



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



## Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

### **PROJETO APLICATIVO 2024**

**Teia: Plataforma multimodal para o setor de viagens e turismo no Brasil**

Professor Orientador: Prof. Marcos Leão

Gerente do Programa: Prof. Paulo Renato de Sousa



## FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Edimara de Sales Pinto  
Fernanda Rodrigues Peroba  
Gabriela Lisanti Gomes  
Gabrielle Cristina Scaramuzzi  
Larissa Saboia da Rocha  
Lílian Gabriela Silveira Rabelo  
Luciana Peixoto Braga Mesquita

### **Teia:**

Plataforma multimodal para o setor de viagens e turismo no Brasil

São Paulo  
2024



Edimara de Sales Pinto  
Fernanda Rodrigues Peroba  
Gabriela Lisanti Gomes  
Gabrielle Cristina Scaramuzzi  
Larissa Saboia da Rocha  
Lílian Gabriela Silveira Rabelo  
Luciana Peixoto Braga Mesquita

**Teia:**

Plataforma multimodal para o setor de viagens e turismo no Brasil

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

Professor Orientador: Prof. Marcos Leão  
Gerente do Programa: Prof. Paulo Renato de Sousa

## AGRADECIMENTOS

Queremos expressar nossa profunda gratidão a todos que contribuíram para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

Primeiramente, agradecemos aos nossos familiares, companheiros e filhos pelo apoio incondicional e por acreditarem em nós em todos os momentos. Sem o suporte de vocês, esta jornada não teria sido possível.

Aos nossos amigos de turma, que compartilharam conosco os desafios e as conquistas ao longo do curso, nosso sincero agradecimento. A camaradagem e o incentivo de vocês foram inestimáveis para a conclusão deste trabalho.

Ao nosso professor orientador, Marcos Leão, agradecemos pelos direcionamentos, pela paciência e pela sabedoria compartilhada. Sua dedicação e conhecimento foram essenciais para o desenvolvimento deste TCC.

Por fim, agradecemos às empresas LATAM Airlines, LOG M, Mundial Residence Transportes e Logística, Urbi Mobilidade Urbana, Viação Águia Branca, Vix Logística e VLI Logística por viabilizarem a pós-graduação. O apoio e a confiança de vocês foram cruciais para a realização deste projeto.

A todos, nosso muito obrigada.

## RESUMO

O presente estudo investiga a viabilidade de um modelo de negócio inovador para um serviço de viagens multimodal que atenda às demandas dos viajantes contemporâneos. Motivada pela lacuna existente no mercado por soluções de planejamento de viagens integradas, a pesquisa busca desenvolver um modelo que ofereça uma experiência de viagem personalizada e conveniente, combinando diferentes modais de transporte e serviços adicionais. Utilizando uma abordagem qualitativa, a pesquisa envolveu revisão da literatura, *benchmarking* de plataformas de viagens existentes e coleta de dados por meio de entrevistas e questionários. Os resultados identificaram os principais desafios enfrentados pelos viajantes na atualidade e as oportunidades de um serviço multimodal. O modelo de negócio proposto apresenta uma abordagem inovadora que visa otimizar a experiência do cliente, reduzir custos e promover a sustentabilidade. Ao integrar diferentes modais de transporte e oferecer serviços personalizados, o modelo tem o potencial de transformar a forma como as pessoas planejam e realizam suas viagens. As contribuições desta pesquisa são relevantes tanto para a academia quanto para a indústria de viagens e turismo. Os resultados podem servir como base para futuras pesquisas sobre serviços multimodais e para o desenvolvimento de novas soluções que atendam às necessidades dos viajantes do século XXI.

**Palavras-chave:** Viagens multimodais; Modelo de negócios; Experiência do cliente; Planejamento de viagens.

## ABSTRACT

This study investigates the feasibility of an innovative business model for a multimodal travel service that meets the demands of contemporary travelers. Motivated by the existing gap in the market for integrated travel planning solutions, the research seeks to develop a model that offers a personalized and convenient travel experience, combining different modes of transportation and additional services. Using a qualitative approach, the research involved a literature review, benchmarking of existing travel platforms, and data collection through interviews and questionnaires. The results identified the main challenges faced by travelers today and the opportunities for a multimodal service. The proposed business model presents an innovative approach aimed at optimizing the customer experience, reducing costs, and promoting sustainability. By integrating different modes of transportation and offering personalized services, the model has the potential to transform the way people plan and carry out their trips. The contributions of this research are relevant to both academia and the travel and tourism industry. The results can serve as a basis for future research on multimodal services and for the development of new solutions that meet the needs of 21st-century travelers.

**Keywords:** Multimodal travel; Business model; Customer experience; Travel planning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Determinantes do valor percebido pelo cliente .....	22
Figura 2: Marketing MIX .....	29
Figura 3: Principais meios de transporte usados nas viagens .....	57
Figura 4: Principais fatores para escolha de canal de compra .....	60
Figura 5: Mapa mental resumo de <i>e-commerce</i> multimodal para o planejamento de viagens.....	76
Figura 6: Comunidades da plataforma multimodal.....	79
Figura 7: Serviços da plataforma multimodal .....	80
Figura 8: <i>Framework</i> da plataforma multimodal de viagens e turismo .....	100
Figura 9: Tela inicial e cadastro de usuários .....	103
Figura 10: Tela home .....	104
Figura 11: Tela de preferências do pacote completo Teia .....	105
Figura 12: Telas de seleção de destino.....	106
Figura 13: Telas de seleção de modal .....	107
Figura 14: Telas de seleção de transporte aéreo .....	108
Figura 15: Telas de seleção de transportes adicionais .....	109
Figura 16: Telas de seleção de <i>transfer</i> e ônibus.....	110
Figura 17: Telas de seleção de hospedagem.....	111
Figura 18: Telas de seleção de programações e planejamento .....	112
Figura 19: Telas de passeios e pontos turísticos .....	113
Figura 20: Telas de seleção de restaurantes .....	114
Figura 21: Telas de planejamento da viagem.....	115
Figura 22: Telas de gestão financeira e avisos .....	116
Figura 23: Telas de seleção de trajeto até o aeroporto .....	117
Figura 24: Telas de informações úteis .....	118
Figura 25: Telas de Programa de Fidelidade Teia .....	119
Figura 26: Infográfico do plano de implementação do projeto.....	142




## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Custos iniciais.....	130
TABELA 2: Fontes de previsão de receitas anual .....	131
TABELA 3: Fluxo de caixa do projeto.....	137



## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>Anac</b>	Agência Nacional de Aviação Civil
<b>ANTT</b>	Agência Nacional de Transportes Terrestres
<b>B2B</b>	<i>Business to Business</i>
<b>B2C</b>	<i>Business to Customer</i>
<b>CC</b>	<i>Customer Centricity</i>
<b>CDC</b>	Código de Defesa do Consumidor
<b>CRAM</b>	Centro de Referência de Atendimento à Mulher
<b>CRM</b>	<i>Customer Relationship Management</i>
<b>CX</b>	<i>Customer Experience</i>
<b>ESG</b>	<i>Environmental, Social and Governance</i>
<b>FC</b>	<i>Fluxo de caixa</i>
<b>FEM</b>	Fórum Econômico Mundial
<b>GDS</b>	<i>Global Distribution Systems</i> (Sistema de distribuição global)
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IA</b>	Inteligência artificial
<b>IoT</b>	Internet das coisas
<b>KPI</b>	<i>Key Performance Indicator</i>
<b>LGPD</b>	Lei Geral de Proteção de Dados
<b>MSI</b>	<i>Marketing Science Institute</i>
<b>MTur</b>	Ministério do Turismo
<b>MVP</b>	Mínimo Produto Viável
<b>NPS</b>	<i>Net Promoter Score</i>
<b>OMT</b>	Organização Mundial do Turismo
<b>OKR</b>	<i>Objectives and Key Results</i>
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>OTA</b>	<i>Online Travel Agency</i>
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PPP</b>	Parceria Público-Privada
<b>SAC</b>	Serviço de Atendimento ao Consumidor
<b>TIC</b>	Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>TIR</b>	Taxa interna de retorno

A solid blue horizontal bar located at the top left of the page.

<b>UI</b>	Interface do usuário
<b>UX</b>	Experiência do usuário
<b>VPL</b>	Valor Presente Líquido
<b>WEF</b>	World Economic Forum
<b>WTTC</b>	Conselho Mundial de Viagens e Turismo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>BASES CONCEITUAIS.....</b>	<b>14</b>
2.1	A jornada do cliente e a geração de valor.....	14
2.2	A construção de experiências positivas e de vantagens competitivas	24
2.3	<i>Marketing</i> de serviços e o planejamento dos 8Ps para o desempenho de novos negócios.....	28
2.4	Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade.....	32
2.4.1	Viabilidade operacional .....	34
2.4.2	Viabilidade técnica .....	35
2.4.3	Viabilidade político-legal .....	36
2.4.4	Viabilidade estratégica.....	37
2.4.5	Viabilidade financeira .....	38
2.4.6	Indicadores de atratividade .....	38
2.4.6.1	Valor Presente Líquido (VPL).....	39
2.4.6.2	Taxa interna de retorno (TIR).....	40
2.4.6.3	<i>Payback</i> .....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO .....</b>	<b>45</b>
4.1	Análise do setor .....	45
4.1.1	O setor de viagens e turismo no Brasil: uma análise crítica.....	45
4.1.2	Principais desafios e oportunidades quanto à integração do setor de transporte na entrega de uma solução integrada .....	53
4.1.2.1	Operador de transporte no segmento de turismo .....	53
4.1.2.2	Clientes .....	56
4.2	<i>Benchmarking</i> / Realidades organizacionais .....	61
4.2.1	Práticas de sucesso quanto à intermodalidade e experiência do cliente em viagens e turismo.....	62
4.2.1.1	Expedia.com.....	63
4.2.1.2	Booking.com.....	64
4.2.1.3	Decolar.com .....	67
4.2.1.4	Viajanet.com.....	69

4.2.1.5	Agaxtur .....	70
4.2.1.6	Waynaut .....	72
4.2.1.7	CVC Viagens e Turismo .....	72
4.2.2	Melhores práticas observadas .....	75
<b>4.3</b>	<b>Ideia conceito do modelo multimodal que visa aprimorar a experiência dos clientes no segmento de viagens e turismo no Brasil .....</b>	<b>76</b>
<b>4.4</b>	<b>Avaliação da percepção dos principais <i>stakeholders</i> sobre a ideia conceito .....</b>	<b>81</b>
4.4.1	Avaliação sob a ótica jurídica.....	82
4.4.2	Avaliação sob a ótica operacional e tecnológica.....	84
4.4.3	Avaliação sob a ótica estratégica.....	86
4.4.4	Avaliação personas.....	87
4.4.4.1	Entrevistada 4 .....	88
4.4.4.2	Entrevistado 5 .....	89
4.4.4.3	Entrevistada 6 .....	89
4.4.4.4	Entrevistado 7 .....	90
4.4.4.5	Entrevistado 8 .....	91
4.4.4.6	Entrevistada 9 .....	91
4.4.4.7	Entrevistada 10 .....	94
4.4.4.8	Entrevistado 11 .....	94
4.4.4.9	Entrevistado 12 .....	95
4.4.5	Percepções gerais .....	96
<b>5</b>	<b>DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>99</b>
<b>5.1</b>	<b>O modelo intermodal aplicado ao segmento de viagens e turismo no Brasil.....</b>	<b>99</b>
5.1.1	<i>Front-end</i> da plataforma Teia: funcionalidades, diferenciais e proposta de valor.....	103
<b>5.2</b>	<b>Análise de viabilidade para o modelo .....</b>	<b>119</b>
5.2.1	Viabilidade operacional .....	120
5.2.2	Viabilidade técnica .....	122
5.2.3	Viabilidade político-legal .....	123
5.2.4	Viabilidade estratégica.....	125
5.2.5	Viabilidade financeira.....	127
5.2.5.1	Estimativa de custos iniciais.....	128

