FDC

Para ser relevante.

www.fdc.org.br

Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO

MIXED TRAVEL: SOLUÇÕES SEGURAS PARA GARANTIR UMA EXPERIÊNCIA COMPLETA EM VIAGENS

Professora Luciane Silva Catalani

SEST SENAT | Serviço Social do Transporte
Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
ITL | Instituto de Transporte e Logística

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO APLICATIVO

MIXED TRAVEL: SOLUÇÕES SEGURAS PARA GARANTIR UMA EXPERIÊNCIA COMPLETA EM VIAGENS.

Bruno Silva
Camila de Sá Belinelli
Cleber Ferreira da Silva
Cristiano Lamin
Mark Furghestti
Tiago Mitsunori Eto

Florianópolis
2022

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO APLICATIVO

MIXED TRAVEL: SOLUÇÕES EM VIAGENS PARA GARANTIR A EXPERIÊNCIA COMPLETA, COM BEM-ESTAR E SEGURANÇA.

Bruno Silva
Camila de Sá Belinelli
Cleber Ferreira da Silva
Cristiano Lamin
Mark Furghestti
Tiago Mitsunori Eto

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Luciane Silva Catalani
Gerente do Programa: Mônica Cortes de Domenico.

Florianópolis
2022

Dedicamos este nosso estudo a todos os nossos familiares, amigos e incentivadores, que nos cobriram em nossas ausências, que torceram e torcem por nosso sucesso, independente do caminho que seguimos.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio recebido na elaboração do Projeto de nossa orientadora, pelo suporte e pela dedicação.

Aos nossos colegas da Turma 48 de Florianópolis, que foram incansáveis durante as trocas de conhecimento.

Às nossas famílias e amigos, em especial maridos e esposas, pelo apoio e paciência ao longo de todo curso.

Aos professores da Fundação Dom Cabral, por serem incríveis no compartilhamento do conhecimento e auxiliarem no desenvolvimento do setor de transportes.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto.

“Se, a princípio, a ideia não é absurda, então não há esperança para ela. ”

Albert Einstein

RESUMO

A ideia do projeto originou-se após os integrantes do grupo perceberem o problema de deslocamento até o destino final aeroporto/rodoviária versus hotel/cidade, no qual enfrenta-se problemas com a disponibilidade de táxis e Ubers, seja a trabalho ou a lazer. A partir dessas experiências, iniciou-se uma avaliação de plataformas existentes que oferecem deslocamentos e serviços customizáveis, além da aplicação de uma pesquisa em aeroportos e rodoviárias, com o intuito de identificar as principais dores que assolam os usuários, frequentes ou não. Baseados nessas informações levantadas, o projeto consiste na criação de uma plataforma chamada Mixed Travel, amigável e simples, que oferece serviços customizáveis sem a necessidade de consultar ou visitar outras plataformas, entregando confiança e segurança a pessoas que priorizam serviço à preço. É possível adquirir serviços com antecedência, selecionando os parceiros a partir das avaliações de usuários anteriores, bem como rastrear de forma on-line os pedidos. A Mixed Travel contará com uma atuação preditiva e completa, buscando mapear dinamicamente todas as etapas da jornada do cliente, considerando suas necessidades e dores. O projeto é viável em todos os seus âmbitos, com uma expectativa bastante alta em função da demanda potencial, já que o piloto será iniciado no aeroporto de Guarulhos, estendendo-se, logo depois, para Congonhas, devendo ser ampliado aos demais aeroportos do Brasil, após validação da proposta de valor e respectivo modelo de negócios proposto.

Palavras-chave: plataforma; jornada completa; serviços customizáveis.

ABSTRACT

The idea of the project originated after the members of the group realized the problem of commuting to the final destination airport/bus station versus hotel/city, in which there are problems with the availability of taxis and Ubers, whether for work or leisure. From these experiences, an evaluation of existing platforms that offer displacements and customizable services began, in addition to the application of a survey in airports and bus stations, in order to identify the main pains that plague users, frequent or not. Based on the information acquired from these assessments, the project consists of creating a platform called Mixed Travel, friendly and simple, which can offer customizable services without the need to consult or visit other platforms, delivering trust and security to people who prioritize service over price. It is possible to purchase services in advance by selecting partners from past user reviews, as well as tracking orders online. Mixed Travel will have a predictive and complete performance, seeking to dynamically map all stages of the customer's journey, considering their needs and pains. The project is viable in all its scopes, with a very high expectation due to the potential demand, since the pilot will start at Guarulhos airport, extending, soon after, to Congonhas, and should be extended to other airports in Brazil, after validating the value proposition and its proposed business model.

Keywords: platform; complete journey; customizable services

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Importância relativa por mercado 19
Figura 2 - Linhas aéreas – preço, distribuição e posição no mercado 23
Figura 3 - Gestão de serviços – dinâmica do modelo Servuction 24
Figura 4 - Estágios de decisão no processo de consumo 26
Figura 5 - Número de reclamações 40
Figura 6 - Índice de solução 40
Figura 7 - Passagens aéreas da 123 milhas 42
Figura 8 - Passagens aéreas da Decolar 43
Figura 9 - Reserva de táxi da Booking 44
Figura 10 - Reserva de passagem aérea da Qatar Airways 45
Figura 11 - Diferencial da Qatar Airways 45
Figura 12 - Mensagem acolhedora da tripulação (premiada) 46
Figura 13 – Proposta de Valor baseado em CANVAS 57
Figura 14 - Infográfico da plataforma 58
Figura 15 - Folder publicitário Mixed Travel 58
Figura 16 - Modelo de Negócios baseado em CANVAS - Plataforma Digital 59
Figura 17 - Protótipo 61
Figura 18 - Protótipo 62
Figura 19 - Protótipo 62
Figura 20 - Protótipo 63
Figura 21 - Protótipo 63
Figura 22 - Protótipo 64
Figura 23 - Protótipo 65
Figura 24 - Protótipo 665
Figura 25 - Protótipo 66
Figura 26 - Desenho conceitual da arquitetura da plataforma 68
Figura 27 - Organização da estrutura funcional 77
Figura 28 - Matriz de Riscos 79
Figura 29 - Cronograma de implementação 86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da quantidade de empresas no transporte rodoviário regular de passageiros (2001 - 2018) 37
Tabela 2 - Quantidade de viagens realizadas no transporte regular de passageiros, por tipo de serviço (2010 - 2018) 38
Tabela 3 - Quantidade de passageiro/Km transportado 38
Tabela 4 - Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens aéreas 49
Tabela 5 - Classificação da Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens aéreas 50
Tabela 6 - Exemplos de respostas individuais – viagens aéreas 50
Tabela 7 - Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens rodoviárias 52
Tabela 8 - Classificação da Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens rodoviárias 53
Tabela 9 - Criação da Mixed Travel – Plano de Ação 60
Tabela 10 - Requisitos técnicos e viabilidade do negócio 69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Variação da receita de serviços aéreos públicos com relação ao ano anterior – 2010 a 2018 35
Gráfico 2 - Composição das receitas de serviços aéreos públicos da indústria – 2019 36
Gráfico 3 - Frequência de Viagens 48
Gráfico 4 - Faixa Etária dos Viajantes 48
Gráfico 5 - Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens aéreas 49
Gráfico 6 - Subitens da Experiência, classificada como Ruim/Regular no aéreo 50
Gráfico 7 - Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens rodoviárias 52
Gráfico 8 - Subitens da Experiência Classificada com Ruim/Regular no rodoviário 53
Gráfico 9 - Porcentagem (%) de respondentes (total aéreo e rodoviário) com demanda por ofertas de serviços listados 54
Gráfico 10 – Previsão de Receitas (em R$M) em 10 anos da Mixed Travel 5472
Gráfico 11 – Ticket Médio (R$/Unidade) em 10 anos da Mixed Travel 5473
Gráfico 12 – Volume/dia em 10 anos da Mixed Travel 5474
Gráfico 13 – Disponibilidade Parceiros (quantidade) em 10 anos da Mixed Travel 5474
Gráfico 14 – Satisfação Clientes (NPS até 5,0) em 10 anos da Mixed Travel 5475
Gráfico 15 – Avaliação Parceiros (NPS até 5,0) em 10 anos da Mixed Travel 5476

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil

AMA - American Marketing Association

App - Application

B2B - Business-to-business

CAPEX - Capital Expenditure

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNT - Confederação Nacional do Transporte

DDoS - Distributed Denial of Service

Finep - Financiadora de Estudos e Projetos

GPS - Sistema de Posicionamento Global

GRU - Código IATA do Aeroporto Internacional de São Paulo-Guarulhos.

HTML - Hypertext Markup Language

IaaS - Infrastructure as a Service

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Investe SP – Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MVP - Minimum Viable Product

NPS - Net Promoter Score

OTAs - Online Travel Agencies

PIB - Produto Interno Bruto

PT-BR - Português brasileiro ou português do Brasil

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

SaaS - Software as a Service

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SMS – Short Message Service

SQL - Structured Query Language, ou Linguagem de Consulta Estruturada

TI – Tecnologia da informação

TIR - Taxa Interna de Retorno

USD - United States Dollar

VPL - Valor presente líquido

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO 14
1.1 Problema de Pesquisa 14
1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado 15
1.3 Objetivos 15
1.3.1 Objetivo geral 15
1.3.2 Objetivos específicos 15
1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo 16
2 BASES CONCEITUAIS 17
2.1 Marketing para conhecer e fidelizar o cliente 17
2.2 Comportamento do consumidor e a experiência do cliente 20
2.3 Marketing de Serviços 22
2.4 Plataformas digitais 27
2.5 Premissas para o Sucesso na Implantação do Projeto 29
3 METODOLOGIA DE PESQUISA 32
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO 33
4.1 Análise dos setores aéreo e rodoviário 33
4.2 Benchmarking realizado 41
4.3 Realidade da empresa 47
4.4 Pesquisa aplicada a usuários de transportes 47
5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DO APLICATIVO 56
5.1 Proposta de valor 56
5.2 Proposta de solução 59
5.2.1 Protótipo 61
5.3 Análise de viabilidade 66
5.4 Cronograma de implementação 85
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 87
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 89
8 APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS USUÁRIOS DE AEROPORTOS E RODOVIÁRIAS 91

1 RESUMO EXECUTIVO

A proposta desse projeto tem como base as dificuldades de mobilidade verificadas nos trajetos entre aeroporto ou rodoviária e hotel, residência, escritório ou qualquer outro local na cidade destino. Para solucionar esses problemas de deslocamento e mobilidade, nosso projeto de pesquisa propõe a seguinte iniciativa: desenvolver uma plataforma, denominado doravante como Mixed Travel. Sua operacionalidade se refere à disponibilização em tempo real de serviços de quaisquer outras plataformas relacionadas ao dilema dessa pesquisa: a locomoção entre aeroporto ou rodoviária e hotel, residência, escritório ou local de reunião, além da possibilidade de adicionar serviços customizáveis a necessidade do cliente, como solicitação de acompanhante, refeições durante o trajeto, entre outros. Um novo negócio onde plataformas correlatas estejam reunidas, sintonizadas e sincronizadas num único mecanismo tecnológico: a plataforma Mixed Travel.

1.1 Problema de Pesquisa

Acreditamos ainda existir muito o que ser descoberto, desenvolvido e fornecido, principalmente no que tange aos problemas voltados para a carência de serviços adicionais à compra de passagens, que poderiam ser oferecidos através de suas plataformas digitais. Pela inexistência de intenção dessa oferta por parte das empresas atualmente no mercado, proporemos um novo negócio a suprir essa lacuna. O passageiro recém-chegado a um destino sente-se inseguro por desconhecimento da localidade, por desconfiança em relação aos deslocamentos oferecidos nas portas dos aeroportos ou rodoviárias e, também, porque a oferta de motoristas de aplicativos é, muitas vezes, insuficiente para realizar o transporte entre esses trajetos específicos supracitados, dependendo do horário, cidade e/ou destino da corrida.

As perguntas a serem feitas no momento são: O que de fato falta para o passageiro enquanto ele planeja sua viagem? Onde e como podemos agregar? O quanto podemos ofertar para garantir mais segurança e conforto? Como aumentar a satisfação de usuários de aeroportos e rodoviárias, agregando serviços complementares em seus deslocamentos, através de serviços de qualidade e com segurança?

1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado

Nossa proposta com o projeto em questão é testar um modelo de negócio que trate de uma dor latente que afeta um número expressivo de usuários atualmente, principalmente com a imprevisibilidade e falta de segurança ao contratar serviços complementares para seu deslocamento ponto a ponto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Aumentar a satisfação dos usuários de transportes que frequentam aeroportos e rodoviárias, dispostos a pagar por um serviço com qualidade e com maiores níveis de segurança aos clientes.

1.3.2 Objetivos específicos

Avaliar a experiência atual dos usuários que frequentam aeroportos e rodoviárias no Brasil;

Analisar quais são os fatores que os usuários consideram prioridade em seus deslocamentos;

Investigar quais os serviços adicionais com maior potencial a serem implementados em uma experiência completa de viagem;

Avaliar o que os concorrentes oferecem atualmente e onde pode existir uma oportunidade de diferenciação.

1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo

Na sequência do trabalho realizaremos um aprofundamento teórico, em que avaliaremos os conceitos de comportamento do consumidor e a experiência do cliente, marketing de serviços, plataformas digitais e as premissas para o sucesso na implantação do projeto.

No capítulo seguinte, explicaremos qual foi a metodologia de pesquisa adotada para desenvolver o trabalho e que contribuam para a construção de propostas diante do problema selecionado.

O quarto capítulo é dedicado à avaliação atual do mercado de transportes, bem como às oportunidades e às ameaças, além de um *benchmarking* com as plataformas já existentes, obtendo, assim, uma referência de mercado e possibilitando a criação de uma estratégia de negócios para a tomada de decisões em marketing ou até mesmo nos investimentos, entendendo quais são os diferenciais atuais e em quais espaços temos oportunidades de trabalho. Também abordamos o resultado da pesquisa aplicada em usuários atuais do serviço aéreo e rodoviário, que foi uma forma de identificar onde temos uma maior carência nos serviços de deslocamentos e quais as necessidades desses usuários. Os principais pontos identificados foram a falta de segurança e confiabilidade; falta de previsibilidade e a tensão gerada com cancelamentos de motoristas de aplicativos.

No quinto capítulo, apresentaremos o desenvolvimento do projeto aplicativo e respectivo protótipo, sugerindo a solução para o nosso problema com base no levantamento de dados e conceitos, além dos Canvas de Proposta de Valor e de Modelo de Negócios. Na análise de viabilidade, abordamos a viabilidade técnica, que consiste da verificação sobre a exequibilidade de um projeto; a viabilidade operacional, que avalia a quantidade e a disponibilidade de recursos de todas as naturezas; a viabilidade estratégica, que discute se o projeto atende aos requisitos como adequação ou contribuição aos objetivos estratégicos traçados; e, por fim, a viabilidade financeira, que descreve os requisitos econômicos e financeiros, como: disponibilidade de recursos financeiros para realizar o projeto e manter o produto/serviço em operação; fluxo de investimento e retorno esperado do produto/serviço adequado ao investimento realizado.

2 BASES CONCEITUAIS

Para que possamos explorar os conceitos em nosso projeto aplicativo, abordaremos os temas de comportamento do consumidor, experiência do cliente, marketing de serviços, plataformas digitais e os fatores críticos para operacionalização dos conceitos. Entendemos que o marketing de serviços e a experiência do cliente podem nos auxiliar na fidelização do consumidor.

2.1 Marketing para conhecer e fidelizar o cliente

Segundo a American Marketing Association (AMA, 2013), a definição de marketing está sofrendo algumas alterações: "Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral".

Entendemos que o marketing nada mais é que praticar ações com base nas necessidades reais dos clientes com o propósito de criar, desenvolver, manter e/ou defender o mercado.

Uma das principais estratégias para se manter vivo no mercado altamente competitivo nos dias atuais é conhecer bem o perfil de cada cliente e buscar subsídios para mantê-lo satisfeito e fiel a nossa marca. Entretanto, manter apenas nossa carteira de clientes atuais nos deixa vulneráveis a possíveis obstáculos (crises, variação cambial e concorrência, por exemplo) que podem surgir no caminho.

O marketing evidencia em todas as suas teorias a importância de se conhecer o comportamento do cliente e, a partir disso, gerar retorno para a empresa, seja por meio do diferencial no mercado ou conquistando a confiança dos consumidores.

Uma estratégia adequada visa posicionar a empresa de maneira competitiva no seu nicho de mercado, de forma que oferte aos seus clientes propostas atraentes a longo prazo. Para se obter uma vantagem competitiva no cenário atual, que é altamente competitivo, precisamos que nossos produtos/serviços sejam ofertados com valores e qualidade mais atrativos que os

praticados pela concorrência, além de uma boa estratégia que desenvolva um mix de marketing superior ao do mercado com o propósito de suprir o público-alvo.

Além disso,

> Principalmente os fatores de interligação (simultaneidade entre produção e consumo, que traz o consumidor ao processo de produção do serviço, muitas vezes interagindo com os colaboradores) somados ao fator de intangibilidade (impossibilidade ao toque, que leva os clientes a buscar algo para tornar o serviço tangível e avaliável) levaram os profissionais de serviço a concluírem que podem usar variáveis adicionais à sua oferta, com o objetivo de satisfazer as necessidades do seu cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003 apud OLIVEIRA; MARCACCINI; OLIVEIRA; PEREIRA; RIBEIRO, 2020, p. 19).

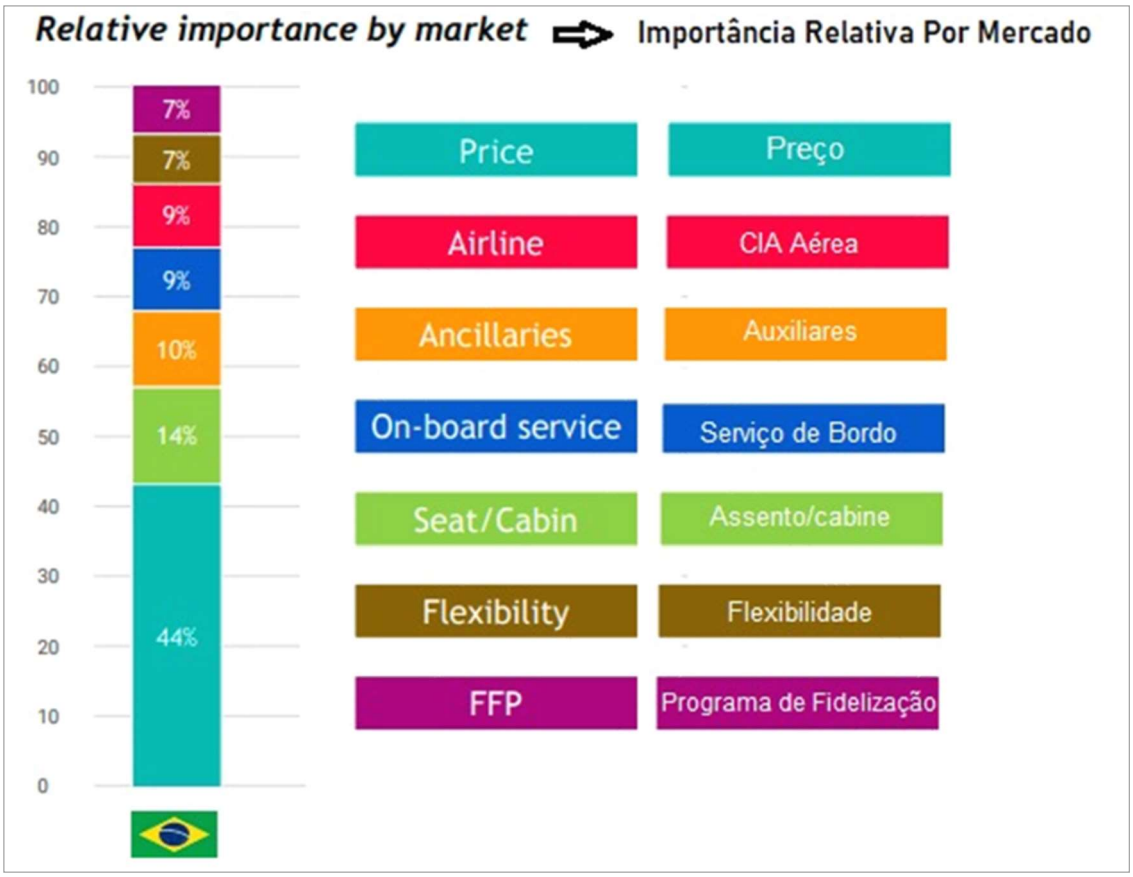
Com a internet, surgiram diversas mudanças no comportamento dos consumidores (mais informações e maior disponibilidade de produtos no mercado) e um novo modelo de marketing que se baseia na utilização da tecnologia da informação mais econômica e operacional, adaptada aos meios digitais, com a mesma eficácia do marketing tradicional, potencializando a comunicação com os clientes de modo a beneficiar a empresa e seu público.

Para que o marketing digital seja efetivo, é importante que haja um planejamento — evitando, assim, os riscos e os possíveis danos. A natureza da comunicação nos dias atuais pode mudar a forma de contato com o cliente, pois ela faz com que suas expectativas sejam superadas através de respostas rápidas, gerando interatividade e disponibilidade de acesso a qualquer momento, em qualquer canto do planeta.

Porém, quando tratamos de mercado de aviação e rodoviário, eles contam com uma variedade enorme de oferta na prestação do serviço, focando em diferentes estratégias para a conquista final do cliente. Este dinamismo pode ser percebido quando comparamos as companhias aéreas *lowcost*, que contam com voos de baixo custo e sem a cobrança de elevadas taxas, e companhias de alto padrão, com empresas que tornam os seus serviços uma referência em diversas ocasiões.

Podemos observar claramente que até hoje o quesito “preço” é primordial na escolha da companhia de transporte aéreo ou rodoviário, porém pesquisas internas na cia. aérea Latam mostram que não é somente este fator que interfere na escolha da compra de uma passagem pelo cliente. Isso pode ser observado na figura abaixo, obtido de uma pesquisa feita com clientes que viajavam na Latam, aplicada por e-mail em 2019, logo após a realização de seus voos.

Figura 1 - Importância relativa por mercado



Fonte: Pesquisa interna clientes Latam Airlines, 2019

Dessa forma, é necessário que se busque conexão direta com o público através de canais que visem ouvir e captar a real necessidade dos consumidores e seus respectivos feedbacks (VIGÂNIGO; GIGLIO, 2021).

Este processo consiste na busca pela garantia de satisfação na jornada de compra/uso pelo cliente, onde se deve entender satisfação como "sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador". (KOTLER, KELLER, 2006, p. 58).

Assim, a fidelização do cliente traz grandes vantagens às organizações, pois além de customizar cada experiência, visa, também, vinculá-los em relacionamentos fortes e duradouros. Como consequência, diminui incertezas e custos futuros, além de aumentar a assertividade nas ações tomadas.

Proporcionar novas experiências que superem as expectativas proporcionará a satisfação dos clientes, pois a teoria nos mostra que ao fornecermos experiências que superem as expectativas do cliente, você o encanta. No entanto, isso não é o suficiente para fidelizá-lo, pois mesmo encantando ele pode deixá-la se não for conveniente para suas respectivas demandas. (BICUDO, 2021).

Por exemplo, um cliente atual, embora encantado, pode utilizar uma outra empresa mesmo sem ter preferência por ela, caso essa ofereça horários ou destinos que se encaixem melhor com sua necessidade. Aqui, entende-se valor como a diferença entre os benefícios que ele recebe e custos totais em que incorre, conforme percebidos pelo cliente. Os benefícios estão relacionados tanto às funcionalidades do produto/serviço em questão, bem como na percepção do cliente, sejam eles aspectos, como imagem ou benefícios pessoais. Portanto, deve haver um esforço por parte das empresas em entender quais são os aspectos mais relevantes para uma percepção de valor elevada por parte dos seus clientes, bem como estudar as formas de facilitação nos canais de vendas, e entender o custo total ofertado por sua marca e produtos/serviços na percepção de clientes.

