06/SPC-Analise-Consumo-Online-no-Brasil.pdf>. Acessado em: 24 de set. de 2020.

SZYMANSKI, D. M.; HISE, R.T. E-satisfaction: an initial examination. **Journal of Retailing**, v.76, n. 3, p. 309-322, 2000.

UMA espiada na grama do vizinho, ou: como fazer benchmarking. **ENDEAVOR BRASIL**, 2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/benchmarking/>. Acessado em: 04 de mai. de 2019.

WANG, S.; ARCHER, N. P. Electronic marketplace definition and classification: literature review and clarifications. **Enterprise Information Systems**, v. 1, n. 1, p. 89-112, 2007.

WIERSEMA, F. The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. **Industrial Marketing Managment**, v. 42, p. 470-488, 2013.

WILSON-JEANSELME, M.; REYNOLDS, J. Growth without profit: explaining the internet transaction profitability paradox. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 12, n. 3, p. 165-177, 2005.

ZAPELINI, W. B. **Um modelo de avaliação de programas de pós-graduação baseado no benchmarking de competências organizacionais:** estudo de caso nas engenharias da UFSC. Florianópolis, 2002. ii, 238 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2473.pdf>>.

APÊNDICE A
Entrevistas

As entrevistas foram realizadas, por telefone, com 42 prestadores de serviços do ramo de ecoturismo, com perguntas levantadas pelo autor do presente trabalho. Seguiu-se o seguinte roteiro:

- Quais, dentre os canais exemplificados a seguir, sua empresa usa como canal de geração de clientes?

A seguir, encontram-se as respostas obtidas:

Entrev/canal	Hotéis	Restaurantes	Vendedores ambulantes	Agências	Marketplaces
Entrevista 1	Não	Não	Não	Não	Não
Entrevista 2	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevista 3	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevista 4	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Entrevista 5	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Entrevista 6	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevista 7	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Entrevista 8	Não	Não	Não	Sim	Não
Entrevista 9	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 10	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 11	Sim	Não	Não	Não	Sim
Entrevista 12	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 13	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 14	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 15	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 16	Não	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 17	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevista 18	Não	Não	Não	Sim	Não
Entrevista 19	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 20	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Entrevista 21	Não	Não	Não	Não	Não
Entrevista 22	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 23	Sim	Não	Não	Sim	Não
Entrevista 24	Sim	Não	Não	Sim	Sim

Entrevista 25	Sim	Não	Não	Sim	Não
Entrevista 26	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 27	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Entrevista 28	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 29	Não	Não	Não	Sim	Não
Entrevista 30	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Entrevista 31	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Entrevista 32	Não	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 33	Não	Não	Sim	Sim	Não
Entrevista 34	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevista 35	Não	Não	Não	Sim	Não
Entrevista 36	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 37	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Entrevista 38	Não	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 39	Não	Não	Não	Sim	Sim
Entrevista 40	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Entrevista 41	Não	Não	Não	Não	Não
Entrevista 42	Sim	Não	Não	Sim	Não

APÊNDICE B

Principais resultados em buscas relacionadas a “planos” + [nome da empresa] + “ecoturismo”

Todos os links foram acessados em 22 de Setembro de 2020.

CVC

Título: “Com destinos reabertos, ecoturismo é a opção mais segura para viajar agora?”

Fonte: UOL – Seção Nossa Viagem

Link: <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2020/07/16/com-destinos-reabertos-ecoturismo-e-a-opcao-mais-segura-para-viajar-agra.htm>

Principal informação: diretor geral da CVC acredita que a retomada do turismo após pandemia terá alta demanda por ecoturismo. Nenhuma medida da CVC relacionada a impulsionar esse mercado foi citada.

Título: “CVC lança campanha publicitária focada na retomada do turismo pelo Brasil; VÍDEO”

Fonte: M&E Mercado e Eventos – Portal do Turismo Brasileiro

Link: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/agencias-e-operadoras/cvc-lanca-campanha-publicitaria-focada-na-retomada-do-turismo-pelo-brasil/>

Principal informação: a campanha foca em turismo doméstico, porém não dá atenção especial ao ecoturismo. O foco fica em “lugares de praia, campo, ambientes abertos e hotéis “, apesar do vídeo promocional trazer imagens que podem ser associadas ao ecoturismo.