5.2.5.2	Estimativa de receitas .....	131
5.2.5.3	Análise de risco .....	135
5.2.5.4	Indicadores financeiros.....	136
5.2.5.4.1	Fluxo de caixa .....	136
5.2.5.4.2	Taxa interna de retorno .....	137
5.2.5.4.3	VPPL .....	138
5.2.5.4.4	<i>Payback</i> .....	139
<b>5.3</b>	<b>Plano de implementação do projeto.....</b>	<b>141</b>
5.3.1	Pesquisa e planejamento.....	143
5.3.2	<i>Design</i> e prototipagem.....	143
5.3.3	Desenvolvimento da plataforma.....	144
5.3.4	Testes e ajustes.....	145
5.3.5	Lançamento e Marketing.....	145
5.3.6	Expansão da plataforma .....	147
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>148</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>164</b>
	<b>APÊNDICE A – Formulário Pesquisa Quantitativa .....</b>	<b>164</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

O cenário atual de mercado, destacado por sua volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, popularmente nomeado VUCA, exige das organizações estratégias para enfrentar os desafios suscitados. Nesse contexto, os negócios investem em um conhecimento profundo do cliente [*Customer Centricity* (CC)], no mapeamento de sua jornada e incrementem a vivência de experiências positivas [*Customer Experience* (CX)]. A nova conjectura exige das organizações adaptabilidade em tempo recorde aliada à inovação e à exploração da tecnologia disponível.

O consumidor, por sua vez, também é influenciado pelas características desse ambiente dinâmico. Desse modo, busca por agilidade e produtos ou serviços que sejam flexíveis. Seus requisitos passam a ser mais abrangentes, de maneira que as soluções devem entender as interações complexas entre diferentes necessidades, além de fornecer serviços integrados.

Segundo dados do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, o setor contribui com 9,2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, movimentando o equivalente a R\$ 443,7 bilhões (BRASIL, 2014). Fato esse que posiciona o Brasil como sexto país em termos de relevância econômica do turismo no *ranking* mundial. Nesse cenário, uma parceria firmada entre o Ministério do Turismo e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) evidenciou que apenas no ano de 2021 foram registradas 12,3 milhões de viagens, sendo 99,3% destas nacionais.

Embora a relevância do setor de viagens e turismo seja indiscutível para a economia brasileira, ainda existe uma lacuna no mercado no que se refere à entrega de uma solução que integre diversos modais de transporte, oferecendo aos clientes o planejamento de uma viagem de ponta a ponta com a oferta de serviços adicionais.

Em virtude disso, o presente trabalho visa mapear a atratividade para o desenvolvimento de um novo serviço multimodal aplicado ao segmento de viagens e turismo. Seu objetivo geral é desenvolver um modelo de negócios multimodal aplicado

ao segmento de viagens e turismo de forma a promover a conveniência, o planejamento ponta a ponta e a geração de valor para clientes e operadores.

Para atingir tal objetivo, foram elencados os seguintes objetivos específicos: a análise dos principais *gaps* envolvendo o planejamento de viagens na atualidade; a avaliação das percepções de potenciais clientes em relação ao planejamento de viagens e turismo; a análise das percepções dos principais *stakeholders* no tocante à construção de uma solução integrada; e a coleta de práticas de sucesso concernentes ao planejamento de viagens. Mediante esse embasamento, desenvolveu-se o modelo de negócio, avaliando a viabilidade do modelo proposto sobre diferentes óticas e elaborando o plano de implementação do modelo.

Para esmiuçar o tema, o projeto se dividiu em seis capítulos. O capítulo 1 apresenta o resumo executivo, no qual evidenciamos as motivações desta pesquisa. O capítulo 2 elucida as bases conceituais, oferecendo recortes de conhecimentos utilizados para sustentar as análises e as propostas do projeto. No capítulo 3, desenvolve-se a metodologia usada na concepção do trabalho. O capítulo 4 reúne o levantamento e as análises de informações pertinentes ao desenvolvimento da solução. Esse capítulo é composto por uma análise do setor, *bechmarkings* realizados, além de um esboço da ideia de conceito e uma posterior avaliação dessa ideia pelos principais *stakeholders*. O capítulo 5 oferece a proposta de solução, bem como as análises de viabilidade do modelo multimodal. Por fim, o capítulo de recomendações e conclusão.

## 2 BASES CONCEITUAIS

### 2.1 A jornada do cliente e a geração de valor

Para atender bem ao cliente, não basta recepcioná-lo dentro do estabelecimento, ser cordial ao telefone, ou responder de imediato ao seu e-mail. É preciso antecipar-se às suas necessidades, identificar suas expectativas, traduzir exigências e oferecer-lhe experiência gratificante. Ou seja, é necessário atendê-lo de forma extraordinária.

Segundo Kotler (2023), ao dar atenção às necessidades e às exigências dos clientes, a retribuição será sua preferência e fidelização. Nesse sentido, é importante lembrar que os relacionamentos determinam o valor futuro do negócio, e qualquer deslize nesses relacionamentos prejudica o desempenho da empresa.