A captação de novos clientes deve se preocupar, também, com a manutenção deles dentro da empresa, uma vez que uma captação eficaz atrelada a uma má gestão na retenção desses clientes irá gerar um desfalque nos recursos da empresa e com certeza manchará a imagem dela no mercado. Desta forma, de acordo com Vigânigo e Giglio (2021, p. 181): “o setor poderá desenvolver, ainda, um olhar mais crítico na qualidade desses serviços, demonstrando uma preocupação em tornar os clientes e colaboradores fiéis aos serviços utilizados, fazendo da negociação uma ação proveitosa para todos os envolvidos no processo”.

2.2 Comportamento do consumidor e a experiência do cliente

Avaliando a tomada de decisão e o comportamento do consumidor, é possível reconhecer três categorias: cognitiva, habitual e afetiva. A decisão cognitiva é uma série de estágios na escolha de um produto em comparação aos dos demais concorrentes, lembrando que o emocional pesa mais que o pensamento racional. (SOLOMON, 2016).

Conforme afirma Solomon (2016), as influências culturais também são de grande relevância na tomada de decisão do consumidor, destacando alguns pontos:

- A cultura e a personalidade de uma sociedade;
- Valores culturais mais profundamente arraigados ditam os tipos de produtos e serviço que procuramos e evitamos;
- Distinção entre alta cultura e baixa cultura;
- Grande parte das empresas são engenheiras de realidade;
- Os produtos bem-sucedidos em uma cultura podem ser malsucedidos em outra. A empresa precisa compreender os consumidores de cada lugar.

Do modo que os clientes percebem a empresa, podemos encontrar três tipos de resultado: aquelas que criam valor para o cliente, as que captam valor do cliente e as que destroem valor do cliente. (TEIXEIRA, 2019). Dessa forma, buscando aprimorar o serviço prestado, há apenas três caminhos a seguir: um envolve aumentar atividades de criação de valor, outro envolve reduzir atividades de captação (ou cobrança) de valor e a última envolve eliminar atividades de destruição (ou erosão) de valor. Estas podem ser implementadas de diversas formas possíveis, mas não há outro caminho.

Algumas empresas adotaram a estratégia *decoupling* inicial, ou seja, é a empresa entender e desacoplar a cadeia de valor, quebrando os elos mais fracos e apropriando-se de uma ou poucas atividades de que oferecem maior valor ou menor captura de valor, eliminando as que destroem valor (TEIXEIRA, 2019).

Existe, ainda, a possibilidade de realizar o "startup" da empresa, ou seja, o grande trunfo da startup é encontrar um problema de um cliente e se especializar naquele único problema (pelo menos inicialmente), considerando seus recursos financeiros e de pessoas.

Em se tratando do comportamento do consumidor, é necessário avaliar a razão pela qual o consumidor escolheu aquele produto, qual a motivação central, além de sua relação com a empresa. A cultura vivida também influencia muito na decisão de compra.

2.3 Marketing de Serviços

Os países extremamente desenvolvidos têm migrado a sua economia baseada em agrícola, que posteriormente passaram a ser industriais, para uma economia baseada em serviços.

Os setores econômicos são classificados em três grupos: agrícola, industrial e serviços. As economias mais desenvolvidas, como Estados Unidos, Japão e Inglaterra, já transitaram de uma economia baseada em indústria para uma economia mais baseada em serviços. No Brasil, o setor de serviços já corresponde a 73,9% da produção nacional. (IBGE, 2019).

Uma outra tendência claramente percebida é o de empresas baseadas em produtos que são bens tangíveis direcionando cada vez mais o seu posicionamento de negócio para uma visão de experiência do cliente. Geralmente são empresas do setor automobilístico que começaram a entrar no ramo financeiro e que também começaram a prestar serviço de manutenção. Outro exemplo clássico disso é o modelo de contrato de *leasing* ou até mesmo de locação, no qual a propriedade já não é um fator primordial, mas, sim, sua função.

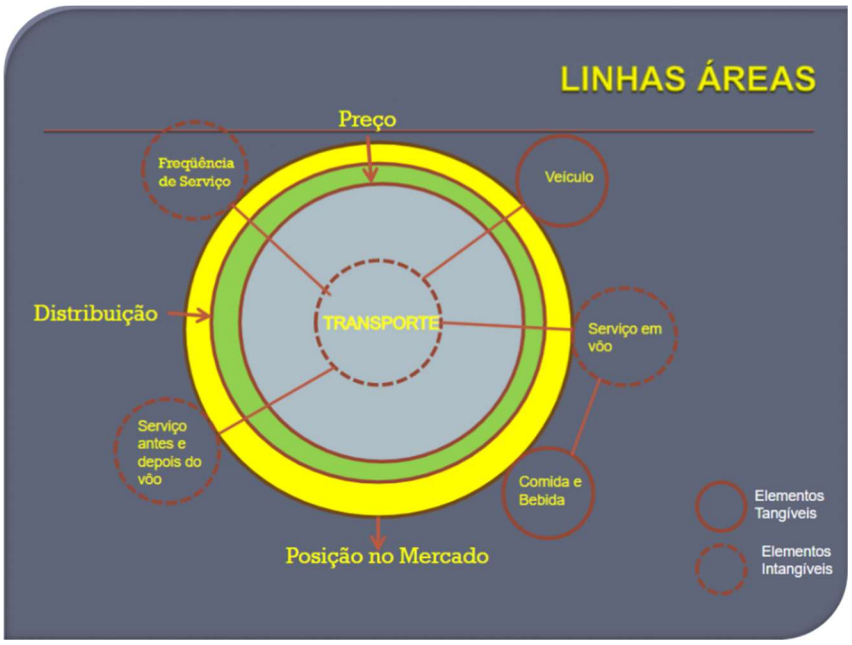
Os bens podem ser definidos como objetos dispositivos ou coisas tangíveis ao passo que Serviços podem ser definidos como ações, esforços, desempenho ou função, neste caso, intangíveis. (BATESON; HOFFMAN, 2011).

Com relação à tangibilidade dos bens temos, como exemplos o sal, refrigerantes e no extremo da intangibilidade dos serviços, nós temos o setor de ensino e educação. Ao centro, as lojas de *fast food* que, além de oferecerem refeição (um produto), oferecem também a experiência, o lazer e o divertimento.

Acrescentar o conceito da experiência do cliente, através da percepção de valor, pode transformar o que seria uma commodity em uma oportunidade de aumento de receita. Exemplo clássico disso é a Starbucks: a commodity café pode custar $1; quando você processa no mercado em pacote, torna-se $2; quando você toma o café na Starbucks, uma simples xícara pode custar $5.

Na figura a seguir temos um exemplo em forma de estrutura molecular no qual os elementos centrais, demonstrados em linhas tracejadas, são os elementos intangíveis na prestação de serviço pelas linhas aéreas. Neste caso, apenas a aeronave e a comida podem ser tocadas, ou seja, são os elementos tangíveis dentro do processo. Os demais itens tratam de percepção de forma totalmente intangível.

Figura 2 - Linhas aéreas – preço, distribuição e posição no mercado



Fonte: SANTOS, F.D. Gestão de Serviços. [1]

A experiência bem-sucedida de uma linha aérea ou rodoviária não é determinada apenas pela chegada em segurança dos seus passageiros a seus destinos. Conforme o modelo molecular, isso poderia ser expandido para incluir: 1) estacionamento de longo prazo: 2) serviços de transportes; 3) disponibilidade de aluguel de carro; 4) comissários de bordo; 5) atendente de portão; 6) Carregadores de bagagem; 7) infraestrutura e conforto; 8) Conveniências ou serviços acessórios que melhorem a experiência final.

De acordo com Kottler e Keller (2012, p. 9): "O conceito de benefício é a interiorização dos benefícios tangíveis e intangíveis na mente do cliente, que entregam um pacote de benefícios por meio da experiência criada para o cliente".

[1] Disponível em: https://slideplayer.com.br/slide/1247424/. Acesso em: 09/07/2022

Devido à predominância da intangibilidade citada anteriormente, novos clientes, por exemplo, têm dificuldade em saber sobre a experiência do serviço antes de fazê-la, diferentemente dos bens e produtos que podem ser provados ou experimentados. Por isso, o conceito de benefício torna-se fundamental na percepção dos consumidores, que é estudada no modelo *servuction* (*service* + *production*) que consiste em 4 dimensões:

- *service escape*;
- Provedores de contato;
- Outros clientes;
- Organizações e sistemas.

Figura 3 - Gestão de serviços – dinâmica do modelo Servuction

Fonte: SANTOS, F.D. Gestão de Serviços. [2]

O *service escape* é um ambiente físico; os provedores de contato são a linha de frente dos seus colaboradores fazendo contato direto; os outros clientes são fundamentais para passar a percepção da experiência completa.

De acordo com Kotler e Keller (2006), as quatro características dos serviços são: intangibilidade, que trata-se de desempenho e não de objetos; inseparabilidade, não existe diferenciação entre o momento do consumo e o momento da produção, ou seja, ocorre

[2] Disponível em: https://slideplayer.com.br/slide/1247424/. Acesso em: 09/07/2022

simultaneamente; heterogeneidade, é muito comum a variabilidade inerente à produção do serviço porque geralmente são produzidos por pessoas; e perecibilidade, significa que os serviços não podem ser guardados, a capacidade pode não ser aproveitada, gerando uma impossibilidade de estocar o que gera um grande desafio entre oferta e demanda.

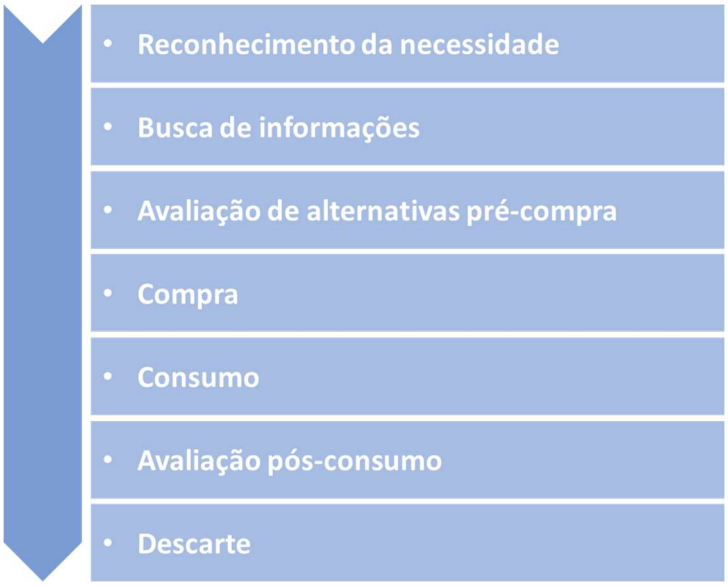
Com o advento dos serviços virtuais, várias melhorias foram viabilizadas no setor de serviços. Por exemplo, na parte de intangibilidade, hoje não é mais necessário a presença física para uma prestação de serviço que tradicionalmente era exigida.

Outro exemplo é a inseparabilidade: os clientes podem simplesmente submeter os seus pedidos com uma certa programação e o serviço ser melhor programado. Isso impacta, inclusive, no espectro da perecibilidade. Por outro lado, as tendências influenciam o segmento de serviços — como exemplo, o envelhecimento da população e a possibilidade do *outservice* através de *offshores*.

Não podemos esquecer, também, que a internet revolucionou substancialmente o processo de tomada de decisão por parte do consumidor. A abertura de informações a um clique de um botão, além da conveniência existente no processo de conhecimento sobre a oferta de produtos e serviços, faz com que a democratização da informação influencie o processo de tomada de decisão ainda mais.

Conceitualmente existem três estágios de decisão: pré-compra, consumo e avaliação pós-compra. (BLACKWELL *et al*, 2005). O reconhecimento da necessidade, a busca de informações e a avaliação de alternativas pré-compra são processos dentro do estágio de pré-compra; a compra e consumo caracterizam-se por processos no estágio de consumo e a avaliação pós-consumo e descarte, no estágio pós-compra.

Figura 4 - Estágios de decisão no processo de consumo



Fonte: Blackwell *et al* (2005).

Um requisito muito importante é o conhecimento acerca do cliente, que atualmente se desenvolveu de forma exponencial através das tecnologias de *analytics* e de GPS. Além do uso de smartphones, com seus sistemas operacionais que monitoram os comportamentos e as principais preferências dos usuários. Dessa forma, é um processo de evolução que nunca foi visto na história.

Diferentemente da compra de bens, os clientes de serviços passam por alguns estágios no processo de decisão pré-compra:

1. Percebe níveis mais altos de risco associados com a compra;
2. Tendem ser mais fiéis à marca;
3. Confia mais em fontes pessoais de informação;
4. Têm menos alternativas a considerar;
5. Optam por eles mesmos a executar um serviço.

Ainda que complexo, em relação ao processo de consumo em serviços, pois eles ocorrem simultaneamente, abre-se oportunidades para uma maior abordagem, além da influência na avaliação do cliente.

2.4 Plataformas digitais

Com a chegada da Indústria 5.0 e a falta de tempo dos clientes em seus afazeres, as compras virtuais se tornam cada vez mais essenciais.

Os motivos do sucesso – ou do fracasso – de empresas virtuais passam a considerar fatores como as regras da nova economia on-line e ressaltam a importância da estratégia de mercados multilaterais.

Parker *et al* (2016) estudou as plataformas de negócios para constatar que, quanto mais o mundo ficava conectado nas redes, mais as empresas que teriam sucesso seriam as que utilizam melhor o poder de suas plataformas on-line. De acordo com Parker *et al* (2016, p. 18), "plataformas trazem enormes benefícios para a sociedade como um todo e para as empresas e outras organizações que criam riqueza, produzem crescimento e atendem as necessidades do ser humano".

Quando se cria uma plataforma se estabelece um canal direto com o cliente, gerando valor nos dois lados dessa relação, além da interação oferecida que é fator fundamental para o funcionamento desse ecossistema. O objetivo é claro: garantir o contato entre usuários e facilitar a troca dos bens, serviços ou moedas sociais, propiciando, assim, uma relação vantajosa para todos os participantes.

Com contratos-padrão de segurança e sistemas de reputação para garantir o bom comportamento multilateral, as plataformas se mostram muitas vezes mais vantajosas do que o modo "pipeline" (cadeia linear de valor, uma vez que segue apenas um caminho — a empresa produz, coloca o produto ou serviço à disposição do cliente e o cliente compra), principalmente quando se emprega ferramentas baseadas em dados e se cria ciclos de feedback na comunidade.

Analisando a Uber, por exemplo: o tamanho da rede e a forma como ela é gerenciada são, ao mesmo tempo, parte do problema e parte da solução. Isso porque o impacto das interações da comunidade é reflexo do valor criado individualmente para cada um dos integrantes dessa rede. Se por um lado isso agrega experiências devido à quantidade de usuários e gera vantagem competitiva na plataforma de negócio, essa dependência do constante crescimento do tamanho

da rede pode dificultar o gerenciamento desse universo, reduzindo o valor ofertado para cada usuário.

É correto pensar que o crescimento pautado pelos efeitos de rede leva à expansão do mercado. Nada disso, entretanto, diminui a importância e os efeitos da marca e do preço na estratégia de crescimento de uma *startup*. Nesse contexto existe um fenômeno importante a ser mencionado chamado retenção. Trata-se da construção de uma rede duradoura de usuários proveniente de um círculo virtuoso, em que mais do que chamar a atenção e atrair, consegue reter pessoas. E isso gera valor entre os que estão na plataforma. A razão do sucesso das plataformas atuais está ancorada em direcionar o movimento de um grupo de usuários de modo a estimular a lucratividade de outro grupo de usuários. (PARKER *et al*, 2016).

Em suma: a capacidade de expandir em tamanho de modo rápido e fácil, assim escalando o valor resultante dos efeitos de rede, está diretamente ligada à eficiência de uma plataforma. Nunca foi tão importante descomplicar e/ou facilitar a adesão de novos usuários, que por sua vez, são capazes de crescer organicamente quase sem limites.

Fazer parte de uma plataforma de maneira simples é a possibilidade de aderir ou se ligar a aquele sistema com rapidez e facilidade, começando já neste momento da criação de valor viabilizada por esse caminho. Nenhuma plataforma cresce impondo barreiras ou incluindo filtros. Descomplicar é um fator essencial para dar a uma plataforma condições de crescer.

As interações de uma plataforma ocorrem como em qualquer troca econômica ou social, seja ela presencial ou virtual, analógica ou digital. Nesse ecossistema entre produtor e consumidor é feito o intercâmbio de três fatores essenciais: informações, bens ou serviços e algum tipo de moeda. Muito além do dinheiro em si, este último fator com um papel mais amplo, uma vez que numa plataforma, a atenção, a fama, a influência, a reputação e outras formas intangíveis de valor também desempenham o papel de moeda.

Para o objeto de estudo, nossa tarefa com prioridade é decidir qual será a interação básica com a plataforma, possibilitar interações fazendo com que tragam uma proposta de valor diferenciada, além de segurança ao usuário. Entender a preferência do usuário, suas atividades,

conclusões sobre seus interesses, preferências e necessidades. Além disso, entregar aos fornecedores e usuários algo simples e sem barreiras.

2.5 Premissas para o Sucesso na Implantação do Projeto

Como vimos no item 2.1, um serviço de qualidade ao cliente é a principal premissa de toda organização que almeja obter sucesso a longo prazo e, na maioria das vezes, este acaba se tornando o reflexo de sua companhia. O consumidor é o principal gerador de lucros, assim, tratá-lo bem e fidelizá-lo é fundamental para o sucesso do negócio. Um cliente satisfeito gera uma boa publicidade e pulveriza uma imagem positiva entre potenciais novos clientes.

Analisando esses fatores essenciais e relacionando-os com a nossa plataforma Mixed Travel, identificamos as principais premissas que devemos tratar para almejarmos o sucesso dela.

Identificar e disponibilizar os serviços que o cliente necessita

Assim como explorado no item 2.1, precisamos conhecer e analisar o modelo mental de nossos potenciais clientes e, desta forma, tentarmos atingir um leque de variedades que supra a necessidade do cliente no momento da compra do serviço. Precisamos transmitir qualidade, segurança e comodidade a nossos clientes, visando um novo nicho no qual o mercado mundial é extremamente carente. Precisamos desenvolver um mix de marketing que atenda essa demanda.

Plataforma que entregue autonomia

Segundo Boccia (2019), atualmente, o tempo está cada vez mais escasso e, por causa disso, não podemos correr o risco de perdermos clientes no momento da compra do serviço. Pensando desta forma, precisamos criar uma plataforma autoexplicativa e prática que facilite a compra do serviço, dar as opções que o cliente precisa e, ao mesmo tempo, transmitir segurança de que ele terá à sua disposição um grande serviço prestado. Com a concorrência dos dias atuais, a empresa que não buscar se diferenciar em seus produtos/serviços está seriamente fadada ao fracasso. Assim, é necessário oferecer qualidade e transmitir confiabilidade aos clientes. Para isso, a plataforma Mixed Travel será simples, amigável e segura ao comprador do serviço.

O cliente precisa que o sistema seja confiável e alcance as expectativas de seus clientes. Para isso, faremos acompanhamento constante na operação para que a plataforma desempenhe suas funções corretamente e entregue os resultados almejados. (BOCCIA, 2019).

Parceiros estratégicos

Acreditamos que um dos ingredientes mais importantes da receita para o sucesso nos dias de hoje chama-se parceria e, para que o projeto perpetue, é de extrema relevância que os parceiros sejam capazes, íntegros e eficientes. Portanto, faremos um trabalho voltado para recrutamento e seleção de todos, seja voltado para o transporte de passageiros (99, Uber, Transporte Executivo), serviços de acompanhantes (profissionais da saúde), entrega de alimentos (Ifood, Rappi), ou qualquer outro serviço solicitado que seja possível entregá-lo.

Serviço de acompanhamento/rastreamento online

O Serviço de acompanhamento/rastreabilidade é uma prática que possibilita a entrega de ganhos estratégicos muito importantes para as empresas. Quando se sabe o histórico do produto/serviço, além de manter o cliente final atualizado e de certa forma seguro, pode-se também evitar falhas e um melhor nível do processo logístico pode ser aplicado. (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Entendemos que os consumidores modernos exigem cada vez mais atendimentos que se iniciem no pré-compra, mantenha-se ao longo de todo o ciclo da compra e até após seu término no pós-compra. Portanto, precisamos estabelecer este vínculo virtual de forma mais on-line possível, transmitindo em tempo real a situação em que o processo se encontra.

Este serviço nos permite conectar todos os elos do processo adquirido pelo cliente, possibilitando um fluxo de informação em tempo real e, com a mudança comportamental do consumidor, esta inovação se torna peça-chave para o sucesso e a confiabilidade do processo num todo.

A empresa que está na busca constante por oferecer soluções inovadoras e seguras estará sempre no campo de visão de seus clientes.

Financiamento do projeto

As fontes de financiamento para o projeto serão prioritariamente associadas a fundos de investimento voltados a inovação. Buscaremos apoio junto aos programas e institutos existentes ligados a cooperação para inovação em negócios, como o Sebrae, Finep, Cubo Itaú, Programa Estadual de Incentivo a Inovação através da InvestSP.

Com base nisso, destacamos os principais passos que deverão ser estabelecidos:

1) Buscar um Anjo ou Sponsor para o projeto;
2) Obter apoio para aceleração;
3) Apresentar o projeto detalhado junto a investidores de capital de risco em potencial.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para aprofundar no objetivo do trabalho, utilizamos o método de pesquisa exploratória. Dessa forma, queremos estudar e diagnosticar quais os serviços estão disponíveis no mercado, os mais utilizados e valorizados por um cliente, realizando para tal *benchmarking* e, assim, levantando os serviços e plataformas existentes. Para isso, foi usada pesquisa documental, visando a obtenção de dados úteis já existentes do setor de transportes de passageiros, buscando, assim, informações disponíveis — por exemplo, nas federações, nas organizações governamentais, além de outras pesquisas acadêmicas.

Adicionalmente, realizamos um levantamento (*survey*) com usuários de rodoviárias e aeroportos para possivelmente confirmar nosso problema de pesquisa e/ou identificar novas alavancas de valor dentro do contexto de transporte de pessoas. Essa pesquisa foi aplicada em aeroportos e rodoviárias por acreditarmos serem os locais mais propícios para identificar possíveis problemas e dores, por ser o momento no qual a experiência real está acontecendo, dando, assim, maior acuracidade aos dados.

Para a análise dos dados coletados, utilizamos o método quantitativo, ou seja, o uso de estatística básica sobre os dados obtidos no levantamento, para quantificar e avaliar informações. Apesar do alto número de respostas obtidas, devido a problemas metodológicos na confecção e na aplicação do formulário, não foram usados métodos estatísticos além de médias, ou seja, o aproveitamento da pesquisa foi mais qualitativo, aproveitando a informação para avançar numa interpretação mais ampla do resultado.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

As respostas que obtivemos da pesquisa aplicada em campo, bem como a análise do setor aéreo e rodoviário, serão discutidas nessa seção para auxiliar na conclusão do nosso objeto de estudo.

4.1 Análise dos setores aéreo e rodoviário

Há uma relação direta entre o Produto Interno Bruto (PIB) total da economia e o PIB do transporte: geralmente, quando o PIB total cresce, o PIB do transporte aumenta proporcionalmente; e a recíproca é verdadeira, sendo que quando o PIB total se reduz, o PIB do transporte acompanha essa retração. Esse fator ocorre por conta da presença do transporte em todas as etapas de produção e de consumo da economia.