Título: “Viagens pós-pandemia serão de carro, para destinos próximos”

Fonte: Terra - Seção Coronavírus

Link: <https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/viagens-pos-pandemia-serao-de-carro-para-destinos-proximos,e4155ecf4eb46e28da3bb34ddf92a31fk18ialxg.html>

Principal informação: CVC é uma das 20 associações que compõem o movimento #ViajePeloBrasil, cujo foco é impulsionar turismo doméstico. Reportagem cita que houve abandono do marketing internacional. O presidente o grupo CVC Corp diz “Nós estamos desenhando tudo com os grandes destinos, com hotéis, pousadas, casas.”, não havendo referência específica ao ecoturismo.

As citações especiais ao ecoturismo não foram dadas por profissionais da CVC, e sim pelo sócio-fundador da Ambiental Turismo: citou Bonito/MS, destino tradicional; e apontou o ecoturismo como tendência futura pós-pandemia.

Título: “Lew’Lara propõe viagem imersiva para CVC”

Fonte: PROPMARK Propagandas - Seção Agências

Link: <https://propmark.com.br/agencias/lewlara-propoe-viagem-imersiva-para-cvc/>

Principal informação: CVC lançou campanha de “Viagem Imersiva”, com filmes trazendo experiências, com uso de sons, que simulam viagens. Dos 3 vídeos disponíveis, o tema de um é “ecoturismo”.

Título: “Guilherme Paulus: “uma nova visão de Turismo está surgindo no Brasil””

Fonte: M&E Mercado e Eventos – Portal do Turismo Brasileiro

Link: https://www.mercadoeventos.com.br/_destaque_/slideshow/guilherme-paulus-uma-nova-visao-de-turismo-esta-surgindo-no-brasil/

Principal informação: artigo de opinião. Fundador da CVC e GPJ Hotels cita o ecoturismo como uma variedade atrativa e diferencial do turismo brasileiro. Entretanto, não chega a detalhar nenhuma medida de mercado adotada pela CVC nesse quesito.

Título: “Setor Rodoviário será a mola mestra da retomada do turismo no país”

Fonte: Diário do Transporte

Link: <https://diariodotransporte.com.br/2020/05/20/setor-rodoviario-sera-a-molamestra-da-retomada-do-turismo-no-pais/>

Principal informação: Ecoturismo é citado duas vezes como nicho de mercado promissor, porém citações não vem de profissionais da CVC e sim da FSB Comunicação (empresa de relações públicas).

Título: “O turismo pós COVID-19: retomando a retomada”

Texto: Revista Hotéis - A referência do setor

Link: <https://www.revistahoteis.com.br/o-turismo-pos-covid-19-retomando-a-retomada/>

Principal informação: outro artigo de opinião dado pelo fundador da CVC. Novamente o ecoturismo é apontado como nicho promissor, mas nada relacionado especificamente a medidas de mercado da CVC.

Airbnb

A maioria das notícias relacionadas à Airbnb citava a experiência de pessoas que ofereciam aluguéis em cidades destino de ecoturismo.

Título: “Dicas para quem busca contato com a natureza nas viagens”

Fonte: O Liberal

Link: <https://liberal.com.br/mais/turismo/dicas-para-quem-busca-contato-com-a-natureza-nas-viagens-1307097/>

Principal informação: gerente de marketing da Pisa Trekking afirma que o interesse das pessoas no ecoturismo aumentou durante a quarentena. Airbnb é citada como exemplo de que a demanda aumentou. Nenhuma medida da empresa em relação ao mercado foi citada.