Corroborando com tal premissa, Gangana (2001) propõe ao Marketing, considerando também a abordagem relacional, estabelecer, manter e desenvolver relacionamentos de longo prazo com os consumidores e outros parceiros, com lucratividade, a fim de que os objetivos das partes sejam atendidos. Isso posto que:

O cliente é nosso visitante mais importante. Ele não depende de nós – nós é que dependemos dele. Não é um estranho em nosso negócio – é parte dele. Não prestamos nenhum favor aos clientes quando os servimos [...], ele é que nos presta um favor, ao dar-nos a oportunidade de servi-lo (KOTLER, 2003, p. 25).

Em vista disso, diante de um cenário de globalização e de amplo acesso às tecnologias de comunicação e às variadas mídias de informação, uma das alternativas de diferenciação competitiva é investir no relacionamento com os clientes. Conforme Alessandra (1996), manter-se no mesmo nível em termos de preço e qualidade tão somente o coloca no jogo, de forma que o serviço vence o jogo.

Em um de seus artigos, Hollanda (2019) trata do conceito de *Customer Experience*, difundido, especialmente, nos últimos anos, na chamada “era do cliente”, tema sobre o qual se debruça e assevera que os consumidores são parte fundamental



dos negócios, isso porque demandam toda uma experiência de consumo mais qualificada, e não só um atendimento.

Segundo o autor, para abordar em *Customer Experience*, é necessário pensar em uma tecnologia disruptiva, pois as estratégias tradicionais de *marketing* devem ser substituídas por novas formas de relacionamento com o cliente.

Para Mehta, Murphy e Steinman (2018), o termo *Customer Experience* designa, especificamente, a avaliação e a gestão da experiência total do cliente, ao longo de todo o seu ciclo de vida. De forma geral, os autores se complementam e afirmam que incluir a compreensão e a gestão da experiência do cliente em todos os pontos de contato com o fornecedor, passando por vendas, faturamento, suporte, renovação, sendo, comumente, induzida ou medida em resultados de pesquisas, faz grande diferença no resultado da venda.

Para Gilmore (1999), a economia de experiência versa sobre criar memórias e emoções que são tão valiosas quanto o produto ou o serviço em si, de tal forma que as empresas de turismo devem se esforçar para criar experiências únicas e personalizadas que vão além das expectativas dos clientes.

Em função disso, desenvolver uma estratégia de vendas que gere resultados é desafiador para qualquer empresa, visto que, além dos obstáculos inerentes ao mercado, o modo como os consumidores se relacionam com os fornecedores e com as marcas vem mudando nos últimos anos. Atualmente, o consumo via Internet e seus múltiplos canais, como *sites*, blogs, redes sociais, mecanismos de busca e aplicativos, cresceu de maneira exponencial. Diante disso, é imperioso refletir que:

Uma das coisas mais valiosas para a empresa são seus relacionamentos com os clientes, empregados, fornecedores, distribuidores, revendedores e varejistas. O capital de relacionamento é a soma de conhecimento, experiência e confiança de que a empresa desfruta perante os clientes, empregados, fornecedores e parceiros de distribuição. Esses relacionamentos geralmente valem mais do que os ativos físicos da empresa. Os relacionamentos determinam o valor futuro do negócio (KOTLER, 2003, p. 132).

Nesse sentido, deve-se entender qual é a trajetória que o cliente faz, desde o primeiro contato até o pós-venda, como ele evolui com a empresa, como passou pelos canais de contato e qual foi a experiência em cada um deles – a isso, damos o nome de jornada do cliente. Logo, cada ponto de contato (digital ou não) que o público tem com a empresa representa uma fase essencial no momento de desenvolver o relacionamento com o cliente, buscando levá-lo à próxima etapa da jornada. Por isso, é importante definir uma jornada voltada para a visão do cliente e para como ele interage com a marca durante todo o processo.

O cliente não está mais interessado apenas em comprar um produto ou serviço. Ele está em busca de uma experiência memorável, que envolva todos os sentidos e crie uma conexão emocional. A jornada do cliente é a oportunidade de encantá-lo em todos os pontos de contato, desde o momento em que ele descobre sua marca até o pós-venda. É nessa jornada que as empresas têm a chance de criar uma experiência única e diferenciada, que vai além do produto ou serviço em si (PINE; GILMORE, 2011).

Ante o exposto, a jornada do cliente, no setor de viagens e turismo, é composta por várias etapas. É imperioso perquirir com excelência cada uma delas, desde o momento em que o cliente passa a considerar uma viagem até o seu retorno à localidade de origem e possível recomendação do destino, dos produtos e dos serviços utilizados, para que a experiência seja completa e satisfatória.

Nesse contexto, Kotler (1999) elenca as fases que compõem a jornada do cliente, como o despertar do desejo, o interesse, a avaliação, a decisão/planejamento, a reserva e a experiência durante a viagem e pós-viagem, tais como:

- 1. O despertar do desejo:** aprendizado e descoberta – conhecimento: o desejo de um potencial futuro turista é despertado bem antes do planejamento da viagem. Para esse despertar, deve-se criar uma conexão emocional com ele e mostrar as experiências incríveis que poderá vivenciar ao escolher determinado destino. Ocorre que o despertar do desejo não é simples, requer uma abordagem estratégica, criativa e personalizada; ao personalizá-la, as chances de atrair e conquistar o interesse de futuros viajantes será maior.

Algumas estratégias podem ajudar nesse processo, como a exibição de imagens inspiradoras, a oferta de conteúdo educativo e informativo, o estabelecimento de parcerias estratégicas (com influenciadores digitais, blogueiros de viagem e agências de turismo), a oferta de promoções e pacotes especiais (que possibilitam criar um senso de urgência e estimular a tomada de decisão) e o compartilhamento de depoimentos e avaliações positivas, que criará, decerto, confiança e credibilidade.