As empresas de transportes de passageiros têm como seu principal negócio transportar pessoas, mas buscando alternativas para consolidar a saúde financeira. Desta forma, as empresas estão criando algumas opções que vêm a explorar o máximo dos seus ativos, segue alguns exemplos:

- Turismo;
- Fretamento;
- Transporte de encomendas;
- Sublocação de ônibus;
- Manutenção de ônibus de terceiros;
- Lavação e limpeza de ônibus de terceiros;
- *Busdoor*.

Esses são alguns exemplos praticados por empresas que estão buscando cada vez mais reduzir ou diluir seus custos — consequentemente, aumenta as suas margens financeiras.

Quando analisamos o setor aéreo, o período entre 1900 a 2019 retrata bem como o setor sofreu mudanças que, em muitos casos, foram impulsionadas pelo mercado na busca constante por melhores modelos de negócios, através de tecnologias e análise de comportamento dos consumidores.

A necessidade de redução dos prazos para o transporte de itens e passageiros impulsionou o mercado de transportes, principalmente o transporte aéreo, destacando a possibilidade de cobertura em maior território, até mesmo os mais remotos.

Mesmo durante os mais diversos acontecimentos no período analisado, como crises e pandemias, o volume de itens ou pessoas transportadas por empresas aéreas só cresce. As pandemias contribuem para que o transporte, em relação à segurança sanitária de todos os envolvidos na operação aeroportuária, seja cuidado da melhor maneira possível, com a limpeza e a organização dos aeroportos, métodos de embarque e cuidados com os itens transportados. Já os períodos com grande tensão política e as guerras contribuem com a modernização da indústria. A Segunda Guerra Mundial, por exemplo, foi um marco importante para o transporte aéreo. O predomínio do transporte por outros modais antes desse acontecimento histórico era pouco ameaçado pelo transporte aéreo, pois o custo não era competitivo. O transporte marítimo era predominante por sua grande capacidade de carga e baixo custo quando comparado aos outros modais. Além disso, a tecnologia estava estacionada.

Já após a Segunda Guerra Mundial, a evolução tecnológica deu um grande salto e isso possibilitou que as empresas aéreas recebessem os benefícios das atualizações tecnológicas de comunicação, como os radares e os controles de tráfego modernos, que proporcionam uma maior assertividade para a elaboração de grandes contratos de transporte de cargas e um melhor planejamento para viagens a passeio.

Além desses benefícios já citados que melhoraram a percepção dos contratantes do serviço aéreo, os avanços tecnológicos contribuíram para a construção de aeronaves mais eficientes com maior capacidade de cargas e passageiros, proporcionando, assim, uma melhor experiência. A infraestrutura dos aeroportos também tem grande importância para que o setor aéreo continue avançando para pousos e decolagens seguros.

Podemos destacar momentos históricos de grandes evoluções (BERGIANTE, 2013, p. 93):

- Período compreendido entre o primeiro voo em um avião, em 1903, e o início da Segunda Guerra Mundial (1903-1939);
- Segunda Guerra até o início da chamada Era do Jato (1939-1950);
- Era do Jato até a desregulamentação da Indústria de Transporte Aéreo Americana em 1978, passando pela segunda Era do Jato, em 1970 (1950-1978);

- Desregulamentação da Indústria de Transporte Aéreo Americana até os Ataques Terroristas nos Estados Unidos em 2001 (1978-2001);
- O período do episódio de 2001 até a data atual (2001-2022).

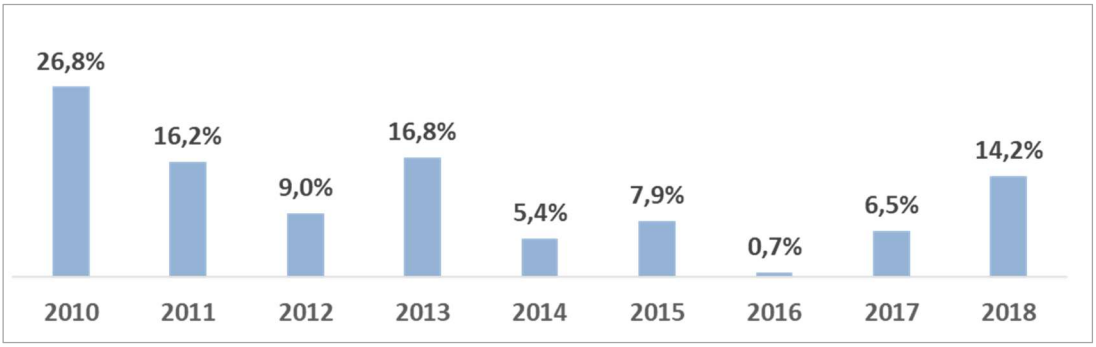
O setor aéreo atual enfrenta um grande aumento de demanda causados por efeitos da globalização que transformou em rotina o transporte de cargas entre grandes distâncias e as alterações no perfil dos consumidores, que deixaram de enxergar o turismo aéreo como um luxo para apenas a classe A da população.

Um grande desafio para o setor aéreo é o grande risco que fatores externos podem trazer para dentro de uma organização. Até hoje os fatores climáticos são os responsáveis por 40% dos cancelamentos de pousos ou decolagens, pois a modernização de aeroportos não acompanha a evolução dos equipamentos de voo. Crises sanitárias, como pandemias, podem reduzir as operações aéreas em poucos minutos e a contraponto, a retomada pode demorar anos.

Uma maneira de minimizar os custos operacionais e proporcionar aos clientes uma gama maior de possibilidades é a formação de alianças estratégicas com outras companhias aéreas. As alianças servem para tornar o modal aéreo mais competitivo, pois uma malha aérea de ofertas de voos quando somada a outra empresa aérea se torna bem atrativa e gera ferramentas para a indústria desse tipo de transporte se posicionar de maneira satisfatória contra os outros modais. Mesmo não sendo tão simples, o surgimento de empresas aéreas é bem comum e esse fator também contribui para o fortalecimento do modal.

Abaixo, alguns números que mostram o crescimento do setor:

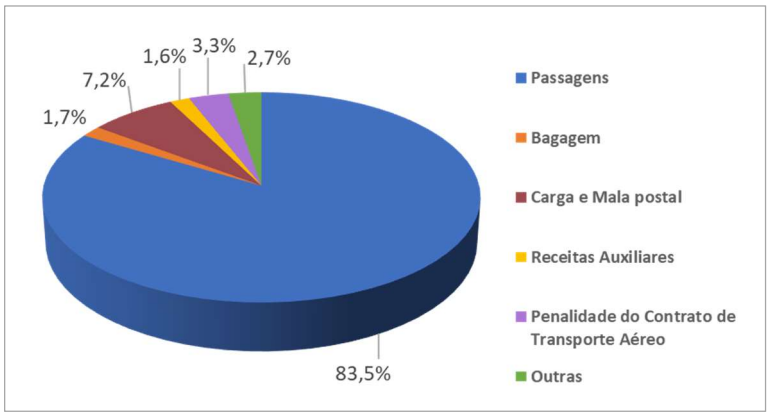
Gráfico 1 - Variação da receita de serviços aéreos públicos com relação ao ano anterior – 2010 a 2018



Fonte: ANAC (2019)

A geração de receita para a indústria do transporte aéreo comercial pode ser obtida de diferentes fontes, como a cobrança por passageiro, carga e mala postal; bagagem; penalidades do contrato de transporte aéreo, entre outros. A proporcionalidade da composição das receitas de serviços aéreos pode ser observada no gráfico 2.

Gráfico 2 - Composição das receitas de serviços aéreos públicos da indústria – 2019



Fonte: ANAC (2019)

De acordo com Fernandes e Pacheco (2016), o Brasil se apresenta como um dos maiores mercados nacionais de passageiros do transporte aéreo no mundo, com previsão de ser o quarto maior, atrás apenas de Estados Unidos, China e Índia, em 2029.

Estas informações nos mostram que o setor aéreo, apesar de desafiador, tem crescimento constante previsto para os próximos anos e a oportunidade de explorar novas possibilidades de serviços é evidente.

Quando avaliamos o setor rodoviário de passageiros, observamos que houve muitas mudanças ao longo dos últimos 10 anos, principalmente em relação ao serviço prestado e à qualidade dos ônibus oferecidos, seja nos semi leitos, leitos e leito-cama: foi disponibilizado o uso de wi-fi durante a viagem; o passaporte eletrônico, que aos poucos está substituindo a passagem impressa; a criação das salas-vip; a compra de passagem pela internet, entre outros serviços. Tudo isso para conseguir a satisfação do cliente e gerar uma boa experiência nas viagens.

De acordo com Santos (2021), a tecnologia e a inovação no setor de transporte rodoviário de passageiros estão aquecendo o setor de turismo, de acordo com pesquisa da Buser, startup

de intermediação de viagens. O estudo traça um raio-x da mobilidade nas estradas brasileiras nos últimos anos e traz perspectivas para o setor até 2025. O principal destaque do material é a contribuição das plataformas tecnológicas para o crescimento do setor nos próximos quatro anos. O aumento "natural" da demanda por transporte rodoviário em 2025 seria de 14,5%, considerando a média de preços praticada atualmente pelas empresas ditas regulares. No entanto, com a presença de plataformas tecnológicas, esse crescimento pode chegar a 29,7% no mesmo período.

De acordo com matéria publicada no Estadão de 09/12/2021, a redução no preço das viagens de ônibus gerada pelas plataformas de tecnologia deve gerar na região sudeste um crescimento no setor de transporte rodoviário de cerca de 41%, uma variação até maior do que na projeção nacional. Sem a presença da inovação, o aumento do volume de passageiros seria menor, em torno de 25%. Olhando apenas para São Paulo e Minas Gerais, estados de maior representatividade no transporte rodoviário do Brasil, projeta-se um crescimento potencial ainda maior com a presença das plataformas de tecnologia. Em São Paulo, a expansão estimada chega a 43,7%, com um fluxo interestadual de passageiros de 13,5 milhões. Já em Minas, a expansão pode alcançar 42,5%, resultando em mais 4,3 milhões de usuários do serviço. Em um cenário sem a participação das plataformas, o crescimento da demanda em São Paulo seria de apenas 28,5%, enquanto em Minas seria de 27,4%. Ou seja, a inovação trazida pela tecnologia em ambas as cidades tem potencial para incrementar em pelo menos 15 pontos percentuais as taxas de aumento da demanda por viagens rodoviárias.

Para se ter uma ideia do transporte rodoviário, alguns dados importantes:

A. Quantidade de empresas habilitadas:

Tabela 1 - Evolução da quantidade de empresas no transporte rodoviário regular de passageiros (2001 - 2018)

Evolução da quantidade de empresas no transporte rodoviário regular de passageiros - 2001 - 2018																		
Variável	Quantidade de empresas																	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Quantidade de empresas	214	213	208	221	228	217	213	208	214	203	198	195	195	264	282	234	232	225

Fonte: https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2021/rodoviario/1-5-3-/transporte-rodovi%C3%A1rio-regular
Nota: Dados cadastrais
* Dados de 2019 gerado em 01/04/2019

Fonte: Anuário CNT do transporte (2021)[3]

3 Disponível: https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2021/rodoviario/1-5-3-/transporte-rodovi%C3%A1rio-regular. Acesso em: 09/07/2022

B. Viagens realizadas:

Tabela 2 - Quantidade de viagens realizadas no transporte regular de passageiros, por tipo de serviço (2010 - 2018)

Quantidade de viagens realizadas no transporte regular de passageiros, por tipo de serviço - 2010 - 2018									
Tipo de serviço	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Transporte interestadual superior a 75 km	2.221.428	2.305.248	2.235.405	2.168.688	1.956.124	2.023.828	2.414.587	1.796.391	1.529.057
Transporte interestadual inferior a 75 km (semiurbano)	1.909.970	1.795.409	1.713.727	1.546.008	1.051.233	1.091.089	1.081.694	1.078.952	1.036.756
Transporte internacional superior a 75 km	22.027	22.806	24.476	24.909	26.272	21.167	30.675	19.605	27.549
Transporte internacional inferior a 75 km (semiurbano)	119.103	86.878	85.238	76.947	74.704	49.847	53.910	30.986	36.866
Fretamento	297.757	296.839	295.220	311.960	308.034	276.413	269.909	283.581	314.240
Total	**4.570.285**	**4.507.180**	**4.354.066**	**4.128.512**	**3.416.367**	**3.462.344**	**3.850.775**	**3.209.515**	**2.944.468**

Fonte: https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2021/rodoviario/1-5-3-/transporte-rodovi%C3%A1rio-regular

Fonte: Anuário CNT do transporte (2021)[4]

C. Quantidade de passageiros transportados por quilômetro:

Tabela 3 - Quantidade de passageiro/Km transportado

Quantidade de passageiros transportados por quilômetro no transporte de passageiros por tipo de serviço - 2010 - 2018									
Tipo de serviço	Quantidade de passageiro x quilômetro (10^3) [(1)]								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Transporte interestadual superior a 75 km	22.207.323	21.762.819	23.269.206	22.793.893	22.105.823	18.588.529	18.344.060	20.336.849	22.419.141
Transporte interestadual inferior a 75 km (semiurbano)	3.777.367	3.713.579	3.446.681	3.176.223	2.217.536	2.358.789	1.913.923	1.530.578	1.933.175
Transporte internacional superior a 75 km	194.605	211.807	225.771	282.674	283.698	218.391	226.041	177.358	239.504
Transporte internacional inferior a 75 km (semiurbano)	15.113	11.033	9.831	8.318	8.024	5.300	4.157	3.864	5.724
Fretamento	14.519.260	14.467.412	14.519.862	15.289.678	14.684.971	12.667.968	11.100.604	11.058.020	10.449.751
Total	**40.713.668**	**40.166.651**	**41.471.352**	**41.550.787**	**39.300.051**	**33.838.976**	**31.588.785**	**33.106.668**	**35.047.296**

Fonte: https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2021/rodoviario/1-5-3-/transporte-
Nota: [(1)] Valores totais arredondados.

Fonte: Anuário CNT do transporte (2021)[5]

Organizações e instituições importantes no setor de transportes

Com o intuito de obtermos um número expressivo de informações que possam de fato trazer novidades e agregar valor ao nosso projeto, buscamos contatar desde Federações ligadas ao transporte, passando obviamente pelas Companhias Aéreas, Empresas de transportes terrestres, até Instituições/Agências, como a ANAC.

4 Disponível: https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2021/rodoviario/1-5-3-/transporte-rodovi%C3%A1rio-regular. Acesso em: 09/07/2022.

5 Disponível: https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2021/rodoviario/1-5-3-/transporte-rodovi%C3%A1rio-regular. Acesso em: 09/07/2022.

Sempre visando o garimpo de todos os tipos de necessidades/reclamações oriundas dos passageiros de forma geral, afinal sabemos que o setor de Transporte no Brasil, embora viesse apresentando uma melhora significativa nos últimos anos pré-pandemia, ainda se encontra muito aquém de grandes países, como EUA, Alemanha, entre outros.

Tamanho do mercado

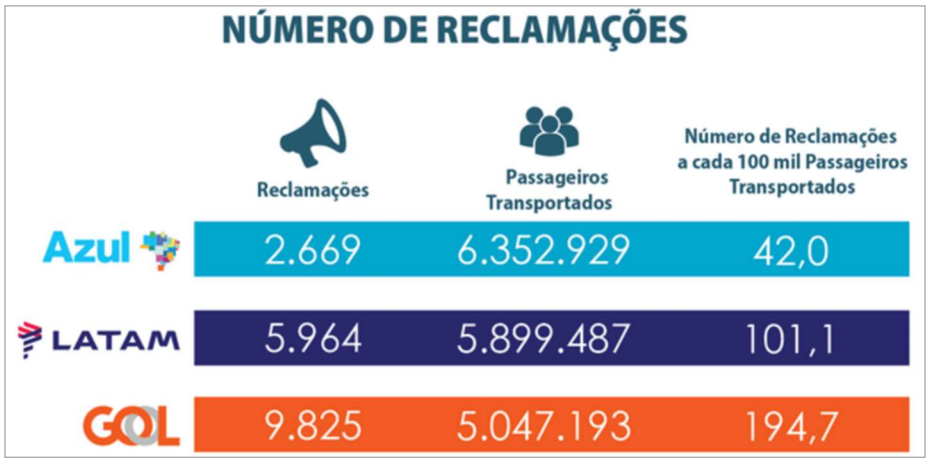
O Brasil é um país com dimensões continentais e por isso precisa ter uma grande preocupação com o desenvolvimento dos diversos modais de transportes com o intuito de que eles possam interligar nossas regiões e atendê-las em suas diversas demandas. O Modal Rodoviário é o maior e que mais movimenta passageiro no território nacional e atualmente registra mais de 5.000 empresas que atuam no setor. Os últimos dados da CNT (2021) destacam que são transportados anualmente mais de 79 milhões de passageiros divididos em distâncias intermunicipais, estaduais e internacionais.

As ferrovias são um modal com grande potencial, mas que foi deixado de lado décadas atrás em detrimento das rodovias — o país tem mais de 30.000 km de malha ferroviária, porém nem 5% estão destinados ao transporte de passageiros e ele fracassa se reflete ao transporte marítimo, que praticamente se restringe ao turismo.

Já quando falamos no Transporte Aéreo, o Brasil se destaca por ser a segunda nação do mundo em número de aeroportos e 98% deles são voltados, também, para o transporte de passageiros. No ano de 2019, por exemplo, tivemos mais de 1 milhão de voos realizados, como destaque podemos citar a movimentação de passageiros com embarque e desembarque nos aeroportos Guarulhos (SP) e Congonhas, que foram responsáveis por 30,19% do volume de passageiros que representam 64.530.622, quando comparado aos demais aeroportos (ANAC, 2019).

O problema todo nesta questão é justamente o alto número de reclamações registradas por parte dos passageiros, motivo que nos direcionou o foco do nosso projeto neste campo de atuação.

Figura 5 - Número de reclamações

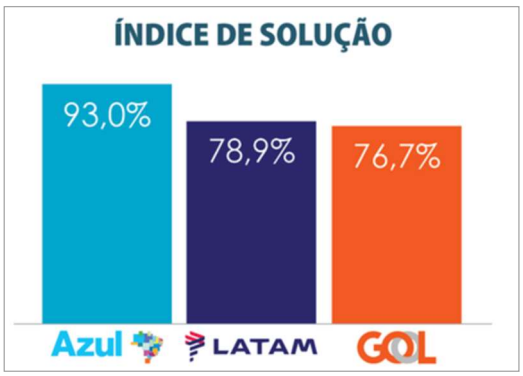


Fonte: ANAC (2019)

O relatório da ANAC faz referência ao 3º trimestre do ano de 2021 e aponta os índices de solução e de satisfação, o tempo médio de resposta das empresas e os principais pontos de reclamação dos viajantes sobre os serviços aéreos, além de outros indicadores. Foram analisados 18.514.854 passageiros pagantes no mercado aéreo brasileiro.

Entre as companhias aéreas nacionais, a Gol foi a que mais recebeu reclamações por cada grupo de 100 mil passageiros transportados (194,1), quase o dobro da Latam que ficou em segundo lugar (101,1). A que menos recebeu queixas foi a Azul (42).

Figura 6 - Índice de solução



Fonte: GOL e ANAC (2019)

Desafios

Acreditamos que teremos como maior desafio o credenciamento e o gerenciamento dos motoristas (Uber, 99, vapt vupt) tendo em vista que o Uber, por exemplo, atualmente, já

encontra reclamações voltadas para o número excessivo de cancelamentos de viagens/corridas por parte dos motoristas, mesmo após o aceite deles no aplicativo.

Visando mitigar os riscos de cancelamentos, algumas medidas serão tomadas:

- Estipularemos um limite de tempo onde o motorista terá, após o aceite da corrida, o tempo máximo de 1 minuto para cancelar a mesma. Caso ele não respeite este limite e a cancele mesmo assim, a plataforma automaticamente o deixará 48 horas off-line, não permitindo que o mesmo receba novas solicitações de clientes;
- Aos motoristas que efetuaram o cancelamento, um% de penalização ocorrerá em sua avaliação, ficando visível aos demais usuários sua nota;
- Os motoristas parceiros serão informados e participarão de processos de capacitação e conscientização sobre o prejuízo causado na imagem da empresa e como isso prejudica na fidelização e retenção de nossos clientes;
- Em caso de recorrência ou falta de justificativa plausível, excluiremos o cadastro desses motoristas.

4.2 Benchmarking realizado

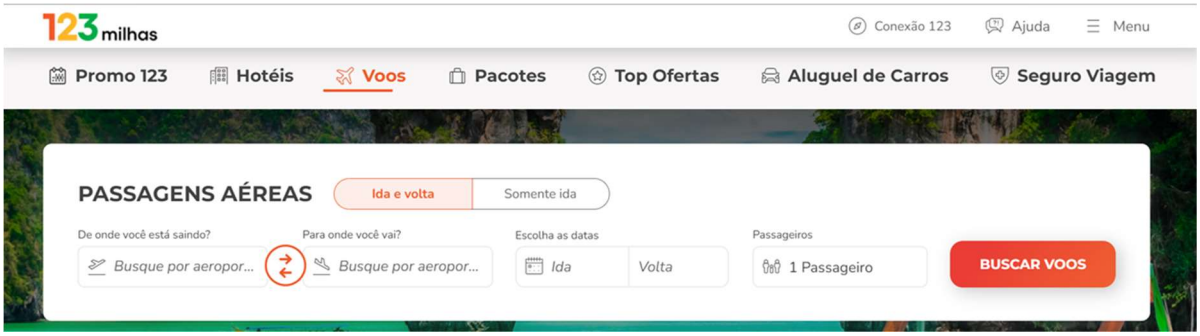
Para realizarmos o *benchmarking* de nosso projeto aplicativo, avaliamos quais são as plataformas digitais de intermediação na área de turismo e serviços, ou seja, plataformas que conectam as necessidades dos usuários a essas plataformas. As plataformas de intermediação mais conhecidas nesse segmento são Expedia, Kayak, 123 Milhas e Decolar. Através delas é possível fazer reservas em companhias aéreas, locadora de automóveis, pacote de viagens e buscar atrações nos locais. TripAdvisor, por exemplo, além de funcionar como um buscador, possibilita que se visualize as avaliações e as opiniões de usuários, o que enriquece notoriamente as pessoas que estão buscando experiências similares, ou seja, ela é não apenas uma plataforma de intermediação, mas de compartilhamento.

Alguns sites de companhias aéreas também serão avaliados para comparar quais serviços agregados estão sendo colocados à disposição do cliente, bem como o aplicativo da Voll, mais voltado para viagens corporativas.

123 Milhas

123 Milhas é uma plataforma de viagens conhecida, principalmente, por oferecer a possibilidade de vender milhas e comprar passagens através dessa mecânica.

Figura 7 - Passagens aéreas da 123 milhas



Fonte: 123 milhas (2022)[6]

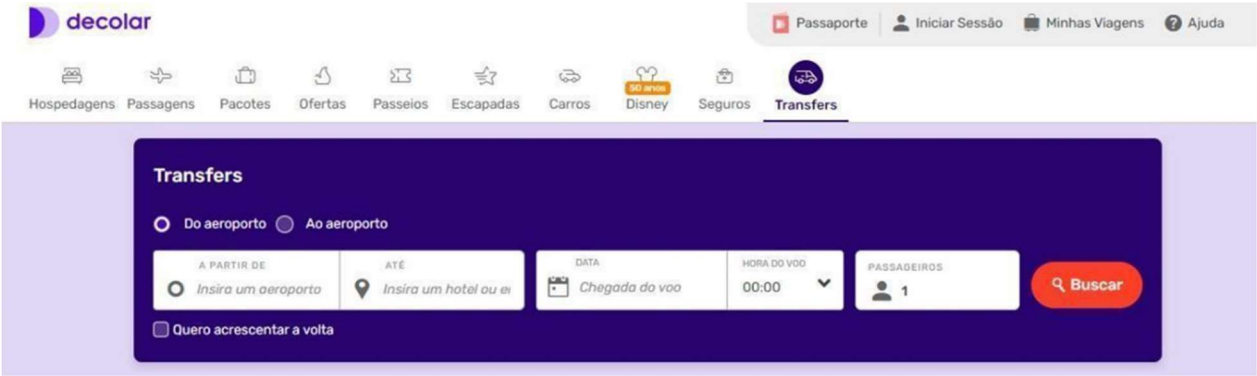
Avaliando as possibilidades de serviços e/ou produtos atrelados à experiência de viagem, a plataforma oferece, além de passagens aéreas, hotéis, aluguel de carros e pacotes, a possibilidade de obter o seguro de viagem. Não há, aqui, a possibilidade de inserir serviços agregados pensando em toda a jornada do cliente, ou seja, pensando em seu deslocamento até o aeroporto/rodoviária ou mesmo serviços adicionais pensando em cada necessidade específica. Além disso, não há nenhum tipo de interação de experiência, ou seja, não se trata de uma plataforma de compartilhamento onde é possível verificar a avaliação de seus usuários.