Títulos: 1) “Estado e Airbnb fecham parceria para alavancar turismo paulista pós-pandemia”; 2) “Estado e Airbnb fecham parceria para alavancar turismo paulista pós-pandemia”

Fontes: 1) SPRIO+; 2) Portal do Governo do Estado de São Paulo

Links: 1) <https://www.spriomais.com.br/2020/06/12/estado-e-airbnb-fecham-parceria-para-alavancar-turismo-paulista-pos-pandemia/>

2) <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/sp-e-airbnb-fecham-parceria-para-alavancar-turismo-paulista-pos-pandemia/>

Principal informação: Airbnb e Estado de São Paulo fecham parceria para impulsionar turismo pós-pandemia na região. Apesar do termo ecoturismo não ter sido citado, cita sustentabilidade. E uma vez que será impulsionado todo o turismo do Estado, pode-se afirmar que o nicho será abrangido.

TripAdvisor

A grande maioria das principais notícias relacionadas à TripAdvisor citavam os hotéis/posadas/destinos ganhadores do prêmio Travelers' Choice TripAdvisor.

Título: “Cidades brasileiras estão entre os melhores destinos turísticos do mundo”

Fonte: Revista Cláudia - Seção Sua Vida

Link: <https://claudia.abril.com.br/sua-vida/cidades-brasileiras-estao-entre-os-melhores-destinos-turisticos-do-mundo/>

Principal informação: No prêmio TripAdvisor, o ecoturismo aparece como um atrativo de uma das cidades de destino promissor no Brasil.

Título: “Saiba o que é Travalist, a nova onda que pretende mudar o futuro do turismo

Fonte: Campo Grande NEWS

Link: <https://www.campograndenews.com.br/turismo/saiba-o-que-e-travalyst-a-nova-onda-que-pretende-mudar-o-futuro-do-turismo>

Principal informação: cita campanha mundial de turismo sustentável elaborada por grandes empresas, entre elas a TripAdvisor (com foco no ecoturismo no Brasil). Essa medida mostra preocupação com a imagem da empresa em relação a conservação da natureza.

Expedia

Título: “Participação de mercado global da ecoturismo, tamanho e dinâmica que impulsionam o crescimento durante o período de previsão de 2020 a 2026”

Fonte: Minho Diário

Link: <https://minhodiario.com/2020/09/11/participacao-de-mercado-global-da-ecoturismo-tamanho-e-dinamica-que-impulsionam-o-crescimento-durante-o-periodo-de-previsao-de-2020-a-2026/>

Principal informação: aborda o relatório de mercado global do ecoturismo e o Expedia é um os principais fabricantes abordados. Infelizmente o relatório é pago.

Título: “Grupo Expedia lança Programa de Educação grátis para setor de viagens”

Fonte: BRASILturis Jornal

Link: <https://brasilturis.com.br/grupo-expedia-lanca-programa-de-educacao-gratis-para-setor-de-viagens/>

Principal informação: programa de educação gratuito sobre setor de viagens. Nenhuma informação sobre ecoturismo.

Título: “Turista estrangeiro foge de praias e busca ecoturismo e gastronomia no Brasil”

Fonte: Campo Grande NEWS

Link: <https://www.campograndenews.com.br/turismo/turista-estrangeiro-foge-de-praias-e-busca-ecoturismo-e-gastronomia-no-brasil>

Principal informação: pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo mostra que aumentou procura de turistas estrangeiros por destinos de ecoturismo; e pesquisa realizada pelo Expedia mostra que aumentou procura por cidade sem praia, principalmente para MS e turismo de aventura.

Decolar

Título: “Hora de se aventurar: Ecoturismo e Turismo de Aventura na retomada”

Fonte: BRASILturis Jornal

Link: <https://brasilturis.com.br/hora-de-se-aventurar-ecoturismo-e-turismo-de-aventura-na-retomada/>

Principal informação: Decolar realizou pesquisa que mostra que ecoturismo é um setor promissor pós-pandemia, ranqueando intenções de visitas.

Título: “Campanha de antecipação de vendas tem sucesso de adesão no Litoral Norte de São Paulo”

Fonte: Turismo SA

Link: <http://www.turismo-sa.com/turismoemercado/5434/campanha-de-antecipacao-de-vendas-tem-sucesso-de-adesao-no-litoral-norte-de-sao-paulo>

Principal informação: consórcio turístico criado para impulsionar retomada do turismo, que além da DECOLAR conta com CVC. Nenhuma medida específica para ecoturismo.