A etapa de pesquisa de destinos e escolha de roteiros deve ser explorada por meio do uso da tecnologia, uma vez que o potencial viajante, agora conectado, busca interatividade, mobilidade e informações sobre cada local. É uma experiência que integra o mundo real com o virtual, devendo ser explorada em todos os segmentos.

Nesse momento da jornada, eles buscam informações acerca dos principais pontos turísticos, atividades, eventos e experiências disponíveis nas localidades que sonham em conhecer.

2. **Interesse:** demonstra interesse pelo destino ou serviço turístico, realizando pesquisas e buscando mais informações. Ele começa a considerar a possibilidade de realizar a viagem;
3. **Avaliação:** nessa etapa, o cliente avalia diferentes opções disponíveis, comparando destinos, serviços turísticos, preços, comodidades, entre outros. Ele busca informações detalhadas e opiniões de outros clientes para tomar uma decisão informada;
4. **Decisão/planejamento:** após avaliar as opções, o cliente toma a decisão final de realizar a viagem e começa a planejá-la, determinando o destino, sua duração, o tipo de acomodação desejada e as atividades que pretendem realizar, levando em consideração seus interesses, orçamento e tempo disponível.

É importante lembrar que o planejamento da viagem deve ser uma etapa leve e descontraída da experiência, durante a qual o cliente sonha e prepara-se para a aventura que está por vir. Pensando nisso, a aproximação entre os elos da cadeia, incluindo as empresas de todos os portes e os mais variados prestadores de serviço, pode aumentar a percepção de valor tanto dos turistas quanto dos empreendedores aderentes a uma plataforma de integração.

5. **Reserva:** após decidir os detalhes da viagem, o cliente avança para a fase de reserva, na qual procura por opções de hospedagem, como hotéis, pousadas ou aluguel de temporada, e efetua as reservas necessárias. Além disso, pode reservar passagens com um ou mais modais, pacotes turísticos, ingressos para atrações, restaurantes, aluguel de carros dentre outros.
6. **Experiência durante a viagem em si:** a fase de experiência de viagem compreende aquela em que o cliente está realmente no destino. Nesse momento, desfruta das atividades planejadas, explora os pontos turísticos, experimenta a gastronomia local e vivencia a cultura do país.

Dessa feita, a qualidade do atendimento, a infraestrutura turística e a segurança são fatores-chave para uma experiência positiva, na medida em que:

As experiências turísticas são moldadas pela satisfação de expectativas e eventos passados. Cada experiência é única, intrínseca e pessoal para o turista. A memória dos turistas desempenha um papel importante na formação de novas expectativas (COHEN, 2012).

7. **Pós-viagem:** na ótica de Pine e Gilmore (1999), no setor de turismo, a jornada do cliente começa muito antes da viagem e continua muito depois dela. De forma que, cada interação é uma oportunidade para criar uma experiência inesquecível.

Assim, na fase pós-experiência de viagem, o cliente avalia sua satisfação com ela, compartilha suas experiências nas mídias sociais, deixa avaliações e comentários acerca dos serviços utilizados e pode, até mesmo, planejar futuras viagens, com base em suas experiências anteriores. Nesse ponto, é possível encantar os clientes com ações como:

- agradecimento pela escolha e pela confiança depositada na empresa, mostrando que sua experiência é valorizada. Para tanto, utilizam-se os dados e as informações coletadas durante a viagem, com o fim de demonstrar que suas necessidades individuais são compreendidas;

- oferta de suporte pós-viagem para que o cliente possa lidar com questões, como reembolsos, reclamações ou assistência adicional;
- entrega de benefícios exclusivos para os clientes que retornam ou indicam a empresa;
- manutenção de contato regular e compartilhamento de conteúdos relevantes para conservar a relação dos clientes com a marca, além de mantê-los engajados e informados;
- solicitação de pesquisa/*feedback* para verificar se o cliente teve suas expectativas atingidas e se foi bem atendido em todas as fases. Isso pode ser feito mediante pesquisas de satisfação, questionários *on-line* ou, até mesmo, por meio de uma ligação telefônica.

Deve-se ter em mente que é no momento pós-viagem que o cliente reflete sobre a viagem, organiza suas lembranças e compartilha suas experiências. Sendo essa uma oportunidade para fortalecer o relacionamento com ele, gerar lealdade e promover a marca.

Mediante o exposto, de acordo com Swift (2001), o *marketing* de relacionamentos exige conhecimento do cliente, mas também a capacidade de capturar informações, analisá-las rapidamente e reagir, de forma imediata, às demandas do cliente.

Segundo Las Casas (2009), torna-se mais cara a conquista de novos clientes do que manter os clientes existentes, fato que justifica a criação do “*marketing* de Relacionamento”, responsável pela melhoria contínua e ponto de partida do planejamento e manutenção de um relacionamento entre clientes e colaboradores. A busca contínua da fidelização do cliente é um dos maiores objetivos do *marketing* de Relacionamento.

- 8. Fidelização e recomendação:** o cliente é a peça mais relevante do quebra-cabeça em um negócio, exatamente por isso, ao fornecer a melhor experiência ao consumidor, evidencia-se a melhor forma de conquistá-lo.

Para Las Casas (2009), a fidelização ocorre na ocasião em que, após determinado período de tempo, tiver havido ou sido planejada uma continuidade nas ações da informação, bens ou finanças entre dois parceiros comerciais. Nesse contexto, Kotler (1999) assevera os clientes fiéis têm mais valor que clientes satisfeitos, apesar da satisfação ser um pré-requisito para sua fidelidade, visto que a satisfação não garante que ele retornará. Isto é:

Conquistar novos clientes custa entre 5 e 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas. Os clientes fiéis reclamam quando tem uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca / empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o maior remorso e pior, ainda falam mal da empresa (KOTLER, 2002, p. 58).