Decolar

A Decolar é uma das plataformas mais conhecidas e utilizadas no Brasil no segmento de OTAs (*Online Travel Agencies*). Além de ser utilizada como uma plataforma em si, para compra de produtos/serviços, também é utilizada hoje em dia como um buscador de preços, servindo como parâmetro para comparação com outros sites/plataformas.

[6] Disponível: https://123milhas.com/. Acesso em: 26/06/2022.

Figura 8 - Passagens aéreas da Decolar



Fonte: Decolar (2022)[7]

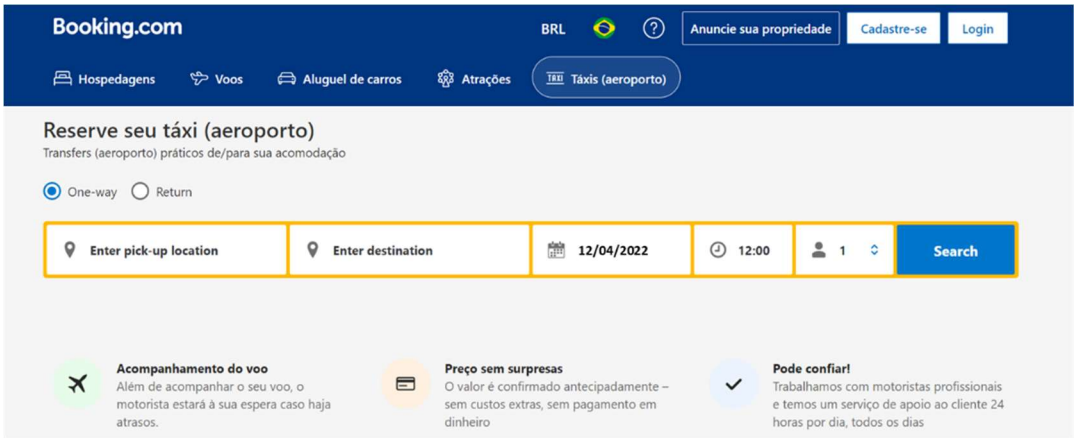
Assim como acontece na 123 Milhas, a plataforma também oferece passagens aéreas, hotéis, aluguel de carros, pacotes e seguro de viagem. O diferencial da Decolar é que eles também oferecem o Transfer, porém restrito apenas ao deslocamento hotel/aeroporto/hotel, limitando que o cliente possa já buscar outros parceiros no deslocamento de sua residência, por exemplo. Também possuem a possibilidade de que o cliente possa adquirir passeios no seu destino, como a entrada de parques privados. Além disso, não oferece nenhuma possibilidade de verificar quais foram as experiências de outros usuários.

Booking.com

A Booking é uma plataforma conhecida, principalmente, pela reserva de hotéis, que expandiu seus serviços também em locadoras de carros, bilhetes aéreos e atrações. Seu diferencial hoje em dia é a possibilidade de acrescentar a sua experiência à reserva de táxi e, diferente da Decolar, oferece a possibilidade de que o cliente saia de sua casa e se desloque ao aeroporto ou rodoviária, possibilitando uma experiência mais ampla de jornada de viagem. Também oferece uma comunidade de viagens em que assuntos são criados — por exemplo, um destino específico e pessoas com interesse em comum fazem parte da comunidade. Além disso, também possui uma área voltada apenas para avaliações, onde usuários podem conferir experiências compartilhadas.

[7] Disponível: https://www.decolar.com/. Acesso em: 26/06/2022.

Figura 9 - Reserva de táxi da Booking



Fonte: Booking (2022)[8]

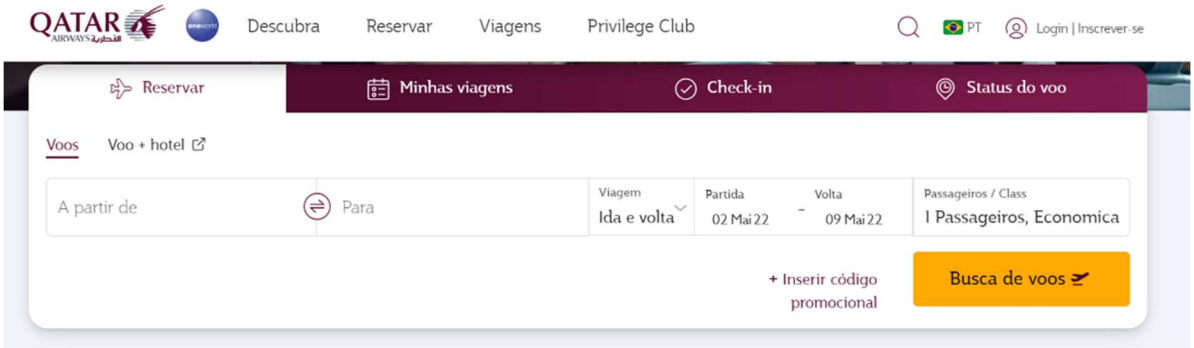
Comparando com o que queremos entregar aos nossos clientes, o Booking tem bastante similaridade, porém ainda com oportunidades de ampliar seu cardápio de serviços, como, por exemplo, agregar refeição especial, acompanhamento de crianças menores, pessoas com necessidades específicas, agregar outros modais etc. Além disso, não encontramos nenhuma forma de rastrear esses pedidos, o que seria um diferencial em nossa plataforma Mixed Travel.

Qatar Airways

O site da companhia aérea Qatar Airways oferece basicamente o que pode ser encontrado nos demais sites de empresas do setor: origem/destino de seu voo, data, quantidade de lugares que desejam ser adquiridos e a cabine que se deseja embarcar. O diferencial que não é encontrado nas plataformas é o serviço especial oferecido, como o embarque de crianças. É possível, ao adquirir o bilhete de viagem, pedir refeição especial para a criança, ou mesmo um berço, no caso de crianças de colo. Esses serviços são oferecidos de forma gratuita, sendo necessária a exigência, apenas, da solicitação, com antecedência, através da central de atendimento.

[8] Disponível: https://www.booking.com/index.pt-br.html. Acesso em: 26/06/2022.

Figura 10 - Reserva de passagem aérea da Qatar Airways



Fonte: QATAR (2022)[9]

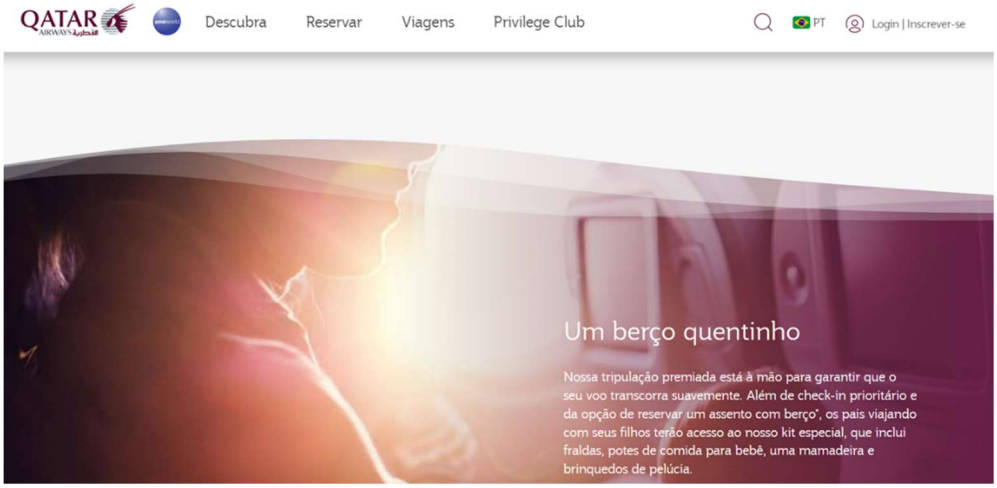
Avaliando o que a Qatar oferece aos nossos clientes, comparado ao que queremos oferecer em nossa plataforma, acreditamos ser uma oportunidade, porque nosso objeto de estudo consiste em entregar um serviço em toda a jornada, e não apenas no aéreo. Queremos capturar essa ideia, mas transpô-la em todos os *touchpoints* de nossos clientes.

Figura 11 - Diferencial da Qatar Airways

Fonte: QATAR (2022)[10]

[9] Disponível: https://www.qatarairways.com/pt-br/homepage.html. Acesso em: 26/06/2022.
[10] Disponível: https://www.qatarairways.com/pt-br/family/children-on-board.html?iid=ALL60308000. Acesso em: 26/06/2022.

Figura 12 - Mensagem acolhedora da tripulação (premiada)



Fonte: QATAR (2022)[11]

Voll

A Voll é um aplicativo que oferece uma proposta de mobilidade em apenas um lugar, além de hotel baseado em sua geolocalização. Também reforça a facilidade na usabilidade, destacando que se pode alugar um carro em apenas 15 minutos. É possível escolher as opções que mais se adequam a sua necessidade. Como estão conectados a muitas interfaces de programação de aplicações, é possível ter acesso a muitos parceiros para realizar seu deslocamento, além da possibilidade de rastreá-los.

A Voll está 100% focada em clientes corporativos, ou seja, negociam diretamente com as empresas e, além disso, não oferecem serviços customizáveis para agregar valor nos deslocamentos. Como estão focados nesses clientes corporativos, oferecem serviços valorizados por esse público, como facilidade no reembolso de quilometragem percorrida, a oferta de voos já aplica o filtro da política de viagens adotado pela empresa e toda gestão de despesas. A proposta da Mixed Travel é bastante similar à da Voll, porém focada na pessoa física. Além disso, terá o diferencial de oferecer serviços customizáveis no trajeto.

[11] Disponível: https://www.qatarairways.com/pt-br/family/children-on-board.html?iid=ALL60308000. Acesso em: 26/06/2022.

4.3 Realidade da empresa

Como a ideia central de nosso objeto de estudo é o lançamento de uma plataforma que possa oferecer serviços agregados, pensando na jornada completa do cliente, focaremos na criação de uma nova empresa, com o objetivo de aprimorar um modelo de negócio já existente. Essa plataforma lançada será a Mixed Travel.

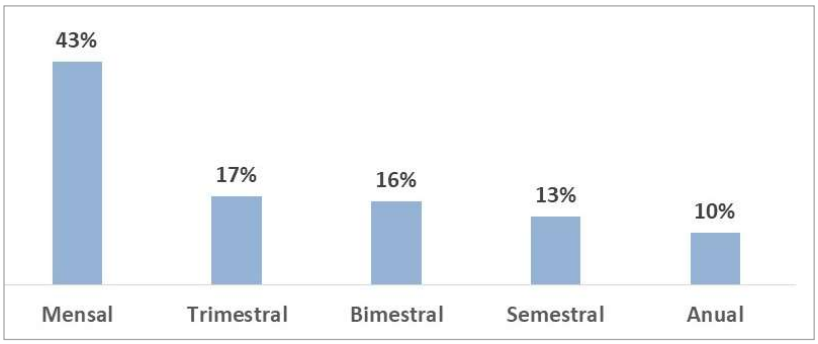
Conforme visto na seção 4.2, existem, atualmente, diversos sites/plataformas que oferecem o serviço de transporte aéreo ou rodoviário, agregando serviços opcionais. Nossa plataforma, além dos serviços encontrados nos concorrentes, unirá a possibilidade de encontrar transporte de avião com a possibilidade de agregar serviços adicionais customizáveis, além de contar com *feedbacks* de usuários e parceiros, que auxiliam na tomada de decisão para acrescentar ao nosso serviço.

4.4 Pesquisa aplicada a usuários de transportes

A pesquisa de campo teve como objetivo avaliar a percepção dos usuários de serviço de transporte em seus deslocamentos e, com isso, possíveis oportunidades de melhoria na oferta de serviços, identificando as "dores" enfrentadas pelos usuários. Aplicamos uma pesquisa do tipo formulário digital (disponível no apêndice A) com perguntas abertas e fechadas que buscam maior entendimento de como estes usuários avaliam de forma geral a experiência pessoal, quais são os fatores críticos que os levam a decidir ou priorizar o tipo de serviço a ser contratado, bem como testar qual a situação dos modais utilizados no percurso. Há uma pergunta aberta sobre a sugestão de melhoria no serviço atual ou a implantação de novos serviços que tais usuários avaliam como essenciais. Por fim, busca-se, através das múltiplas opções, que os consumidores informem se já precisaram acessar aos serviços e às modalidades sugeridas para, assim, comparar de fato com a tese inicial, caso subentenda-se que se trata de uma dor existente.

Aplicamos a pesquisa na cidade de São Paulo - SP, tanto nos aeroportos quanto na rodoviária e no aeroporto de São José dos Pinhais-PR (Curitiba). Obtivemos 730 respostas de viajantes frequentes, com 76% viajando ao menos uma vez no trimestre.

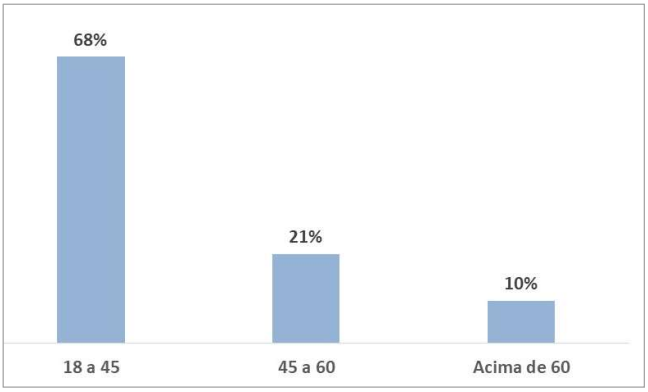
Gráfico 3 - Frequência de Viagens



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Em relação à faixa etária, a amostra tem sua maioria entre 18 até 45 anos. A faixa etária acima de 60 anos corresponde a 10% dos respondentes.

Gráfico 4 - Faixa Etária dos Viajantes



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Embora reconheçamos que a quantidade e a qualidade da oferta de fornecedores e de serviços tenham evoluído no setor de transporte de passageiros, a pesquisa demonstrou que ainda há uma lacuna na experiência do consumidor em suas viagens: 72% dos usuários de aeroportos consideram sua atual experiência em viagens como regular e ruim. Já no rodoviário, 48% consideram regular e ruim. Os gráficos e tabelas a seguir mostram os detalhes encontrados, apresentando primeiro a situação do setor aéreo e, depois, do rodoviário.

Gráfico 5 - Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens aéreas

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

A tabela abaixo deixa ainda mais claro as informações do gráfico 5.

Tabela 4 - Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens aéreas

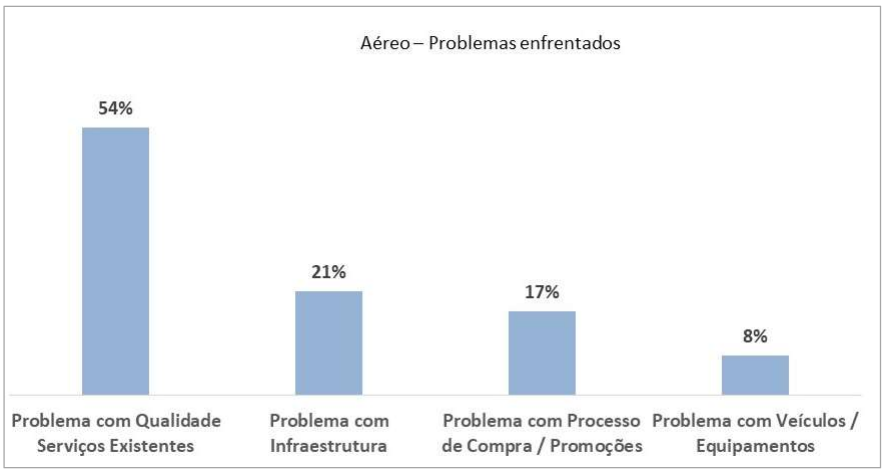
AEROPORTO		
Classificação da Avaliação	**Quantidade**	**%**
Ótimo	23	7%
Bom	68	21%
Regular	16	5%
Ruim	221	67%
Não Informou	27	-
Respostas Inválidas	8	-
TOTAL	**363**	**100%**

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

No aéreo, que geralmente trata de viagens interestaduais ou internacionais, o transtorno pode começar na saída de casa, pois taxistas ou motoristas de aplicativos podem não atender à necessidade, a depender do horário. O transtorno pode aumentar com viagens realizadas em família, contendo crianças e/ou idosos. Chegando ao destino, o transtorno pode estar associado com os altos custos das viagens por táxi ou a falta de garantia do serviço pelas plataformas de aplicativos. Eles, ainda, quando executam, se limitam ao básico “transporte do ponto A ao B”

não havendo opções disponíveis para as necessidades específicas durante a estadia e para o retorno.

Gráfico 6 - Subitens da Experiência, classificada como Ruim/Regular no aéreo



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Tabela 5 - Classificação da Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens aéreas

AEROPORTO		
Classificação da Avaliação	**Quantidade**	**%**
Problema com Qualidade Serviços Existentes	81	54%
Problema com Infraestrutura	31	21%
Problema com Processo de Compra / Promoções	26	17%
Problema com Veículos / Equipamentos	12	8%
Não Informou	44	-
Considera tudo "OK"	29	-
TOTAL	**223**	

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Na tabela 6 a seguir, são apresentados alguns depoimentos extraídos da pesquisa.

Tabela 6 - Exemplos de respostas individuais – viagens aéreas

ID	MODAL	COMO VOCÊ AVALIA NO GERAL SUA EXPERIÊNCIA EM DESLOCAMENTOS QUANDO EM VIAGENS (RESIDÊNCIA X AEROPORTO X HOTEL X DEMAIS PONTOS DURANTE A ESTADIA)	QUAIS FATORES CONSIDERA MAIS IMPORTANTES (CLIQUE SOBRE E ORDENE NA SETA):	CIDADE / ESTADO	CLASSIFICAÇÃO DA AVALIAÇÃO

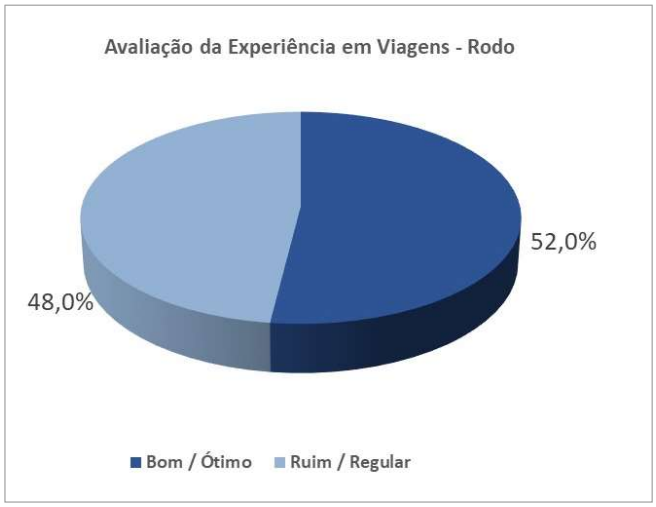
2	Aeroporto	O deslocamento possui uma deficiência. Seria interessantes se houvesse outros meios de deslocamento que facilitasse a minha chegada ao destino final	Segurança e Confiança; Tempo de deslocamento; Custo do deslocamento; Agendamento prévio; Qualidade e Conforto; Motorista / Pessoalidade;	São Paulo/SP	Regular
4	Aeroporto	Acho bastante ruim, especialmente nos retornos	Segurança e Confiança; Agendamento prévio; Tempo de deslocamento; Custo do deslocamento; Qualidade e Conforto; Motorista / Pessoalidade;	São Paulo/SP	Ruim
5	Aeroporto	As minhas experiências são dificultosas quando eu preciso sair na noite na madrugada difícil ter um agendamento e quando minha família precisa viajar.	Segurança e Confiança; Agendamento prévio; Custo do deslocamento; Qualidade e Conforto; Tempo de deslocamento; Motorista / Pessoalidade;	Vitória/ES	Ruim
24	Aeroporto	Difícil, principalmente quando não conheço a cidade.	Segurança e Confiança; Qualidade e Conforto; Agendamento prévio; Tempo de deslocamento; Custo do deslocamento; Motorista / Pessoalidade;	São Paulo/SP	Ruim
153	Aeroporto	Logística complicada entre aeroporto e rodoviária	Segurança e Confiança; Qualidade e Conforto; Tempo de deslocamento; Agendamento prévio; Custo do deslocamento; Motorista / Pessoalidade;	Belém/PA	Ruim
455	Aeroporto	Razoável, poderia haver pacotes de estadia mais passagens.	Agendamento prévio; Qualidade e Conforto; Custo do deslocamento; Segurança e Confiança; Tempo de deslocamento; Motorista / Pessoalidade;	Jundiaí/SP	Ruim
475	Aeroporto	É um processo longo, as vezes complicado porque o deslocamento depende de terceiros, como Uber, que cancelam e fazem o trajeto ser mais demorado.	Segurança e Confiança; Custo do deslocamento; Qualidade e Conforto; Tempo de deslocamento; Agendamento prévio; Motorista / Pessoalidade;	São Carlos/SP	Ruim
482	Aeroporto	Normalmente deslocamento muito cansativo e estressante, principalmente quando não temos previsão de chegar ao destino no horário e seguros	Segurança e Confiança; Tempo de deslocamento; Custo do deslocamento; Agendamento prévio; Qualidade e Conforto; Motorista / Pessoalidade;	Rio de Janeiro/RJ	Ruim

656	Aeroporto	Depende muito da localização. em alguns lugares extremamente fáceis, outros impossíveis.	Segurança e Confiança; Tempo de deslocamento; Motorista / Pessoalidade; Custo do deslocamento; Qualidade e Conforto; Agendamento prévio;	Belo Horizonte/MG	Ruim

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Já no rodoviário, desde o começo da jornada – iniciando-se pelo simples processo de aquisição — já é considerável a quantidade de usuários insatisfeitos. Neste modal, pesam muito as questões de infraestrutura básica, desde o ponto de origem. O processo central, que é a execução dos serviços de transporte, tem a maior parcela de reclamações, desde o atendimento básico por parte dos funcionários, passando por questões e problemas relacionados ao veículo e culminando com as conveniências hoje consideradas básicas para o bem-estar das pessoas, por exemplo, internet/wi-fi, carregador de celular ou água nos veículos e nos pontos intermediários de baldeação.

Gráfico 7 - Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens rodoviárias



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Abaixo, podemos avaliar a experiência dos usuários de transporte rodoviário, com problemas apontados durante a pesquisa:

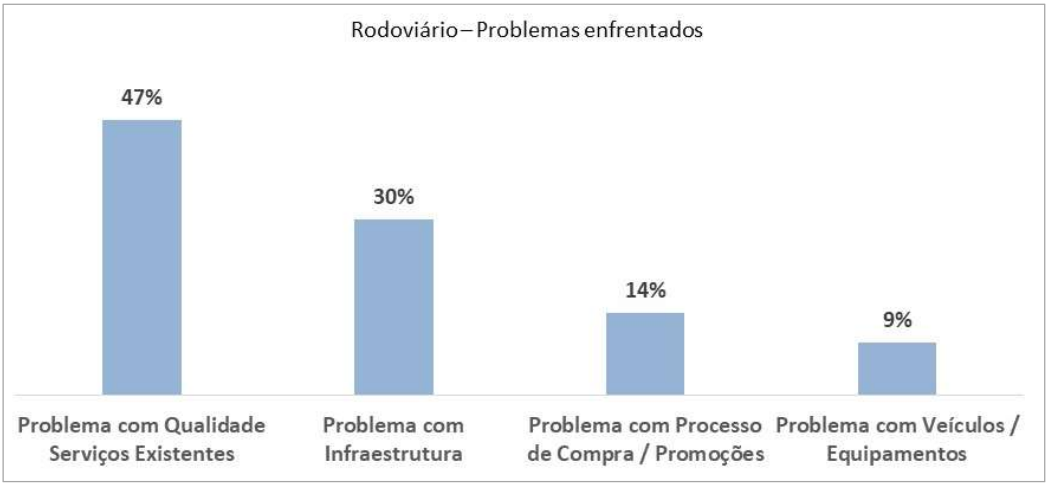
Tabela 7 - Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens rodoviárias

RODOVIÁRIA		
Classificação da Avaliação	Quantidade	%
Ótimo	40	13%

Bom	121	39%
Regular	19	6%
Ruim	130	42%
Não Informou	14	-
Respostas Inválidas	43	-
TOTAL	**367**	**100%**

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Gráfico 8 - Subitens da Experiência Classificada com Ruim/Regular no rodoviário



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Tabela 8 - Classificação da Avaliação da Experiência Pessoal em Viagens – deslocamentos terrestres em viagens rodoviárias

RODOVIÁRIO		
Classificação da Avaliação	Quantidade	%
Problema com Qualidade Serviços Existentes	81	54%
Problema com Infraestrutura	31	21%
Problema com Processo de Compra / Promoções	26	17%
Problema com Veículos / Equipamentos	12	8%
Não Informou	44	-
Considera tudo “OK”	29	-
TOTAL	**223**	**100%**

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Em relação à possibilidade de melhoria na oferta de produtos e serviços, confirmamos haver uma carência de atendimento customizado nas pontas, que podem ser compreendidos como sendo o primeiro deslocamento (chegada inicial ao aeroporto ou rodoviária de origem), o deslocamento intermediário (baldeações, conexões entre aeroportos e/ou rodoviárias) e o último deslocamento terrestre (saída do aeroporto ou rodoviária de destino).

Com base na pesquisa, como demonstrada no gráfico abaixo, há uma real demanda para ofertas de serviços que hoje não existem. Por exemplo, o agendamento prévio de deslocamentos por veículos nas pontas com um atendimento personalizado e maior humanização dos serviços — ao incluir pessoas com necessidades especiais, idosos e crianças, que hoje podem sofrer com restrições de locomoção, por exemplo.

Gráfico 9 - Porcentagem (%) de respondentes (total aéreo e rodoviário) com demanda por ofertas de serviços listados

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Em relação ao atendimento personalizado, para garantir maior segurança e confiabilidade – que se trata de uma oferta de serviço referenciada em um atendimento mais humanizado e pessoal —, o cliente pode optar pelas suas preferências individuais utilizando-se, por exemplo, do "motorista particular" para acompanhá-lo em toda sua jornada, podendo servir de um elo de segurança e conforto para os viajantes — este tem um potencial em 39% dos consumidores. Em relação ao atendimento de crianças, idosos e pessoas com necessidades e recursos/competências especiais, soma-se 34% dos respondentes que já utilizaram ou utilizariam. Outros 18% são potenciais consumidores de turismo ou de negócios para atendimento de casos específicos.

Conclusões sobre os resultados da pesquisa

Com base nos levantamentos, estudos do setor, *benchmarking* e pesquisa de campo concluímos haver uma oportunidade de mercado a ser explorada, pois quando pensamos sobre essas dores, atualmente não há nenhuma empresa que ofereça tais serviços com segurança e confiabilidade, pensando na jornada completa de um cliente.

Também concluímos, baseados na amostra pesquisada e respostas fornecidas, ser necessária inicialmente a desvinculação deste projeto dos atuais fornecedores de transporte aéreo e rodoviário, tendo em vista que estes ainda possuem um nível de serviço comprovadamente abaixo da expectativa do consumidor, especialmente pós pandemia.

Assim, a estratégia de continuidade deste projeto será a proposição de um novo negócio a ser desenvolvido. Focaremos nos aeroportos e não seguiremos com nenhum tipo de proposta para rodoviárias nesse momento, uma vez que ao analisarmos as avaliações de regulares a ruins, notamos que a situação é percebida de uma forma mais crítica no seguimento aeroviário. Todas as observações que serão apresentadas a partir de agora foram retiradas dos dados coletados em aeroportos e suas empresas, a fim de embasar nossa escolha por este segmento.

5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DO APLICATIVO

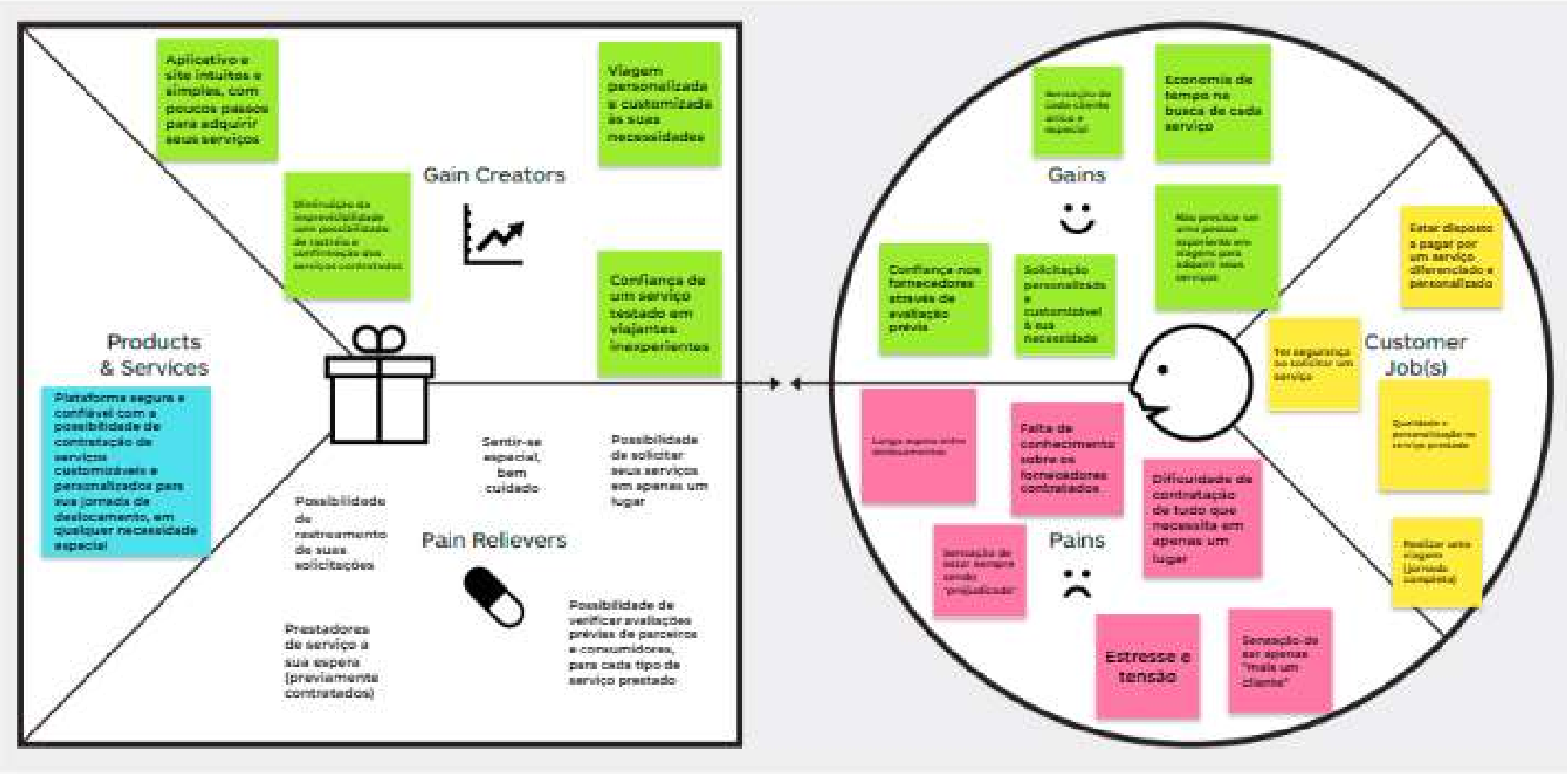
De forma a aumentar a probabilidade de sucesso e orientar todo o projeto, começamos pelo desenvolvimento da proposta de valor a ser oferecida, com base nos dados obtidos na pesquisa. A partir dela é que será desenvolvida a solução.

5.1 Proposta de valor

Avaliando os pontos de dor que os clientes enfrentam atualmente com as plataformas disponíveis no mercado, além das informações que obtivemos através da pesquisa em campo, nos deparamos com problemas como o estresse e a tensão que geram ao contratar um serviço sem ter a garantia de que ele será executado. Isso acarreta em uma sensação de estar sendo sempre prejudicado e também de perder muito tempo, seja entre deslocamentos, ou seja, na espera de um transporte não previamente solicitado.

Nossa plataforma oferecerá como ganhos aos nossos clientes: a possibilidade de customizar sua viagem, baseado na necessidade de cada um; a garantia de que testamos nossos serviços, em todo o seu processo, com pessoas que não tinham a mínima familiaridade com ferramentas digitais e que não estão acostumadas a viajar; aplicativo e site intuitivos e amigáveis, com poucas telas no fluxo de aquisição de seu serviço; monitoramento de tudo que foi solicitado de forma on-line, garantindo a diminuição da imprevisibilidade. Tudo isso sendo entregue focado no cliente que esteja disposto a pagar por segurança e conforto, mitigando imprevisibilidades.

Figura 13 – Proposta de Valor baseado em CANVAS



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

A imagem e o folder a seguir ilustram melhor como funciona o ciclo de nossa plataforma:

Figura 14 - Infográfico da plataforma

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Figura 15 - Folder publicitário Mixed Travel

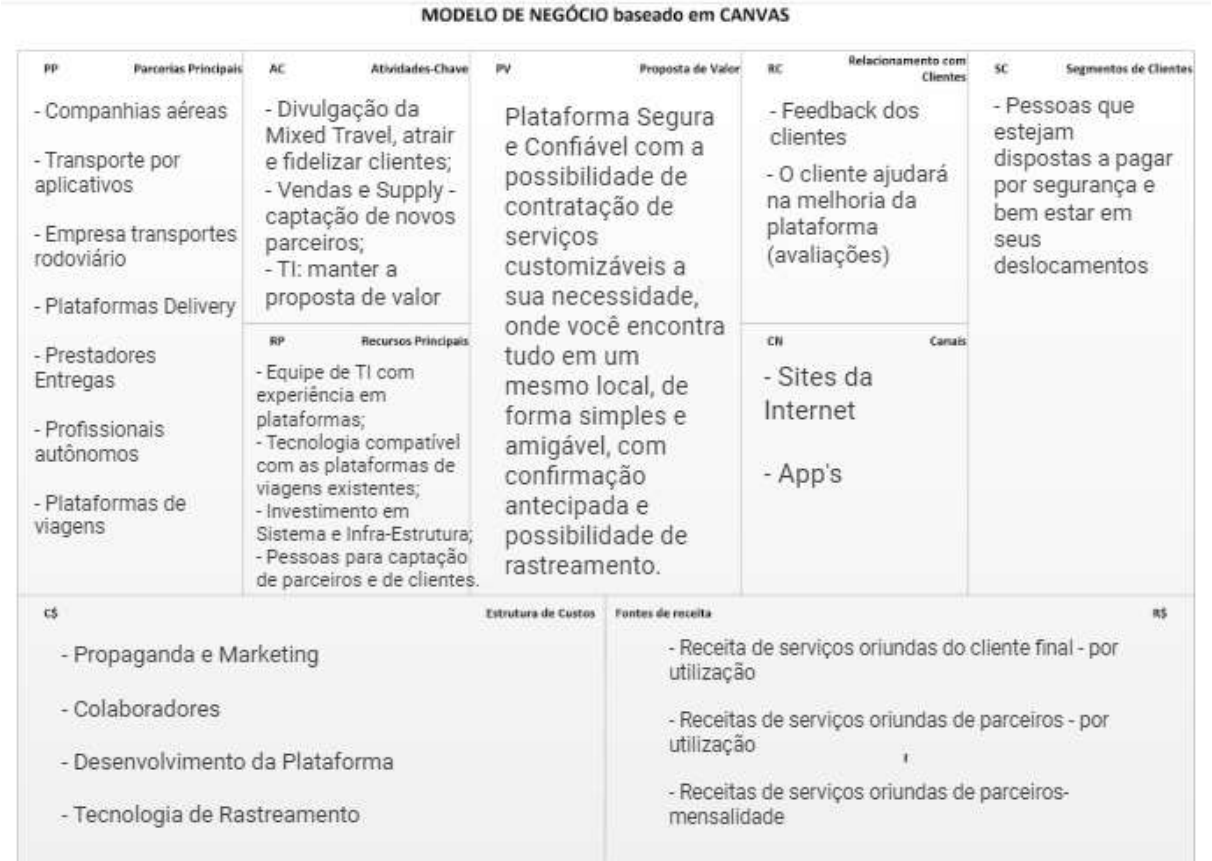
Fonte: Mixed Travel (2022)

5.2 Proposta de solução

Após estudo e pesquisa anteriores, o desenvolvimento e implementação de uma plataforma com serviços customizáveis, com possibilidade de solicitá-los e garanti-los com antecedência parece ser uma ótima solução para mitigar a dor dos usuários de grandes aeroportos, que buscam segurança e atendimento personalizado. Além disso, possibilitar o rastreamento dessas solicitações, ter acesso aos feedbacks de outros usuários, encontrar tudo o que necessitam em apenas uma plataforma simples, traz o conforto que esses usuários buscam.

Abaixo, o Canvas do nosso modelo de negócios, reforçando a solução dos problemas que queremos levar aos futuros usuários:

Figura 16 - Modelo de Negócios baseado em CANVAS - Plataforma Digital



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Utilizaremos a ferramenta 5W2H para montar o plano de ação para a construção de nossa plataforma Mixed Travel, baseado em nossa proposta de valor. Sendo assim, encontramos seis iniciativas chave para implementação de nossa plataforma, que destacamos abaixo:

Tabela 9 - Criação da Mixed Travel – Plano de Ação

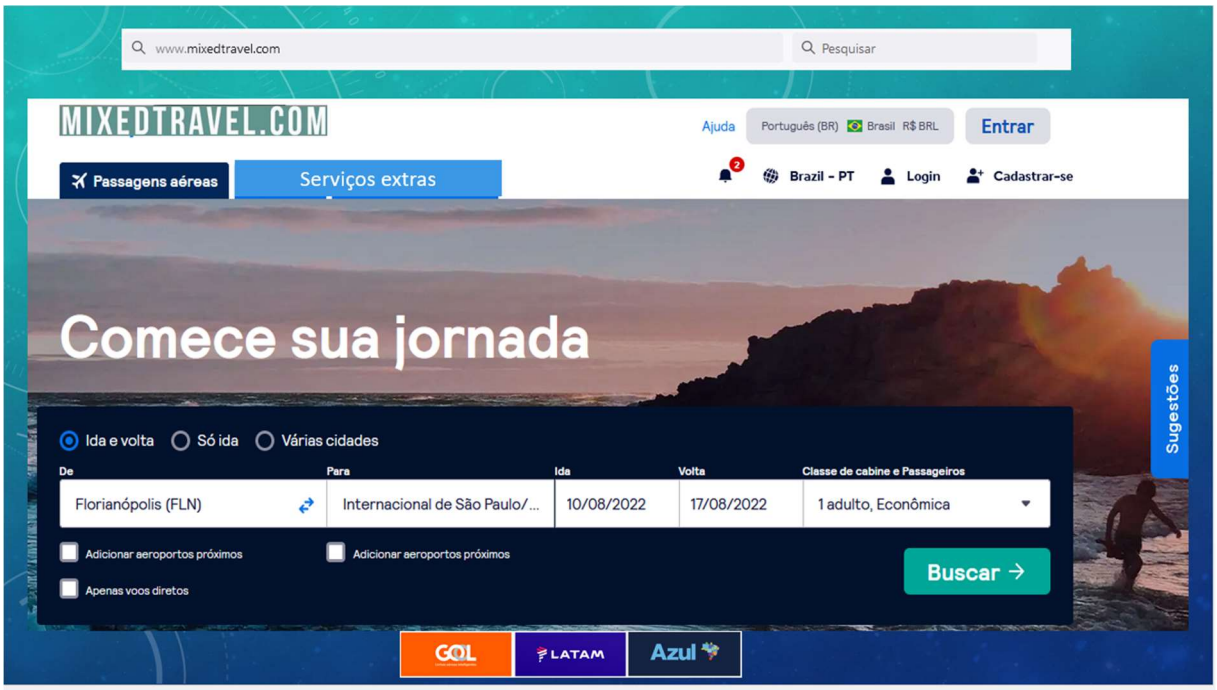
CRIAÇÃO DA MIXED TRAVEL, QUE ENTREGUE NOSSA PROPOSTA DE VALOR							
O QUE	PORQUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO	
						Início	Término
Entregar ao usuário uma ferramenta simples e amigável	Baseados na pesquisa aplicada e na teoria de Plataformas Digitais, sabemos que isso gera engajamento e é valorizado pelo cliente	Através de tecnologia sendo testada com usuários inexperientes	Empresa de Tecnologia Especializada em Viagens (Travel Techs)	MVPs aplicados em grupos de pessoas pré-selecionadas que estejam interessadas em participar do piloto	Conforme estrutura funcional e estudo de viabilidade	Set/22	Nov/22
Disponibilizar a busca de deslocamentos que mesclem qualquer modal de transporte	Através do benchmark, identificamos que não se encontra em uma mesma plataforma combinações de origem/destino rodoviário + aeroporto	Através de tecnologia que possa fazer combinações entre modais	Empresa de Tecnologia Especializada em Viagens (Travel Techs)	Disponibilizar na plataforma essa opção de combinação	Conforme estrutura funcional e estudo de viabilidade	Out/22	Nov/22
Recrutar e selecionar os parceiros no projeto	Através da teoria de marketing e plataforma, identificamos que os parceiros, quando entregam qualidade, geram valor para o negócio. Além disso, quanto melhor o feedback dos usuários, melhor conversão	Através de busca por parceiros qualificados, que tenham baixo índice de reclamação (em reclame aqui/consumidor.gov)	Área Interna Comercial e Supply	Diretamente em plataformas já existentes, em sites especializados em avaliações de empresas	Conforme estrutura funcional e estudo de viabilidade	Out/22	Nov/22
Ter a confirmação prévia do serviço solicitado e a possibilidade de rastreá-lo	Através da pesquisa aplicada, segurança, confiança e conforto são elementos chave	Através de tecnologia em nossa plataforma, juntamente com a disponibilização da informação de nossos parceiros	Empresa de Tecnologia Especializada em Viagens (Travel Techs)	Através da plataforma ou aplicativo, usuário recebe notificações online sobre seus serviços	Conforme estrutura funcional e estudo de viabilidade	Dez/22	-
Divulgação da Mixed Travel	Com base em todo o projeto aplicativo, sabemos que a divulgação é que atrairá maior número de potenciais clientes	Através de mídia paga e espontânea, ressaltando o diferencial com concorrentes ou sites de cias aéreas	Área Interna de Marketing	Divulgação em Panrotas, Melhores Destinos e convite para conhecer a empresa e gerar mídia espontânea com jornalistas da área	Conforme estrutura funcional e estudo de viabilidade	Dez/22	Jan/23
Serviço de atendimento ao cliente (SAC)	Medir a satisfação do cliente e a qualidade do serviço prestado	Canal 0800 e notas aplicadas ao serviço	Área Interna de Operações	Pela plataforma(aplicativo) ou telefone	Conforme estrutura funcional e estudo de viabilidade	Dez/22	-

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

5.2.1 Protótipo

Construímos um protótipo para demonstrar o potencial da ferramenta e como será a interação com o público.

Figura 17 - Protótipo

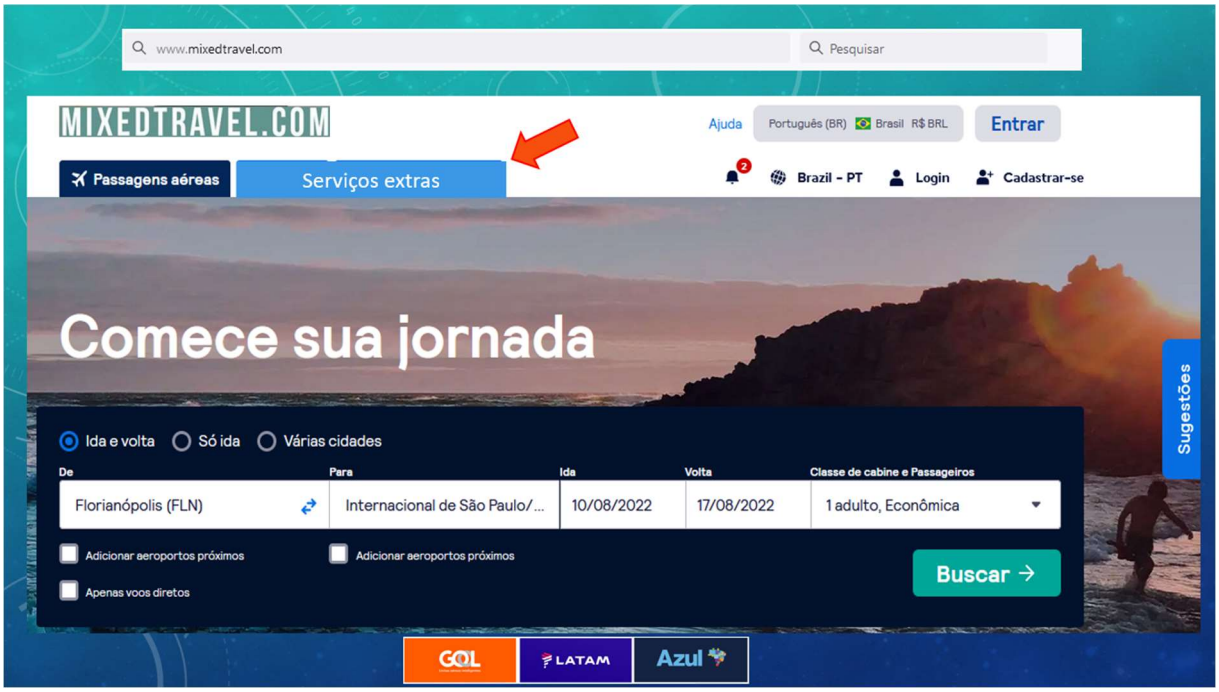


Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Ao acessar o site através do endereço web, o cliente tem acesso a ícones que proporcionam uma experiência agradável por ser simples e de fácil entendimento. Na tela inicial do protótipo, que está em PT-BR, existe a possibilidade de criação do usuário com senha, o que permitirá que os dados do cliente (não financeiros) fiquem armazenados, facilitando, assim, uma futura compra de serviços disponíveis. Os links direcionam o usuário aos sites ou à listagem de voos nas datas das empresas relacionadas, que no modelo proposto serão aéreas.