Nessa senda, Griffin (1998) ressoa tão assertiva elucidando que as recompensas da fidelidade são de longo prazo e cumulativas. Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucros a empresa poderá obter desse cliente isolado. Para o autor, os motivos para um cliente fiel ser tão rentável são os mesmos para a perda desse cliente ser tão maléfica. Afinal, custa menos vender e atender um cliente fiel, posto que novos clientes são mais dispendiosos. Além disso, a saída de clientes antigos poderá ocasionar perdas drásticas e afetar o lucro líquido muito mais rapidamente que a saída de clientes recentes. Tanto que:

A empresa interessada em estabelecer uma clientela sólida e fiel utiliza uma abordagem diferente daquela interessada simplesmente em aumentar sua participação no mercado. O estabelecimento da fidelidade exige que a empresa enfatize o valor de seus produtos e serviços e demonstre estar interessada em estabelecer um relacionamento como o cliente (GRIFFIN, 1998, p. 21).

O ideal é desenvolver uma cultura de atendimento ao cliente com excelência. Para isso, existe um tripé de fatores que sustenta esse encantamento: pessoas; interação com os clientes; e infraestrutura proporcionada pela empresa. A soma desses fatores propicia uma experiência surpreendente para o cliente, garantindo a sustentabilidade do negócio para o futuro.

Afinal, preço não deve ser confundido com valor, visto que este engloba todas as etapas da venda. Ou seja, há entrega de valor quando se oferta uma experiência

completa para o seu cliente, que deve levar em conta todos os detalhes da operação. A proposta de valor, portanto, é o cerne da diferenciação de uma empresa frente aos concorrentes. A escolha do cliente considera a oferta de serviços, produtos, benefícios e como isso se conecta com suas necessidades e com o que é efetivamente valorizado. Nesse sentido:

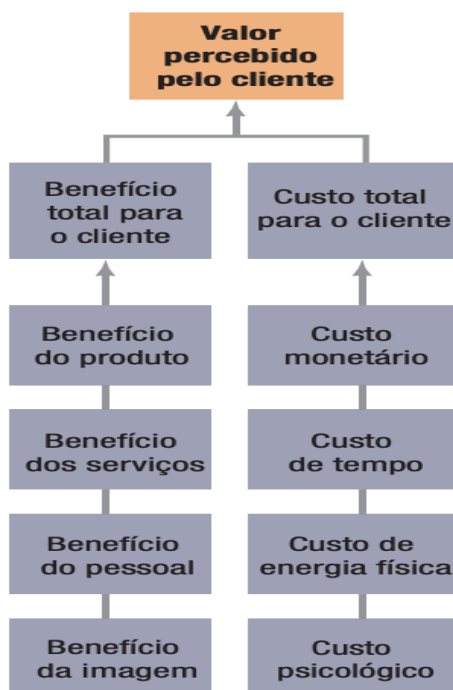
Definimos valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos (KOTLER, 2002, p. 58).

Em conformidade com a *Ernest Young* (2023), o padrão de consumo dos brasileiros está mudando; em vista disso, o incentivo, que antes era voltado para aumentar o consumo através de lançamento de produtos, ofertas sazonais com foco em itens físicos, perde espaço para o consumo de qualidade e a oferta de serviços. Complementa, ainda, que, dentre os diversos fatores que podem mudar e consolidar a projeção futura de mudança no comportamento, a valorização da experiência traz vínculos mais perenes e cria a percepção do cliente em relação à marca (*brand equity*) (ERNEST YOUNG, 2023).

A definição estratégica de considerar o cliente no centro é o ponto de partida para a construção de uma proposta de valor sólida. Avaliar o sucesso e a sustentabilidade das empresas está além dos indicadores financeiros, posto que a criação de valor, o olhar para serviços, a satisfação de seus clientes e o alinhamento das entregas às expectativas devem fazer parte dos objetivos-chave.

Para mensurar o valor para o cliente, Kotler (2019) criou uma equação (Figura 1) que consiste na soma dos valores percebidos e benefícios entregues subtraídos dos custos percebidos. O resultado é chamado de Valor Entregue para o Cliente e é composto por quatro elementos que afetam os fatores relacionados ao custo total para o cliente e quatro relacionados ao valor total para o cliente.

Figura 1: Determinantes do valor percebido pelo cliente



Fonte: Kotler (2019).

Para Kotler (2019), o custo total considerado pelos clientes é a soma dos custos esperados, relacionados a um produto ou serviço, incluindo os custos psicológicos, de energia física, de tempo e monetário, que compreendem:

1. **Custo psicológico:** a decisão em um momento de compra pode ocasionar estresse e desgaste mental, sobretudo, no que concerne a viagens, que não se trata de uma compra corriqueira e envolve diversos fatores que precisam ser considerados. Para diminuir o impacto e o custo, é relevante pensar em caminhos para que essa experiência seja amigável, gere confiança e traga conforto e facilidade.
2. **Custo de energia física:** comparar preço, buscar informações e buscar as soluções gera desgastes além do mental. Nesse contexto, deve-se oferecer as informações de maneira clara, poupar o esforço, trazendo, de forma concisa e prática, as comparações e conceder transparência, proativamente, às perguntas e às dúvidas.
3. **Custo de tempo:** o tempo dispendido para tomar a decisão, as instabilidades sistêmicas (especificamente, no tocante às compras por canais digitais) e as diversas validações necessárias antes de finalizar



a aquisição podem afetar a experiência. Para isso, investir em fluidez e em ferramentas facilitadoras e consultivas evidencia-se como uma forma de mitigar esse efeito.

4. **Custo monetário:** de todos os fatores da equação, o custo monetário deveria ter menos relevância. A solução parece simples, no entanto, baixar o preço não tem relação com o aumento na percepção de valor, pelo contrário, somente deprecia o serviço, a solução ou o produto.