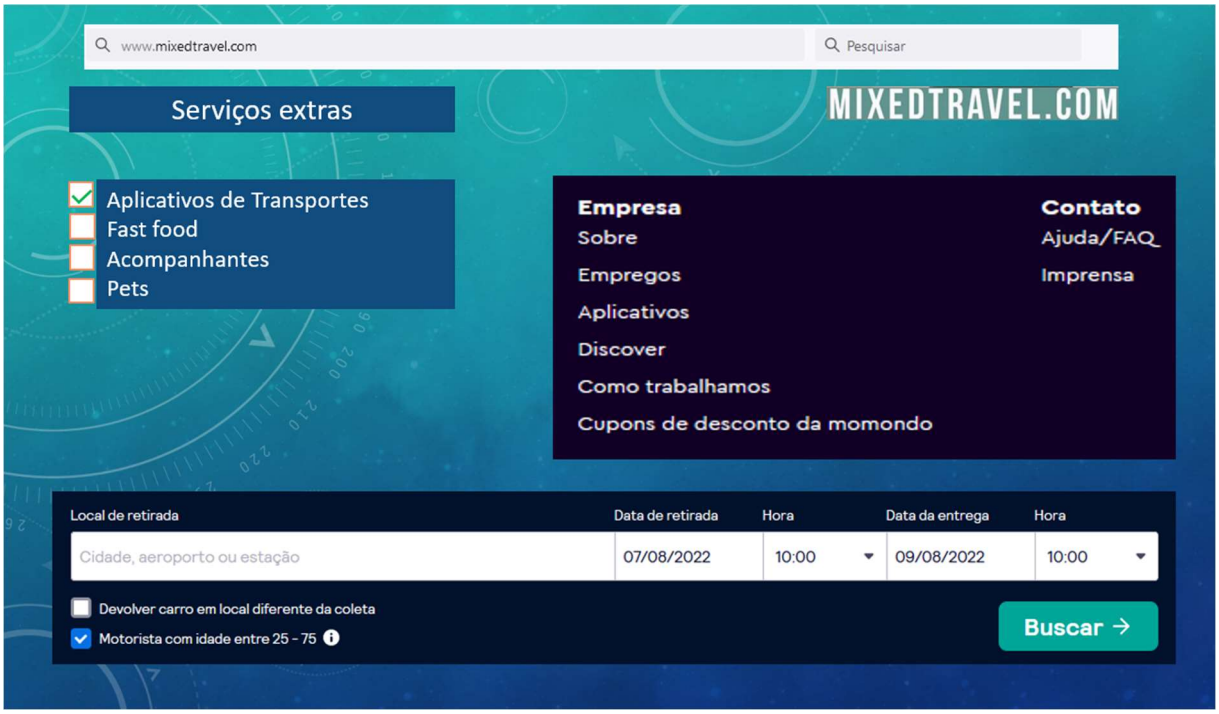
A etapa seguinte é a compra de serviços adicionais e, para isso, o usuário deve clicar no ícone “serviços extras” para habilitar a lista de opções disponíveis.

Figura 18 - Protótipo



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Figura 19 - Protótipo



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

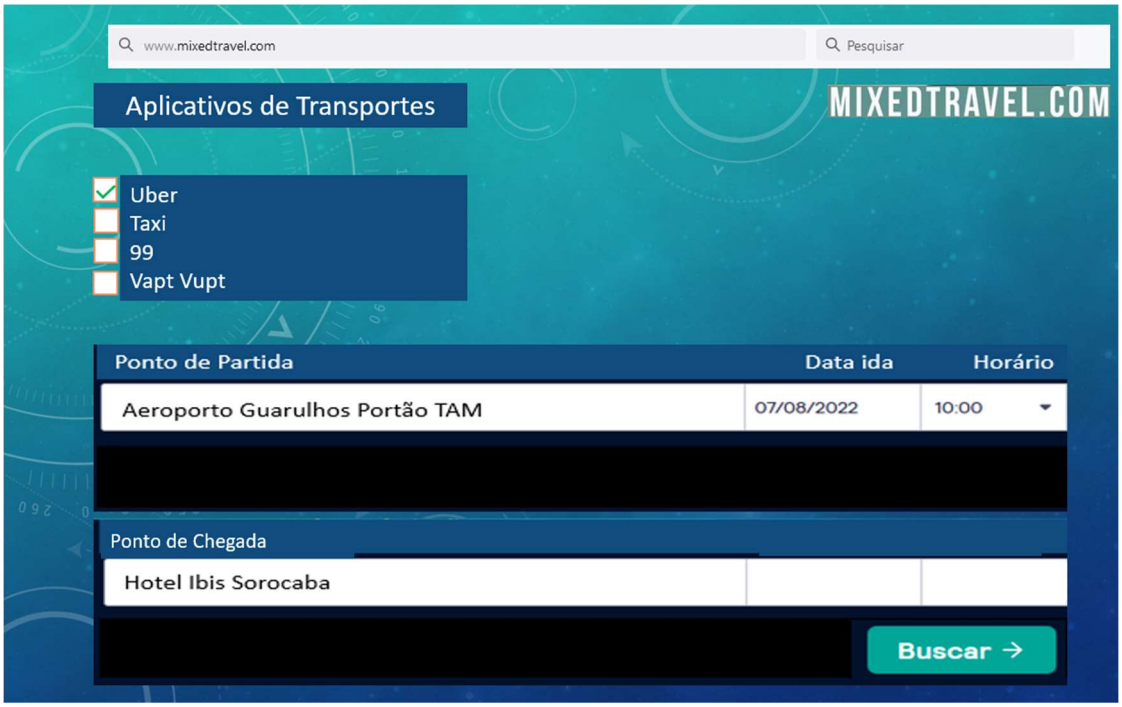
Em “Serviços Extras”, o usuário poderá selecionar qual ou quais serviços serão contratados de acordo com sua necessidade.

Figura 20 - Protótipo

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Lista de algumas opções disponibilizadas no protótipo:

Figura 21 – Protótipo

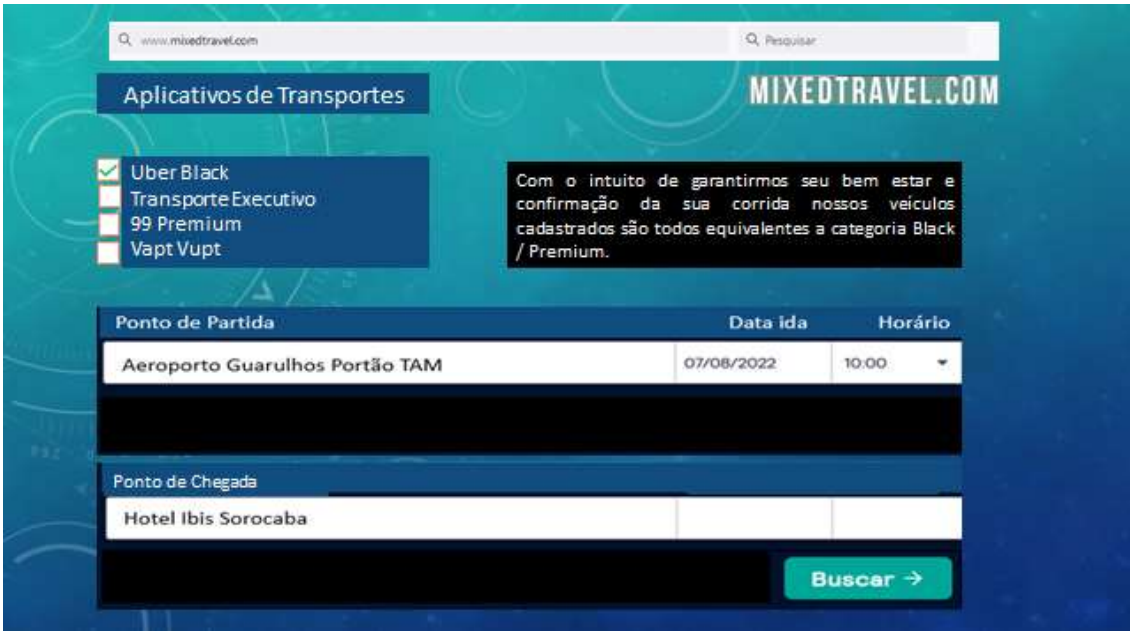


Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

No teste em questão utilizamos a opção “Aplicativos de Transportes’ e selecionamos “UBER” com os seguintes parâmetros:

- Ponto de partida: Aeroporto Guarulhos
- Ponto de chegada: Hotel IBIS

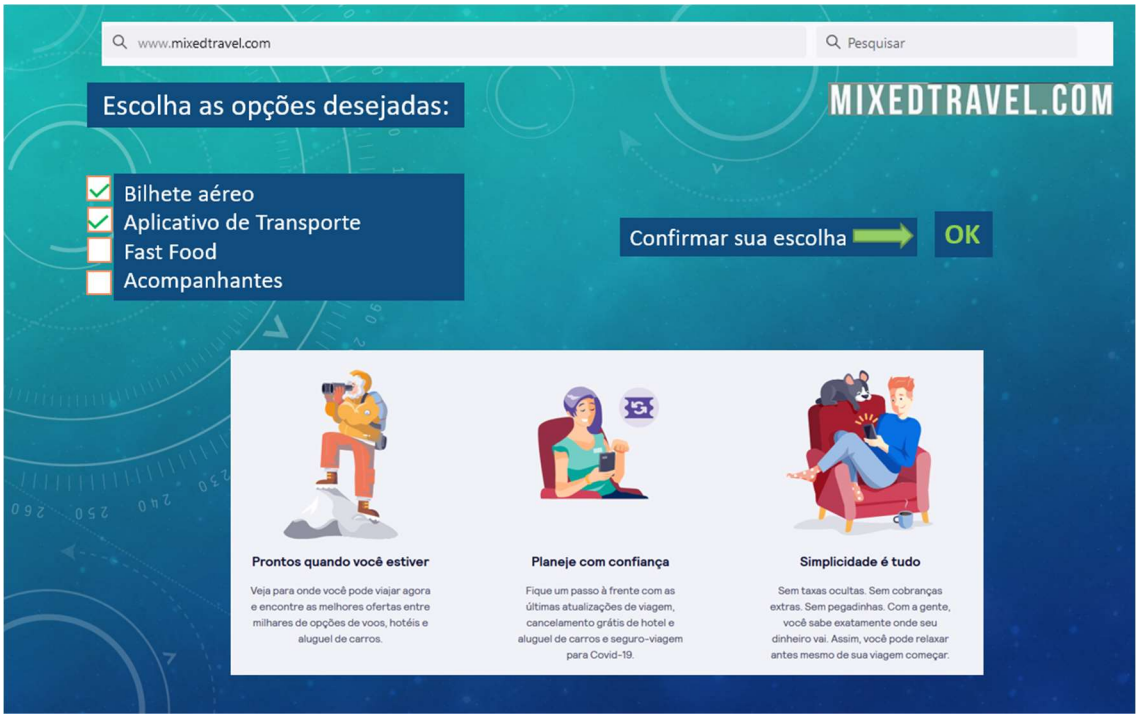
Figura 22 – Protótipo



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Todos os clientes da Mixed Travel serão direcionados para as categorias superiores de cada parceiro. No exemplo acima, no caso do parceiro Uber, será direcionado à categoria de Uber Black/Premium, garantindo motoristas com melhores avaliações, além de mitigar problemas com carros antigos ou não equivalentes ao esperado por nossos clientes.

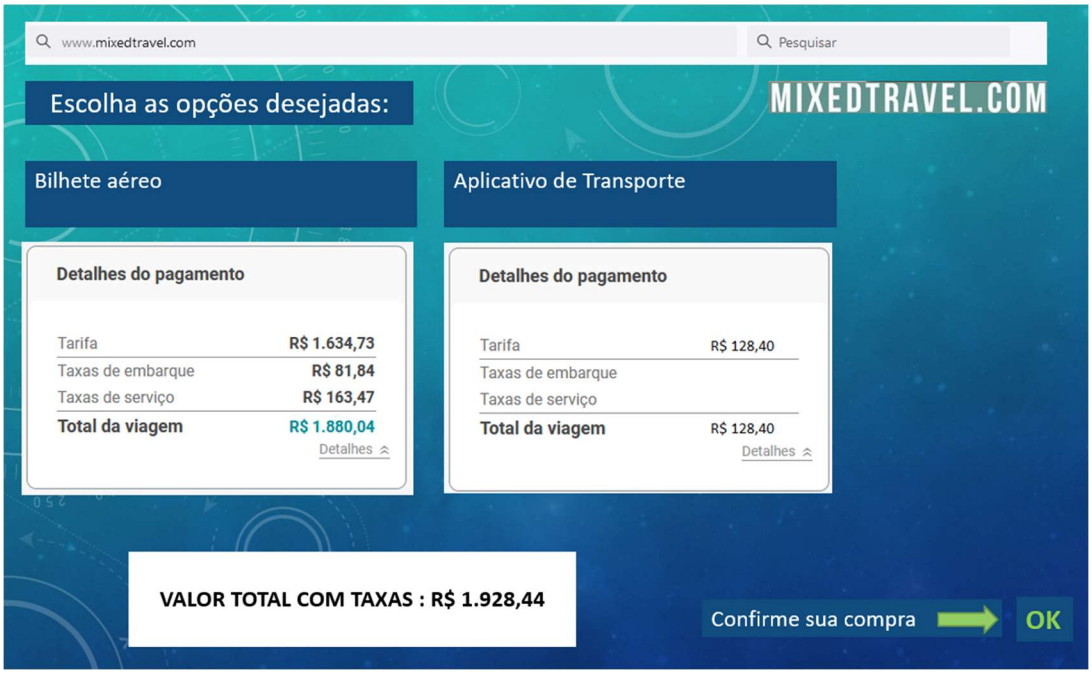
Figura 23 – Protótipo



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Após selecionados os parâmetros, o site direciona para uma página de confirmação de pacote:

Figura 234 - Protótipo



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

A página de confirmação de compra mostra os detalhes dos preços de cada produto.

A finalização da compra ocorre na tela de pagamentos onde o usuário poderá escolher a opção de pagamento e concretizar a compra.

Figura 245 - Protótipo

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Com o pagamento confirmado, o usuário receberá uma mensagem de confirmação que poderá ser através de SMS, WhatsApp ou e-mail. A partir desse momento, o cliente receberá instruções (em seu canal preferente de comunicação) de como proceder no dia de utilizar os serviços da Mixed Travel, inclusive com o link de rastreamento online, com nome da pessoa que fará o serviço, horário previsto de chegada e de deslocamento (quando aplicável), além de informações adicionais como placas, modelo do carro e etc.

5.3 Análise de viabilidade

O verdadeiro propósito em se realizar uma Análise de Viabilidade é antecipar os cenários, sejam eles com resultados otimistas ou pessimistas. Através dessa análise conseguimos fazer projeções assertivas, decidindo se o projeto deve ou não ser levado adiante, permitindo, também, realizar comparações no mercado, analisando o seu tamanho, considerando a aceitação de um produto/serviço, ou estimando o retorno financeiro de um projeto.

Há todo um conjunto de informações relevantes para que os tomadores de decisão estabeleçam estratégias para viabilizar um projeto seguro e com o faturamento almejado. É devido a isso que essa ferramenta serve como alicerce para fazer as melhores escolhas para o futuro do nosso negócio, devendo ser atualizada periodicamente e consultada à medida que os passos vão evoluindo, mantendo-a realista e condizente com a realidade do negócio.

Sem este estudo fica mais difícil considerar as particularidades do mercado, a capacidade interna da empresa e a possibilidade de obtenção de financiamento para o projeto. Já com ele, conseguimos minimizar o desperdício de recursos como tempo e dinheiro, otimizando a tomada de decisão e o desenvolvimento de um planejamento estratégico mais eficaz, prevendo ações e cenários futuros.

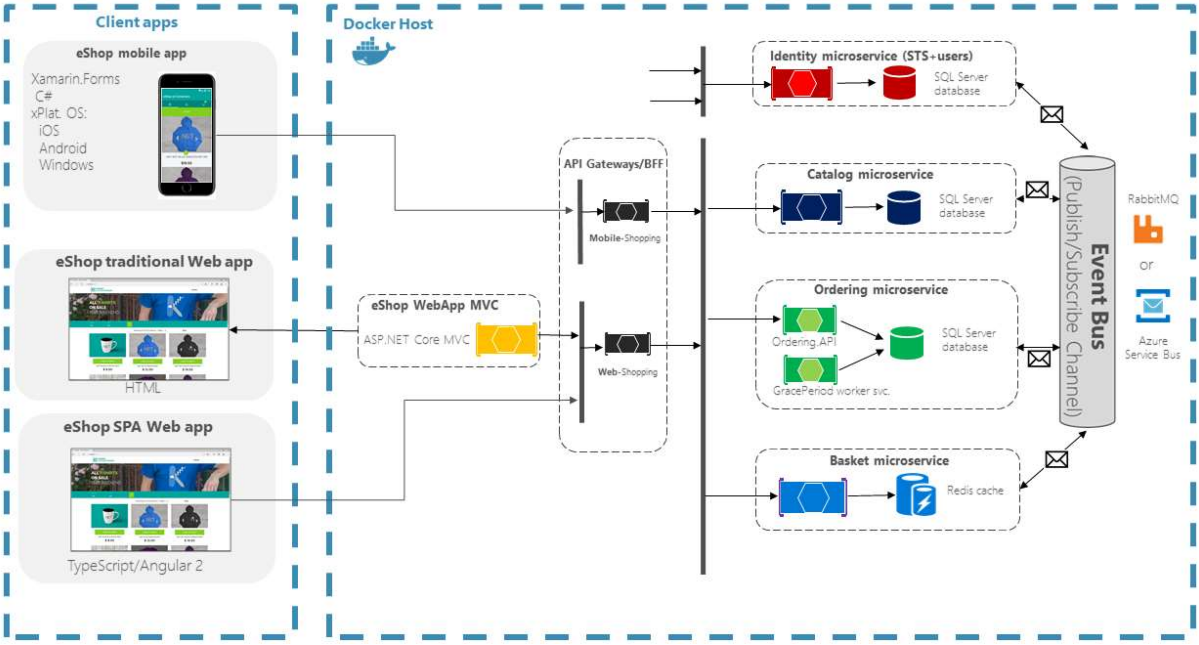
Viabilidade técnica

Consiste na verificação sobre a exequibilidade de um projeto. É quando se verifica a existência de recursos técnicos e/ou tecnologia que tornem as entregas possíveis dentro das especificações definidas. Observa-se se o projeto atende aos requisitos técnicos, tais como: existência de conhecimento e tecnologia necessários para a realização do projeto; adequação às leis e normas, tanto do estado e país onde o projeto será realizado como às normas internas da própria organização.

Visando reduzir custos de implantação do projeto e custos operacionais, o foco será em inovação incremental conforme citado anteriormente, buscando o aproveitamento máximo das tecnologias existentes e especialmente aquelas implantadas nos potenciais parceiros.

Além disso, com a evolução e globalização dos mercados, muitas empresas estão movimentando os seus data centers para soluções em cloud como forma de obter uma melhor e maior disponibilidade do sistema, escalabilidade, segurança e redução de custos.

Figura 256– Desenho conceitual da arquitetura da plataforma



Fonte: https://docs.microsoft.com/pt-br/dotnet/architecture/microservices/multi-container-microservice-net-applications/microservice-application-design

- Plataforma terá seu DOCK (espaços de processamento de aplicativos) hospedado na Microsoft Azure, um ambiente Cloud Services, com ambiente contingenciado em dois data centers distintos. Será implementado ainda um firewall prévio à estrutura do DOCK, prevenindo de ataque hacker conhecido como DDOS;
- Uma outra camada da aplicação será baseada nos frameworks do Microsoft .NET e terão seu processamento acontecendo nos equipamentos do usuários;
- Arquitetura baseada em Microserviços – cada funcionalidade da plataforma tem uma chamada independente, de funcionamento assíncrono, quando trata-se de um dado sensível regulado pela LGPD, utilizaremos o serviço de criptografia nativo Microsoft Azure;
- A aplicação será desenvolvida em multicamadas, garantindo assim sua escalabilidade controlada e com orçamento previsível, sendo elas:
    - Camada de front-end ou apresentação para o usuário;
    - Camada de regras de negócio. Essa camada é responsável pelo processamento das funcionalidades e suas regras;

- Camada de chamadas e transferências de dados do banco de dados. Em nosso caso o SGBD será o SQL Server Enterprise ,contrato em modelo SaaS (software as a service);
- Camada de integração, responsável por permitir que serviços de terceiros agregados a plataforma (serviços de transfer, acompanhante, refeições) possam enviar suas ofertas sem ter acesso direto à base de dados da plataforma, garantido uma segurança digital, evitando ataques hakers conhecido como SQL Injection.

- Como informação adicional, demonstrada na figura anterior, serão utilizados do SDK (bibliotecas de desenvolvimento ágil) da própria Microsoft, garantindo a homogeneidade das soluções.
- Custo mensal estimado para o ambiente, considerando os ambientes (desenvolvimento, homologação e produção), sendo o de produção escalável de forma automática e gerenciada pelo serviço de Cloud da Microsoft Azure (considerados na viabilidade financeira).

Os serviços *cloud* são essenciais para o crescimento da plataforma, visto que rapidamente é possível adicionar mais capacidade computacional e, assim, responder ao aumento de demanda em poucos minutos.

Dentre os requisitos técnicos para o desenvolvimento dos negócios, há a viabilidade em todos os aspectos conforme quadro a seguir:

Tabela 10 - Requisitos técnicos e viabilidade do negócio

REQUISITO	VIABILIDADE E OPÇÕES DISPONÍVEIS
Sistema empresarial voltado ao negócio + aplicativo do cliente	É viável. Profissionais programadores de sistemas podem auxiliar.
Gravação do conteúdo e facilidade de acesso tendo em vista o negócio ser 100% virtual	É viável. Atualmente existem provedores de armazenamento em nuvem (cloud).
Integração com plataforma dos parceiros B2B	É viável. As necessidades de customização dispõem de linguagens de programação avançadas (HTML, Java, Phyton, etc.)
Integração com parceiros pessoas físicas através de smartphones	É viável. Desenvolvimento de aplicativo do parceiro pessoa física.
Levantar e monitorar dados sobre clientes e usuários potenciais	É viável. Existem ferramentas como o Google *Analitycs*, além de outros.

Divulgar os serviços fazendo chegar no cliente virtual final	É viável. Tanto através do parceiro quanto através de publicidade direcionada. Exemplo: Google Trends, Facebook, Youtube)
Gerir riscos regulatórios e legais	É viável. O negócio tem similaridade com outros implementados (Ifood, Decolar, etc.)
Canal de comunicação com os clientes para monitoramento de problema e da satisfação	É viável. Inserir opção no aplicativo próprio e também do aplicativo WhatsApp.
Confirmação prévia do serviço e rastreamento em tempo real	É viável. Tecnologias de geolocalização já disponíveis no mercado.

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Viabilidade operacional

A viabilidade operacional busca avaliar a quantidade e a disponibilidade de recursos de todas as naturezas para conseguir operacionalizar e tornar realidade o lançamento da plataforma Mixed Travel. Temos consciência que, para obtermos sucesso em qualquer projeto, precisamos da aceitação do público e a viabilidade para nossos parceiros, stakeholders e fornecedores, além de uma equipe engajada e orientada a resultados. Para tal, citamos os aspectos mais relevantes da governança operacional.

A. Performance

Ofereceremos nossa plataforma em parcerias com sites de agências de viagens, pois facilitaria a busca e combinação de possibilidades de voos, assim como o tempo de resposta.

Vamos monitorar o perfil e a avaliação de cada cliente com o intuito de personalizar os serviços e melhorar o processo de forma geral. A ideia inicial é que, buscando os serviços da Mixed Travel, o usuário tenha acesso a uma página de fácil entendimento que lhe mostre a opção de adquirir um “serviço extra”, como o planejamento detalhado da utilização de transportes coletivos ou individuais, entrega de alimentação, acompanhamentos de profissionais da saúde e serviços customizáveis em geral (como demonstrado no Protótipo).

Nossa plataforma será responsável por efetuar essas contratações desejadas e as disponibilizará para o cliente no momento escolhido, proporcionando, assim, segurança, comodidade, agilidade e, a médio/longo prazo, aumento da confiabilidade.

B. Informação/Cadastro dos Clientes

Nossa plataforma está pautada na segurança e tem como compromisso com o cliente, uma política interna baseada na "Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais" (LGPD). Todos os usuários/clientes serão devidamente cadastrados com login e senha - as informações alimentadas pelos clientes através de preenchimento de dados no site no momento da aquisição de um serviço serão armazenadas em bancos de dados, para a posterior análise através de gráficos de acompanhamento e relatórios estatísticos. Esses dados devem ser claros, corretos e o mais completo possível. Em relação à quantidade de dados armazenados, conforme mencionado na viabilidade técnica, serão armazenados em cloud.

Esses dados serão de grande valia no decorrer do projeto, pois através deles conseguiremos traçar um perfil de cliente que utiliza nossos serviços, focar em personalizações e em melhorias baseado nas críticas/sugestões. Assim, usuários com maiores acessos serão privilegiados e terão permissão a funcionalidades distintas na Plataforma. Essa proteção vai permitir que o cliente tenha acesso a seus históricos de viagens, serviços adquiridos e benefícios. Nosso foco é oferecer um serviço completo em um único ambiente, que irá proporcionar uma otimização de tempo na hora da aquisição dos serviços, no momento do preenchimento dos dados e a garantia das escolhas, sem correr risco de fraudes ou que os dados sejam utilizados futuramente de forma indevida.

Para tal processo de segurança, realizaremos com periodicidade auditorias de segurança de dados com o intuito de verificarmos a funcionalidade dos sistemas e de identificarmos possíveis vulnerabilidades, instabilidades e falhas que facilitam possíveis invasões, erros de execução e outros problemas garantindo, assim, algumas vantagens:

- Prevenção de invasões e de corromper dados;
- Compliance no sistema empresarial;
- Conformidade com as novas exigências da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados);
- Segurança de ambiente de trabalho e confiabilidade para *stakeholders*, clientes e colaboradores;
- Melhor desempenho e produtividade.

C. Fatores econômicos

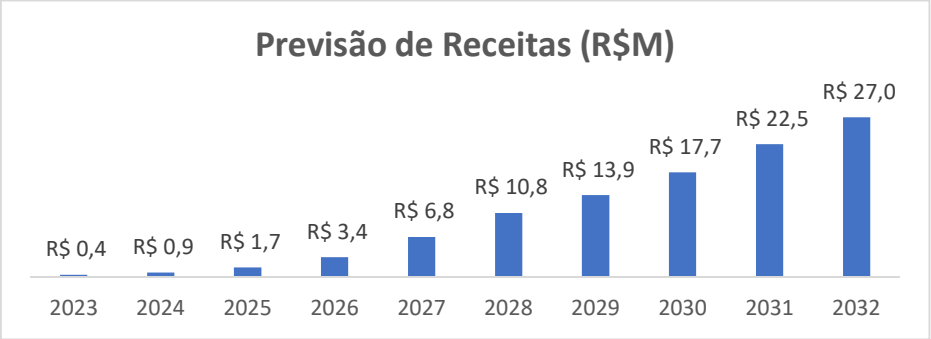
Apesar da Plataforma ser amplamente divulgada e inserida em vários sites de viagens, ela será focada ao público que está disposto a pagar mais por segurança e confiabilidade, portanto a um público que prioriza conforto. A análise econômica do projeto pode ser encontrada no estudo de viabilidade econômica deste documento.

D. Controle: gestão e indicadores

Existe uma série de indicadores que serão acompanhados. Segue, abaixo, uma relação contendo os principais indicadores do nosso negócio, que irá integrar serviços e conveniências às viagens dos nossos clientes:

- Total de Vendas: Este indicador será a somatória de bilhetes vendidos ao dia e também o consolidado do mês. Nesse caso, quanto maior for a quantidade de vendas, melhor, pois demonstra a evolução na demanda e na receita. Nosso objetivo é buscar vendas no montante de 6,8M e o planejamento prevê que isso ocorra no quinto ano. No entanto, será fundamental atuar de forma a antecipar este planejamento de vendas, além do resultado dos demais indicadores;

Gráfico 10- Previsão de Receitas (em R$M) em 10 anos da Mixed Travel

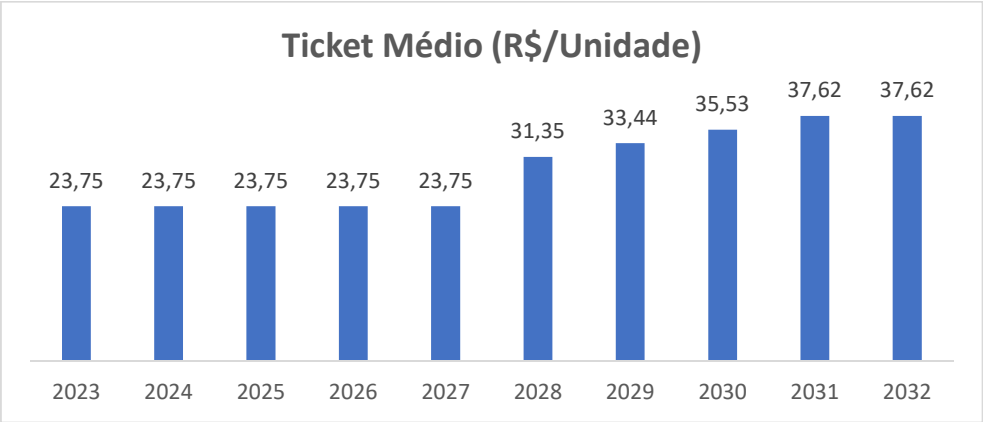


Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

- Ticket Médio: Este indicador nos trará a receita total dividida pelo número de serviços (tickets) vendidos. Nesse caso, quanto maior, melhor, pois demonstra a evolução e qualidade dessa receita. A estratégia, alinhada a nossa proposta de valor,

precisará ser monitorada e gerida rotineiramente para que o alcance do público e a percepção de valor entre os clientes e parceiros ocorra, trazendo um ticket médio igual ou superior ao planejado;

Gráfico 11- Ticket Médio (R$/Unidade) em 10 anos da Mixed Travel

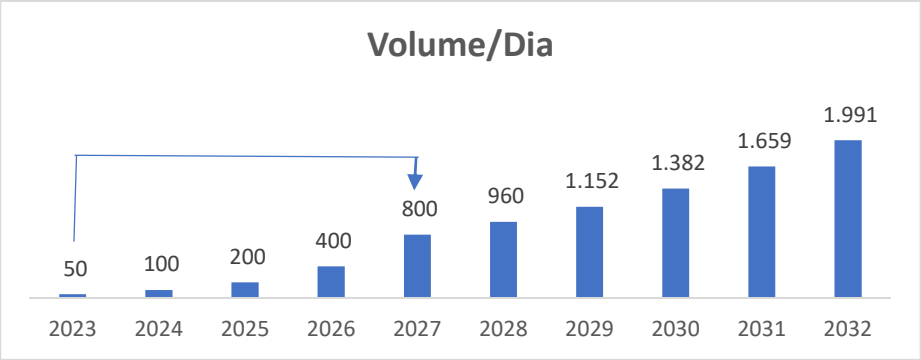


Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

- Taxa de Conversão: Este indicador medirá a quantidade de acessos à Plataforma e de usuários que desistiram ou que efetuaram a compra. Essas informações servirão para nos traduzir a aceitação do serviço e a facilidade de acesso a Plataforma. No resultado dessa medição, quanto maior, melhor. Esperamos ter uma taxa de 1,33%, já que a média do comércio eletrônico é essa. Caso essa meta não seja atingida, investiremos em buscadores que exibam nossa marca e nos auxiliem em trazer mais clientes para conhecer nossa plataforma e converterem a compra.

- Total de Clientes Transportados: Este indicador será a somatória de clientes transportados durante o dia e o consolidado do mês. Nesse caso, quanto maior for a quantidade de clientes transportados, melhor, pois demonstra a evolução da demanda. O objetivo é buscar 800 atendimentos por dia e o nosso planejamento prevê atingi-lo no 5º ano. Quanto antes atingirmos os 800 atendimentos, mais rápido será o retorno do negócio e possibilidade de escala. Caso não atinjamos essa marca, buscaremos investimento de marketing, possibilidade de aumentar os serviços oferecidos e uma avaliação dos canais de venda.

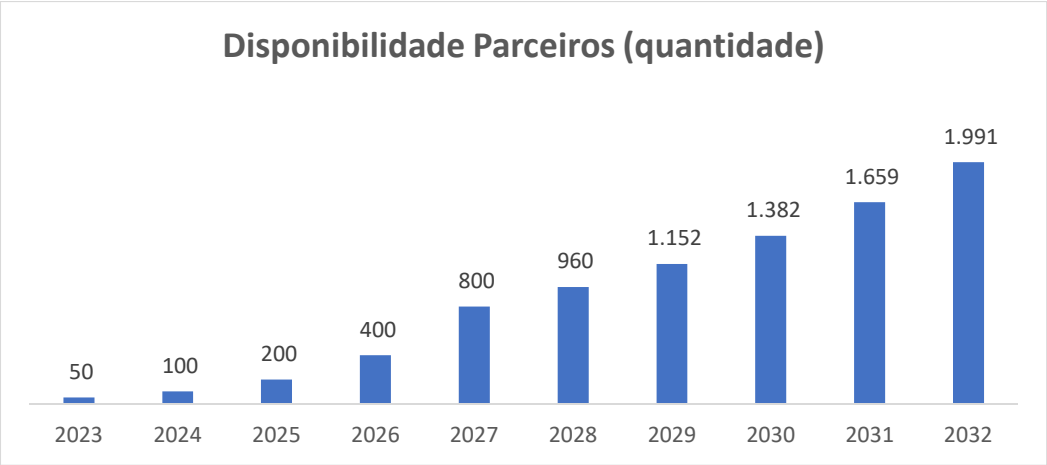
Gráfico 12 – Volume/dia em 10 anos da Mixed Travel



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

- Disponibilidade dos parceiros ativos: objetiva monitorar continuamente a disponibilidade dos parceiros ativos em nossa operação e atuar para que a demanda por nossos serviços seja capturada. O setor comercial exercerá papel fundamental em fomentar, negociar e fechar parcerias alinhadas a proposta de valor do negócio. Para tal, precisará monitor e gerir rotineiramente a base de parceiros e clientes e buscar ações para aderência ao planejamento. O valor de referência de disponibilidade de parceiros é no mínimo 1 parceiro para cada 1 cliente por dia, ou seja, a quantidade de atendimentos previstos por dia deverá conter a quantidade de parceiros ativos. No caso de não atingirmos esse objetivo, buscaremos novos parceiros para cada área de atuação em nossos serviços customizáveis.

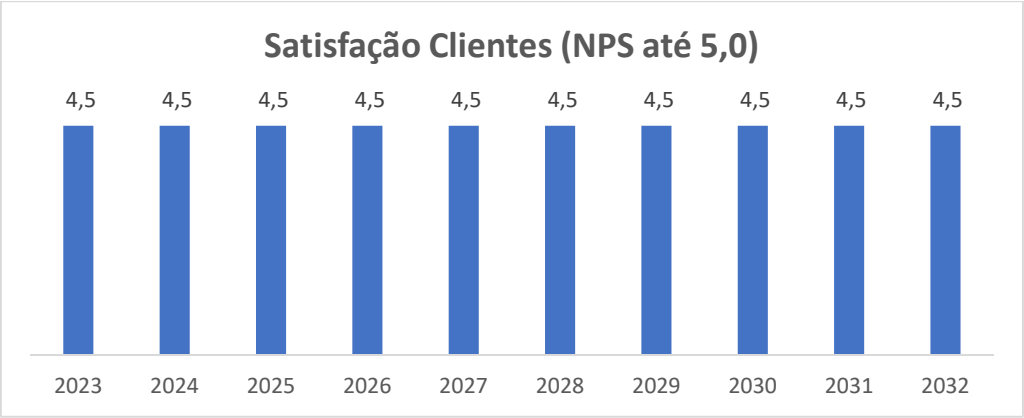
Gráfico 13 – Disponibilidade Parceiros (quantidade) em 10 anos da Mixed Travel



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

- Satisfação dos Clientes: Inicialmente a ideia é que o cliente receba um link de avaliação do nosso aplicativo e nos pontue por todo o serviço prestado após o encerramento dele. A operação do negócio e a central de atendimento exercerão papel fundamental em cuidar dos aspectos do atendimento ao cliente alinhados a proposta de valor e, para tal, precisará ser monitorada e gerida rotineiramente pela coordenação operacional e tratando rapidamente os problemas. O objetivo é buscar uma avaliação de 4,5 em uma escala de 5,0. Caso o objetivo não seja alcançado, buscaremos entender a causa raiz de cada um dos problemas e agiremos na solução dos mesmos.

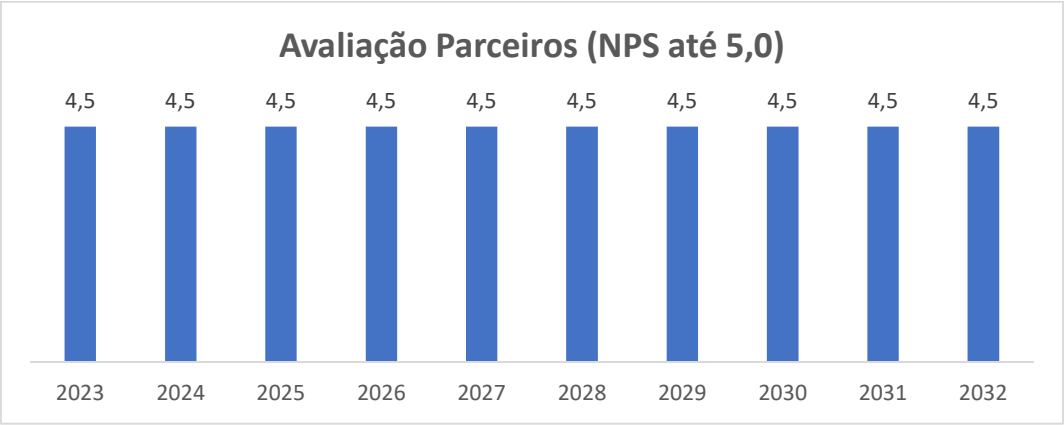
Gráfico 14 – Satisfação Clientes (NPS até 5,0) em 10 anos da Mixed Travel



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

- Avaliação de Parceiros: Medir a aderência e a qualidade nos serviços prestados. Essa avaliação dos serviços realizados pelos terceiros (Transporte, delivery, acompanhantes etc.) será realizada diretamente pelo cliente em nossos aplicativos. Assim como em Satisfação do Cliente, a operação do negócio e a central de atendimento exercerão papel fundamental em cuidar dos aspectos do atendimento prestado pelos parceiros e provedores, alinhados a proposta de valor, com objetivo de obter um resultado de NPS 4,5 (em uma escala até 5,0).

Gráfico 15 – Avaliação Parceiros (NPS até 5,0) em 10 anos da Mixed Travel



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

E. Cultura e Capacitação

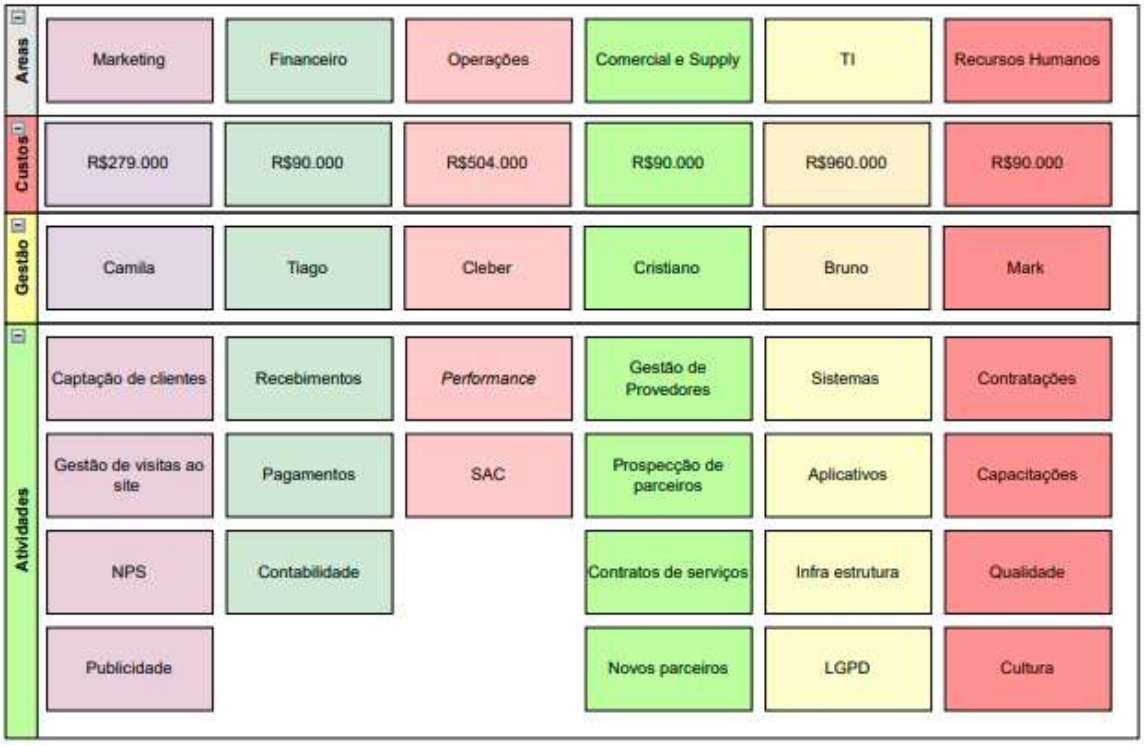
A cultura que queremos construir na Mixed Travel é direcionada a resultados e clientes, com pessoas que sejam incansáveis, conectadas com o que ocorre no mercado de tecnologia, além de pautadas em ética. Portanto, no processo seletivo buscaremos esse perfil para reduzir índices de *turnover* e proporcionar estabilidade ao nosso negócio. Os valores da empresa serão comunicados através de ações e campanhas específicas. Assim como já ocorre em empresas de tecnologia, queremos reforçar que a empresa é colaborativa, portanto com uma cultura pouco hierárquica e muito horizontal. Para também reforçar que somos orientados ao cliente, proximidade e gentileza serão atributos que devem ser reconhecidos dentro e fora da empresa, portanto avaliações de performance e monitoramento serão constantes na equipe.

Para que os usuários de nossos serviços tenham a melhor experiência possível e para que nossa equipe esteja engajada e em busca de excelência, nossa empresa contará com a capacitação e o aperfeiçoamento contínuo dos nossos colaboradores, desde os acompanhantes dos clientes até os programadores que cuidarão do funcionamento da plataforma. Os encontros abordarão técnicas de atendimento ao público, cursos dedicados à plataforma e também a preparação para casos de contingência. Os funcionários terão acesso via central 0800 à um setor de plantão que estará disponível para eventuais dúvidas ou para algum auxílio que venham precisar.

Motoristas que não cumprirem todos os procedimentos sem justificativa plausível serão identificados através dos indicadores aplicáveis e posteriorente convocados para participar de treinamentos para reforço.

A estrutura funcional será organizada da seguinte forma:

Figura 27 - Organização da estrutura funcional[12]



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

- Marketing: Área responsável por atrair e fidelizar clientes; estudar o mercado; fidelizar a marca; criar campanhas de publicidades, pesquisa de mercado, satisfação do cliente e novos negócios;
- Financeiro: Área responsável pelo planejamento e controle das contas a pagar/receber, pelo fluxo de caixa e por projetar novas receitas;
- Operações: Área responsável por fazer cumprir os serviços contratados, com foco na performance dos parceiros e na satisfação dos clientes;

12 Disponível em: http://app.diagrams.net/#G1PrlnEBemZ4w4z8Mc1FejGmk1QjspUUyt. Acesso em: 04/07/2022.

- Comercial e Supply: Área responsável pela organização de todas as atividades relacionadas a negociações contratuais (Compras e Vendas), mantendo bons fornecedores e parceiros;
- Tecnologia da Informação: Área responsável pelo funcionamento do conjunto de sistemas, infraestrutura, controle, proteção dos dados internos e externos;
- Recursos Humanos: Área responsável por captar recursos humanos para a Organização, garantindo produtividade e bons resultados. Essa ação envolve processos como: recrutamento, seleção, contratação, treinamentos e retenção destas pessoas, alinhando à cultura organizacional da empresa e gerando, desta forma, um nível de qualidade e excelência.

Viabilidade estratégica

Mesmo diante de um cenário em que as plataformas digitais são cada vez mais frequentes e que a tecnologia avança de uma forma totalmente acelerada, acreditamos que o projeto é estrategicamente viável, pautados nas seguintes fortalezas de nosso negócio:

- O cliente poderá encontrar tudo o que necessita em nossa plataforma, para sua jornada de deslocamento, de uma forma personalizada e customizável à sua necessidade;
- De uma forma simples e intuitiva, conseguirá buscar informações, adquirir seus serviços e efetuar seu pagamento;
- Contará com avaliações prévias sobre cada um dos parceiros para que tome sua decisão de forma segura;
- Saberá antecipadamente quem serão os prestadores de serviço, assim como terá a possibilidade de rastrear em tempo real o que está ocorrendo durante a jornada de deslocamento;
- Parceiros remunerados através de taxa de serviço;
- Aumento da credibilidade da marca junto aos parceiros e clientes e valorização da plataforma.

Baseado nas fortalezas mencionadas acima, nosso propósito é usar a tecnologia para facilitar as viagens do início ao fim, auxiliando as pessoas a encontrarem o que necessitam, com segurança e bem-estar, sem buscar ajuda e/ou perder sua autoconfiança.

Além disso, buscamos avaliar possíveis contingências/plano de ação para cada um dos potenciais riscos que encontramos no negócio, mencionados abaixo:

Figura 28 - Matriz de Riscos

RISCOS	PROBABILIDADE 1=BAIXA 2=MODERADA 3=ALTA	IMPACTO 1=BAIXO 2=MÉDIO 3=ALTO	Planos de ação
Cliente ficar sem internet	1	2	Contatar por telefone
Subcontratado não cumprir o horário acordado	2	3	Ter contatos backup (plantonista)
Fraude no momento da compra	1	3	Contratar auditorias periódicas para análise de probabilidade
Acidente de trânsito	1	3	Priorizar rotas com menor índice de acidentes Ter contatos backup (plantonista)
Quebra de veículo	1	3	Ter contatos backup (plantonista)
Novos concorrentes	2	1	Ter margem para criar promoções, quando necessário Focar em clientes Premium
Vazamento dos dados do cliente	1	3	Contratar auditorias periódicas para análise de probabilidade (LGPD)
Voo cancelado	2	3	Acompanhar comportamento da malha aérea
Assalto durante a viagem	1	3	Optar por rotas com menor índice de assaltos Treinar motoristas para evitar situações de risco
Baixa procura pelos serviços ofertados	2	2	Intensificar busca de clientes através de parcerias com empresas e aumentar o investimento em marketing
Processos Judiciais	1	2	Buscar parceria com advogados e deixar claro para os clientes quais fatores externos podem impactar no serviço prestado
Motoristas não cumprirem os requisitos	1	2	Manter monitoramento frequente e criar treinamento de melhores práticas obrigatórios para motoristas cadastrados

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

Dentre os riscos mencionados acima, os que representam maior preocupação (alta probabilidade e alto impacto) são os de subcontratados não cumprirem com os horários e obrigações previamente acordadas, assim como o de um cliente ter seu voo cancelado. Para os dois casos, temos planos de contingência que mitigam os riscos de imagem e perda do cliente, seja acompanhando a movimentação da malha aérea e buscando substitutos ou cancelamentos

de serviços previamente solicitados, assim como contar com muitos parceiros que possam substituir eventualidades como essas.