No cerne da equação que define o valor, estão relacionadas as expectativas dos clientes na diferença percebida entre o custo e os benefícios da imagem, do pessoal, dos serviços e do produto:

1. **benefício da imagem:** o prestígio, a solidez, a idoneidade e o posicionamento da marca consolidam e corroboram para que seja uma marca confiável e com afinidade nos valores.
2. **benefício do pessoal:** na entrega de serviços, a equipe que atua diretamente com o cliente tem um papel basilar nesse valor. É imprescindível ter empatia, ser prestativo e demonstrar confiança, segurança e conhecimento.
3. **benefício dos serviços:** a prestação do serviço, e como é feita, endossa aquilo que é oferecido, sendo primordial garantir a qualidade do serviço, a padronização dos benefícios, bom atendimento pré e pós-venda e a observação da garantia da qualidade em toda a jornada do cliente.
4. **benefício do produto:** o cliente observa o que “ganhou”, efetivamente, com o serviço. Se economizou tempo, se teve facilidade na compra, se teve uma boa experiência e, particularmente, se suas expectativas foram supridas.

Nessa senda, ter o cliente no centro significa também conhecê-lo, para tanto, é necessário escutá-lo, coletar as informações e analisar os dados, convertendo-os em *insights* significativos e objetivos.

Considerar a heterogeneidade das pessoas, seus perfis, preferências e comportamentos é indissociável da segmentação, da definição da jornada ideal e da validação individual da percepção do que se trata valor. Tão somente dessa forma, é factível empreender com que o “saldo” dessa equação seja positivo, visto que o cliente entende que o custo do serviço foi, relativamente, menor do que os ganhos e os benefícios associados recebidos.

## 2.2 A construção de experiências positivas e de vantagens competitivas

Em evidência ascendente tanto no meio acadêmico como no mercado (MCCALL, 2015; BECKER, JAAKKOLA, 2020), a experiência do cliente (*Customer Experiencie*) foi considerada, pelos líderes empresariais, essencial para a geração de vantagens competitivas, uma vez que 93% da liderança considerou que fornecer uma experiência relevante e confiável é indispensável para o desempenho geral dos negócios, de acordo com a *Harvard Business Review* (2017). Do mesmo modo, o tema foi considerado uma prioridade máxima em cinco publicações consecutivas do *Marketing Science Institute* (MSI) (LAROCCA, 2020).

Para Keyser *et al.* (2020), a despeito da conscientização geral da relevância da experiência do cliente e das diversas contribuições acadêmicas e profissionais entregues, observa-se que o campo luta para atingir o nível de maturidade esperado.

Diferentes estudiosos definiram a experiência do cliente com base em diferentes perspectivas. Hult *et al.* (2019) asseveram que a experiência do cliente é uma reação particular e subjetiva nos processos de contato direto e indireto entre o cliente e uma organização, incluindo inúmeros aspectos no que concerne à qualidade do serviço prestado, tais como publicidade, embalagem, funcionalidade, *interface* amigável, confiabilidade do produto e confiabilidade do serviço. Por seu turno, Sebald e Jacob (2020) asseguram que a experiência do cliente decorre dos sentimentos do consumidor em diferentes níveis, incluindo racionalidade, emoção, psicologia e mentalidade.

Otterbring e Lu (2018) complementam tal assertiva ao sustentar que a experiência do cliente abrange todos os pontos de contato que estão, de forma

inerente, integrados da pesquisa inicial dos produtos ou serviços ao consumo posterior. Lemon e Verhoef (2016) afirmam que, para se compreender e apreciar, de forma genuína, o foco na experiência do cliente, deve-se compreender suas raízes reconhecendo as contribuições destas para que chegássemos ao conceito atual. Os autores listam, ainda, importantes contribuições para a experiência do cliente, bem como sua linha do tempo:

- modelos de processos de comportamento de compra do cliente: compreensão da experiência do cliente e tomada de decisão do cliente como um processo (1960-1970);
- satisfação e fidelização do cliente: avaliação das percepções e atitudes do cliente sobre uma experiência (década de 1970);
- qualidade do serviço: identifica o contexto específico e os elementos da experiência do cliente e mapeia a jornada do cliente (década de 1980);
- *Marketing* de Relacionamento: amplia o escopo de respostas do cliente consideradas na experiência do cliente (década de 1990);
- gestão de relacionamento com o cliente [*Customer Relationship Management* (CRM)]: modelos de ligação para identificar como elementos específicos da experiência do cliente influenciam uns aos outros e os resultados do negócio (anos 2000);
- centralização e foco no cliente: foco nos desafios interdisciplinares e organizacionais para projetar e gerenciar, com sucesso, a experiência do cliente (décadas de 2000 a 2010); e
- engajamento do cliente: reconhecendo o papel do cliente na experiência (década de 2010).

Para Lemon e Verhoef (2016), o foco crescente na experiência se intensifica também em virtude de o cliente interagir com as empresas através de inúmeros pontos de contatos em diversos canais, o que culmina em jornadas do cliente mais complexas. Na perspectiva de Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), as interações via mídias sociais estão criando desafios e oportunidades. Nesse cenário, portanto, as organizações detêm menos controle da experiência e jornada do cliente.

A explosão de pontos de contato com potenciais clientes exige que as empresas integrem múltiplos setores de seus negócios, como Tecnologia da Informação, Logística, Marketing, Recursos Humanos e, até mesmo, parceiros externos, com o intuito de organizar e entregar experiências positivas. Aspecto que tornam cada vez mais complexas as tarefas de criação, gestão e controle tanto da experiência quanto da jornada dos clientes dentro das organizações (EDELMAN, 2010; RAWSON; DUNCAN; JONES 2013; SINGER, 2015).