Riscos com possibilidades de litígios judiciais

Um dos grandes entraves/preocupações neste nosso projeto está relacionado com possíveis ações trabalhistas geradas por nossos clientes/parceiros, devido ao formato plataforma. Temos ciência de que, mesmo se cumprirmos a lei de forma integral evitaremos grande parte da derrota processual em possíveis ações, porém não evitaremos que elas sejam geradas e essa demanda de pessoas e de tempo é o que realmente nos preocupa. Com base nestas preocupações, demandaremos esforços na conscientização, treinamentos e qualificação de colaboradores internos/externos e parceiros, acordos e contratos bem fundamentados e estruturados, além de criarmos programas de pontuação/avaliação com premiações para as melhores avaliações recebidas pelos mesmos.

Além deste projeto envolver um risco considerável com extravio de bagagens, acidentes de trânsito, atrasos, alimentos frios ou entregues de forma equivocada e várias outras situações que possam surgir por parte de sua respectiva complexidade, envolve, também, o tratamento comportamental (por exemplo, relação passageiro *versus* motorista).

Portanto, é primordial que nossos parceiros tenham essa preocupação com o respeito, além do tratamento adequado, por exemplo, às crenças e às raças, pois isso nos direciona para um tratamento específico no momento da contratação e manutenção das parcerias. O fato de serem terceiros acaba dificultando este processo, mas contaremos com o feedback dos usuários para auxiliar nesse quesito.

Viabilidade financeira

Quando pensamos em viabilidade financeira, entendemos como um "guia" para as decisões que tomamos acerca do andamento dos processos gerenciais de determinada empresa ou material a ser comercializado. Ao observarmos esse estudo, levamos em conta o retorno sobre o investimento, medido através do valor líquido presente dos fluxos de caixa futuros, descontados pela taxa de risco do projeto (taxa desejada de retorno ou simplesmente TIR).

Em consonância ao apresentado nas viabilidades técnicas e operacionais, apresentamos na sequência as estimativas financeiras.

A. Capex

No primeiro ano, o investimento pré-operacional previsto (ou Capex) está estimado em R$2.750.000 (dois milhões setecentos e cinquenta mil reais). Tais investimentos tratam de:

- Sistema Gestão Empresarial: USD 200 mil (duzentos mil dólares americanos);
- Aplicativo/Plataforma: USD 300 mil (trezentos mil dólares americanos);
- Infraestrutura: USD 50 mil (cinquenta mil dólares americanos).

Tais valores se baseiam na mediana de mercado para a implantação dos itens. Visando a busca da redução desse Capex, teremos um profissional na Mixed Travel técnico de TI com o papel fundamental de atuar em conjunto com os fornecedores de desenvolvimento dos sistemas e plataformas afim de buscar aderência ao prazo, custo, qualidade e funcionalidade dos mesmos. Como já existem outras plataformas/aplicativos de mobilidade, este profissional buscará otimizar os tempos através do aproveitamento ou análise de códigos fontes existentes em conjunto com esses desenvolvedores.

B. Receitas

No primeiro ano, a receita prevista será de 25 atendimentos por dia, oriundos da própria plataforma e 25 atendimentos por dia oriundos de parceiros.

Com base nos estudos sobre movimentação aeroportuária na Grande São Paulo, que movimenta anualmente 64 milhões de passageiros entre embarques e desembarques (175 mil/dia), prevê-se que nossa demanda representará 0,07% do montante. Nosso plano prevê aumentar 100% em cada ano durante os cinco primeiros anos, chegando a 800 atendimentos diários até 2027.

Considerando que o modelo de negócio prevê um *fee* (taxa) sobre a utilização dos serviços dos parceiros, estamos considerando um ticket médio de R$30,00 de parceiros (agências, companhias aéreas etc.) e R$ 20,00 de usuários diretos da nossa plataforma (público em geral).

Com isso, nossa receita atingirá R$ 450.000,00 (quatrocentos e cinquenta mil reais) no primeiro ano. No quinto ano estimamos uma receita de R$ 7.200.000,00 (sete milhões e duzentos mil reais).

Por outro lado, nos primeiros cinco anos, haverá um custo de captação de clientes da ordem de 30% das receitas, que tratam de todo esforço de vendas, publicidade e descontos, visando alcançar o público-alvo e estabelecer as parcerias.

C. Custos

Os custos operacionais no primeiro ano estão estimados em R$ 1.878.000 (um milhão oitocentos e setenta e oito mil reais). Tais custos são decorrentes da estrutura funcional do negócio conforme demonstrado anteriormente.

Os pacotes de custos do primeiro ano estão distribuídos da seguinte forma:

- **TI:** R$960.000 (novecentos e sessenta mil reais) relativos à operação e à manutenção dos sistemas e plataformas, bem como o serviço de nuvem, link de dados e os gastos com infraestrutura de T.I;
- **Central atendimento:** R$360.000 (trezentos e sessenta mil reais) relativos a equipe 24 horas de contato direto com o cliente e parceiros visando a garantia da entrega do serviço;
- **Despesas e Gestão:** R$558.000 (quinhentos e cinquenta e oito mil reais) relativos à equipe de gestão do negócio compreendendo financeiro, suprimento, recursos humanos, marketing e coordenador operacional.

Além dos custos mencionados acima, está previsto despesas com Marketing no valor R$135.000 (cento e trinta e cinco mil reais) relativos ao custo de captação de clientes e de parceiros para a operação.

Sobre o pagamento a parceiros diretos e outras plataformas

Em relação aos valores devidos dos fornecedores parceiros, estes não computam a base de faturamento e custos da Mixed Travel, tendo em vista que será desenvolvido um modelo de repasse financeiro dos valores do consumidor final para o fornecedor e retidos basicamente o *fee (taxa)* relativo à operação em questão que será entre 10% e 20%. Foi considerado uma média de *fee* de R$30,00 (trinta reais) realizando com parceiros diretos da nossa plataforma e R$20,00 oriundos de outras plataformas (Uber, 99, etc). Ganham captação de demanda com clientes premium e os valores são sempre iguais ou superiores comparados a demais plataformas, além da segurança ao parceiro já que nossos clientes são previamente cadastrados.

D. Lucro operacional

Conforme demonstrativo logo abaixo, no primeiro ano, o prejuízo está estimado em R$1.535.000 (um milhão quinhentos e trinta e cinco mil reais) e, com base no modelo de negócio e estimativas levantadas, somente após o quinto ano, ao atingir, aproximadamente, 800 clientes/dia, o negócio passará a ter resultado operacional positivo. Porém, acreditamos que assim que rompida a barreira dos 800 clientes, somadas às pesquisas de NPS, será possível revisitar a estratégia visando alavancar o valor do negócio, seja através de volume (escalabilidade), seja através de tarifa (advento do premium, por exemplo).

Tabela 11 - Viabilidade econômico-financeira

VIABILIDADE ECONOMICO FINANCEIRA (Em milhares)		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1. Tecnica												
1.1 Capex												
1.1.1 Sistema	USS 200mil (media	-R$ 1.000										
1.1.2 Aplicativo	USS 300mil (media	-R$ 1.500										
1.1.3 Infraestrutura	USD 50mil (mediar	-R$ 250										
1.2 Custos (Opex)												
1.2.1 Sistema	1 programadores	-R$	-R$ 180	-R$ 198	-R$ 218	-R$ 240	-R$ 264	-R$ 303	-R$ 349	-R$ 401	-R$ 461	-R$ 530
1.2.2 Aplicativo	2 programadores	-R$	-R$ 360	-R$ 396	-R$ 436	-R$ 479	-R$ 527	-R$ 606	-R$ 697	-R$ 802	-R$ 922	-R$ 1.060
1.2.3 Nuvem (cloud) / Link	Cloud (R$10mil) e link (R$5mil)	-R$	-R$ 180	-R$ 198	-R$ 218	-R$ 240	-R$ 264	-R$ 303	-R$ 349	-R$ 401	-R$ 461	-R$ 530
1.2.4 Demais Infra		-R$	-R$ 240	-R$ 264	-R$ 290	-R$ 319	-R$ 351	-R$ 404	-R$ 465	-R$ 534	-R$ 615	-R$ 707
2. Mercado	GRU 43MM; CGH 22M Embarque/Desembar		0,07%	0,14%	0,27%	0,55%	1,10%	1,31%	1,58%	1,89%	2,27%	2,72%
1.3 Receitas			50	100	200	400	800	960	1152	1382	1659	1991
1.3.1 Parceiros (B2B) - (oriundos de agencias, cias aere	25 clientes/dia; ticket R$30 (fee) (cresce		R$ 270	R$ 540	R$ 1.080	R$ 2.160	R$ 4.320	R$ 6.653	R$ 8.440	R$ 10.675	R$ 13.467	R$ 16.160
1.3.2 Usuários (B2C) - (clientes diretos do app)	25 clientes/dia; ticket R$20 (fee) (cresce		R$ 180	R$ 360	R$ 720	R$ 1.440	R$ 2.880	R$ 4.752	R$ 6.159	R$ 7.938	R$ 10.182	R$ 12.219
1.3.4 ISS sobre Faturamento	5%		-R$ 23	-R$ 45	-R$ 90	-R$ 180	-R$ 360	-R$ 570	-R$ 730	-R$ 931	-R$ 1.182	-R$ 1.419
1.4 Custos (Opex)												
1.4.1 Aquisição clientes	Promo/Publicidade/Cupom/Etc (30% da r		-R$ 135	-R$ 270	-R$ 540	-R$ 1.080	-R$ 1.440	-R$ 2.281	-R$ 2.920	-R$ 3.723	-R$ 4.730	-R$ 5.676
3. Operação												
1.5 Custos (Opex)												
1.5.1 Central Atendimento	2/turno x 4 turnos salario 2,5mil CLT (1,5		-R$ 360	-R$ 540	-R$ 810	-R$ 1.215	-R$ 1.823	-R$ 2.005	-R$ 2.205	-R$ 2.426	-R$ 2.668	-R$ 2.935
1.5.2 Despesas gerais e gestão	1 RH 1 Suply 1 Financeiro 1 Coord. OP 1 M		-R$ 558	-R$ 837	-R$ 1.256	-R$ 1.883	-R$ 2.825	-R$ 3.107	-R$ 3.418	-R$ 3.760	-R$ 4.136	-R$ 4.549
4. Resultado												
4.1 Lucro Operacional			-R$ 1.535	-R$ 1.748	-R$ 1.857	-R$ 1.636	R$ 147	R$ 2.785	R$ 4.618	R$ 7.019	R$ 10.133	R$ 12.963
4.1.1 Impostos sobre Lucro			R$ 522	R$ 594	R$ 631	R$ 556	-R$ 50	-R$ 947	-R$ 1.570	-R$ 2.386	-R$ 3.445	-R$ 4.407
4.1 Lucro Líquido			-R$ 1.013	-R$ 1.154	-R$ 1.226	-R$ 1.080	R$ 97	R$ 1.838	R$ 3.048	R$ 4.632	R$ 6.688	R$ 8.556
FLUXO DE CAIXA		-R$ 2.750	-R$ 1.013	-R$ 1.154	-R$ 1.226	-R$ 1.080	R$ 97	R$ 1.838	R$ 3.048	R$ 4.632	R$ 6.688	R$ 8.556
VALOR PRESENTE LIQUIDO (TIR=15%)		R$ 4.342,27										

https://www.gru.com.br/pt/institucional/informacoes-operacionais/movimentacao-aeroportuaria
https://www4.infraero.gov.br/aeroportos/aeroporto-de-sao-paulo-congonhas-deputado-freitas-nobre/sobre-o-aeroporto/caracteristicas/

Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

A uma taxa de desconto de 15% a.a., prevemos que o projeto adicione um VPL (valor presente líquido) de R$ 4.342.000 (quatro milhões trezentos e quarenta e dois mil reais). Com isso, o payback simples está em 9 anos.

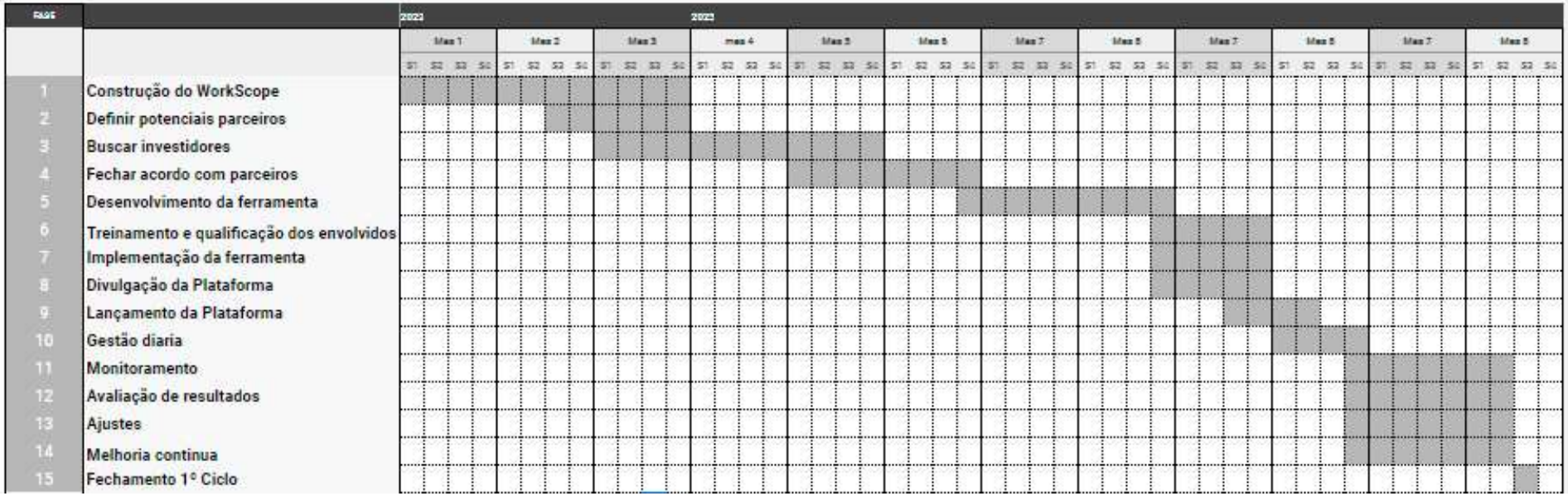
Com isso, concluímos haver viabilidade financeira pelos aspectos citados anteriormente: 1) Baixo volume de Capex; 2) Mercado Consumidor Potencial; 3) Crescimento projetado do país; 4) Modelo de negócio carente de players; 5) Competências complementares dos integrantes do projeto com vivência em operação, comercial, marketing, *supply chain* e finanças; 6) Público-alvo disposto a pagar por um serviço diferenciado.

5.4 Cronograma de implementação

O cronograma nos oferece uma visão geral de todas as etapas, suas datas de conclusão e da relação entre elas. Ajuda na identificação de possíveis ajustes com relação a ordens e prazos, visando retratar as atividades futuras e não um retrato temporal do que já foi realizado.

A seguir, apresentamos o nosso Cronograma com as etapas que entendemos ser indispensáveis.

Figura 2926 - Cronograma de implementação



Fonte: Os autores deste projeto de pesquisa (2022)

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A ideia do trabalho se iniciou de uma inquietação compartilhada e discutida entre os integrantes do grupo. A partir das nossas percepções, pensou-se que algo poderia ser melhorado em nossas dinâmicas de viagens. Com base nisso, foram iniciados os estudos visando identificar essa possibilidade, trazer informações atuais sobre essa situação e suas ofertas de mercado.

Foi explorado, na bibliografia, todo referencial teórico para buscar informações acerca das temáticas de experiência do cliente, marketing de serviços, plataformas digitais e, assim, melhor direcionar os esforços da pesquisa exploratória na prática. A partir da definição da metodologia de pesquisa exploratória, foi feita uma pesquisa documental para levantamento de dados de todo setor aéreo, turismo e demais informações públicas, bem como dados disponíveis das companhias aéreas e *benchmarking* de outros negócios similares. Neles, não foram encontrados conteúdos que atendessem de forma plena à oportunidade de mercado identificada.

Adicionalmente, visando verificar na prática essa percepção de necessidade/dor, foi desenvolvido uma pesquisa de campo com viajantes reais em seus momentos de deslocamento. Confirmou-se com esta pesquisa que, de fato, a experiência desses viajantes não satisfazia seus anseios, gerando atrasos, desconfortos e inseguranças.

Com base nas etapas anteriores, foram desenvolvidos os Canvas de proposta de valor e de geração de modelo de negócios para auxiliar na estruturação do projeto, o que, por intermédio da demonstração visual, facilitou o direcionamento das demais etapas.

Através dos estudos de viabilidade operacional, estratégico e financeiro, confirmamos ser interessante seguir adiante com o projeto, além de demonstrar os requisitos necessários para a implantação do modelo de negócio. Não exaustivamente destacam-se: na viabilidade técnica (os sistemas, aplicativo e infra de T.I); na operacional (a governança, gestão e estrutura funcional); na estratégica (as fortalezas e oportunidades do negócio, bem como as competências da equipe envolvida no projeto); por fim, na viabilidade financeira (apresenta um valor presente líquido positivo, que, em outras palavras, indica “seguir adiante”). Porém, é importante destacar os fluxos negativos nos cinco primeiros anos, demandando, assim, resiliência e aporte de

recursos, a serem obtidos junto a investidores de capital de risco, conforme discutido no item 2.6.

A Mixed Travel, focará, em um primeiro momento, no aeroporto de Guarulhos - SP, que movimenta cerca de 120 mil pessoas por dia.

A primeira etapa do cronograma será o desenvolvimento técnico (sistemas e aplicativos), que se iniciará em setembro/2022, e percorrerá os demais itens do cronograma, visando o objetivo da data de lançamento, previsto no mercado para janeiro/2023.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMA. **American Marketing Association.** 2013. Disponível em: http://www.marketingpower.com. Acesso em: 28 mai. 2022.

ANAC. **Gol lidera índice de reclamações da Anac após problemas na mudança de sistema.** 2019. Disponível em: www.melhoresdestinos.com.br/anac-reclamacoes-gol-2021.html. Acesso em: 14 jun. 2022.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Princípios de Marketing de Serviços.** 2011. Disponível em: https://issuu.com/cengagebrasil/docs/9788522123889_principios_mktg_servi. Acesso em: 28 mai. 2022.

BERGIANTE, N. C. R. **Análise do mercado de transporte aéreo de passageiros e dos modelos de negócio das empresas aéreas**. Orientadores: Marcio Peixoto de Sequeira Santos e Respício Antônio do Espírito Santo Jr. Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Transportes, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: https://www.pet.coppe.ufrj.br/images/documentos/teses/2013/Tese_NissiaCarvalhoRosaBergiante.pdf. Acesso em: 29 jul. 2022.

BICUDO, O. A. R. **Experiência do cliente, Métricas de experiência, NPS, Pesquisas de satisfação, Relacionamento com cliente.** 2021. Disponível em: https://harmo.me/blog/jornada-do-cliente/. Acesso em: 05 jun. 2022.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor.** 9. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOCCIA, M. F. **O Trade Off do Consumidor On-line:** benefícios com a personalização versus defesa da sua privacidade, 2019.

CONFEREÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Transporte Rodoviário Regular**. Anuário CNT do transporte: Estatísticas Consolidadas. Brasília, 2021. Disponível em: https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2021/rodoviario/1-5-3-/transporte-rodovi%C3%A1rio-regular. Acesso em 09 jul. 2022.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. **The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science**, vol. 60, no. 11, p. 2835–2857, 2014.

ESTADÃO. Meios de Transporte. **Tecnologia pode dobrar o aumento da demanda por viagem de ônibus em 2025**, **diz estudo**. Disponível em: https://mobilidade.estadao.com.br/meios-de-transporte/onibus/tecnologia-pode-dobrar-o-aumento-da-demanda-por-viagem-de-onibus-em-2025-diz-estudo/ Acesso em: 29 jul. 2022.

FERNANDES, E.; PACHECO, R. R. **Transporte aéreo no Brasil:** uma visão de mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

IBGE. **Diretoria de Pesquisas DPE**, 2019. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/. Acesso em: 14 jun. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OLIVEIRA, A. S.; MARCACCINI, C. G.; OLIVEIRA, C. M.; PEREIRA, C. O; RIBEIRO, M. G. **A jornada do cliente: um modelo que promova a experiência e a geração de valor como fator de vantagem competitiva para a Gol Linhas Aéreas**. Fundação Dom Cabral: Porto Alegre, 2020. Disponível em: https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/460/1/A%20jornada%20do%20cliente.pdf. Acesso em: 29 jul. 2022.

PARKER, G. G.; VAN ALSTYNE, M. W.; CHOUDARY; SANGEET, P. **Plataforma: a revolução da estratégia**. HSM do Brasil, 2016.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, R. **PIB do Turismo aumentará em R$ 2 bi até 2025 graças à tecnologia, revela anuário de mobilidade da Buser**. Jornal Dia a dia. Três Lagoas, 2021. Disponível em: https://jornaldiadia.com.br/pib-do-turismo-aumentara-em-r-2-bi-ate-2025-gracas-a-tecnologia-revela-anuario-de-mobilidade-da-buser/. Acesso em: 29 jul. 2022.

SOLOMON, M. **O Comportamento do Consumidor:** Comprando, Possuindo e Sendo. Bookman, 2016.

TEIXEIRA, T. **Desvendando a cadeia de valor do cliente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. EMPLOYMENT PROJECTIONS. **Occupations with the most job growth**. Disponível em: https://www.bls.gov/emp/tables/occupations-most-job-growth.htm. Acesso em: 29 jul. 2022.

VIGÂNIGO, V. R. P.; GIGLIO, K. **Fidelização de clientes às companhias aéreas através da qualidade no atendimento**. R. bras. Av. civil. ci. Aeron., Florianópolis, v. 1, n. 4, p. 175-235, jul-ago. 2021. Disponível em: https://rbaccia.emnuvens.com.br/revista/article/download/62/57/167. Acesso em: 29 jul. 2022.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços:** A empresa com foco no cliente. 2ª ed. Porto Alegre: Brookman, 2003.

ZILBER, M. A.; LAZARINI, L. C. **Estratégias Competitivas na área da Saúde no Brasil: um estudo exploratório**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 131-154, Jan./Mar. 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/fjSj3bg8hzY3rWQrG9C8zBJ/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 29 jul. 2022.

8 APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS USUÁRIOS DE AEROPORTOS E RODOVIÁRIAS

Pesquisa Experiência Mobilidade em Viagens

1. Como você avalia no geral sua experiência em deslocamentos quando em Viagens (residência x aeroporto x hotel x demais pontos durante a estadia)

2. Quais fatores considera mais importantes (clique sobre e ordene na seta):

Segurança e Confiança

Tempo de deslocamento

Custo do deslocamento

Agendamento prévio

Qualidade e Conforto

Motorista / Pessoalidade

3. Você já precisou utilizar de algumas das situações abaixo ? (marque as opções)

- [ ] Agendamento prévio na origem, destino ou durante a estadia
- [ ] Atendimento pessoal que instruísse e garantisse o deslocamento com maior segurança
- [ ] Atendimento pessoal para pessoas com necessidades especiais
- [ ] Atendimento pessoal para deslocamento de crianças ou idosos (familiares)
- [ ] Atendimento pessoal para deslocar pela cidade conhecer pontos especificos
- [ ] Além das opções acima, acompanhamento do inicio ao fim com retorno ao ponto de origem

4. Qual serviço você considera que poderia ser implantando? Qual sugestão de melhoria? Em qual local / cidade seria mais interessante?

5. Faixa Etária

- ◯ 18 a 30
- ◯ 30 a 45
- ◯ 45 a 60
- ◯ > 60

6. Frequência Viagem (aéreo ou rodoviário)

- ◯ >= 1 vez por mês
- ◯ >= a cada dois meses (1 vez por bimestre)
- ◯ >= a cada três meses (1 vez por trimestre)
- ◯ >= 2 vezes por ano (1 vez por semestre)
- ◯ >= 1 vez por ano

7. Cidade / Estado