Nessa senda, em consonância com Pei *et al.* (2020), a elevada concorrência, o alto nível de exigência dos clientes e a tecnologia complexa constituem o *status* atual do mercado. Portanto, a experiência do cliente tornou-se fator relevante para a implementação de estratégias diferenciadas e para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Em virtude disso, Brito e Brito (2012) pontuam que as vantagens competitivas podem advir da criação de experiências baseadas em produtos ou serviços para atrair os clientes. Ademais, a experiência do cliente tornou-se relevante no processo de criação de valor. A geração de experiências emocionais positivas inspira a satisfação do cliente e a lealdade do consumidor. Fato esse que é o caminho para se adquirir vantagem competitiva sustentável.

Para os autores, a vantagem competitiva sustentável deve ser um dos objetivos de uma organização. Estudiosos aprofundaram o conceito de vantagem competitiva sustentável sob duas perspectivas: a primeira delas no que concerne à fonte e às características. Segundo eles, a vantagem advém do processo de criação e distribuição de valor de organização. Sendo assim, as empresas precisam integrar recursos internos e externos para refletir a competitividade e obter capacidades raras, não copiáveis, valiosas e insubstituíveis nos processos de produção e/ou comercialização.

A segunda perspectiva leva em consideração o aprofundamento do conceito de sustentabilidade com base na perspectiva de desenvolvimento de longo prazo das organizações. Definiu-se, então, que, nesse contexto, a sustentabilidade seria a

situação na qual as empresas podem manter vantagens de mercado irrepetíveis e de longo prazo, em comparação com os atuais ou potenciais concorrentes.

Desse modo, a vantagem competitiva sustentável pode ser definida como vantagens de mercado raras, valiosas e insubstituíveis de longo prazo, formadas pela integração de recursos no processo de criação e distribuição de valor em comparação com os atuais ou possíveis concorrentes.

A construção de vantagens competitivas refere-se ao processo pelo qual uma empresa desenvolve e mantém características distintivas que a diferencia, positivamente, de seus concorrentes no mercado. Vantagens competitivas são atributos ou estratégias que permitem a uma empresa superar seus rivais e alcançar um desempenho superior em termos de lucratividade, participação de mercado, inovação ou outros critérios relevantes. Nesse sentido, a vantagem competitiva é, constantemente, associada a estratégias e características que conferem a uma empresa ou organização uma posição superior no que tange aos concorrentes.

No viés de Porter (1985), a vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue produzir para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Existem diferentes tipos de vantagens competitivas, e as empresas podem buscá-las mediante diversas estratégias. Algumas das principais fontes de vantagens competitivas incluem:

- **custos mais baixos:** se uma empresa consegue produzir bens ou serviços a custos mais baixos do que seus concorrentes, ela pode oferecer preços mais competitivos no mercado;
- **diferenciação de produto:** ao oferecer produtos ou serviços únicos, inovadores ou de alta qualidade, uma empresa pode engendrar uma vantagem competitiva, atraindo clientes que valorizam tais características específicas;
- **acesso a recursos exclusivos:** empresas que possuem recursos exclusivos, como tecnologias patenteadas, uma cadeia de suprimentos eficiente ou uma marca forte, podem desenvolver vantagens

competitivas difíceis de serem replicadas por outros;

- **inovação:** empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento, mantendo-se na vanguarda da inovação, podem criar produtos ou processos únicos que as diferenciam no mercado;
- **Foco no cliente:** oferecer um excelente atendimento ao cliente, compreender, profundamente, as necessidades dos consumidores e criar experiências positivas podem ser fontes poderosas de vantagem competitiva; e
- **Economias de escala:** à medida que uma empresa cresce e aumenta sua produção, ela pode se beneficiar de economias de escala, reduzindo os custos médios unitários e ganhando uma vantagem competitiva em termos de eficiência.

Nesse sentido, deve-se levar em conta que:

A construção e a sustentação de vantagens competitivas requerem uma abordagem estratégica contínua, adaptando-se às mudanças no ambiente de negócios, às preferências do consumidor e às ações dos concorrentes. As empresas bem-sucedidas muitas vezes buscam diversificar suas fontes de vantagem competitiva para garantir uma posição sólida no mercado a longo prazo (PORTER, 1985, p. 11).

Ante o exposto, no próximo subtópico, será abordado de que forma é exequível tal diversificação para a construção e a sustentação de vantagens competitivas.

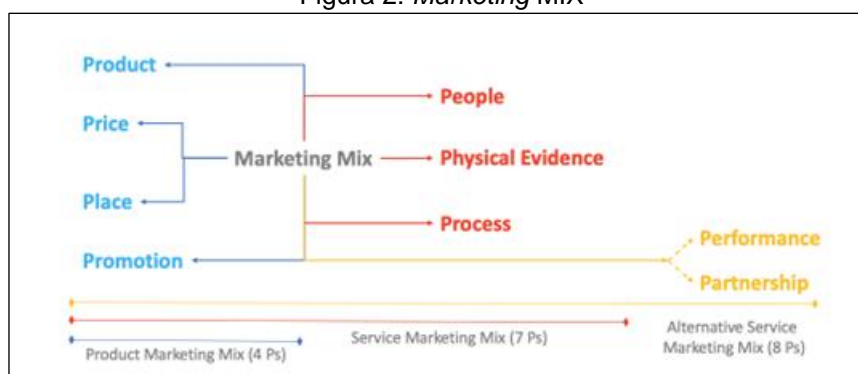
### **2.3 Marketing de serviços e o planejamento dos 8Ps para o desempenho de novos negócios**

Na perspectiva de Levy (2002), *marketing* não se resume a simplesmente modificar um elemento de cada vez em busca de uma fórmula mágica que impulse as vendas. Trata-se, na verdade, de um processo que envolve uma série de decisões relacionadas aos 4Ps fundamentais do *marketing*: produto, preço, promoção e ponto de venda.

Por sua vez, segundo Kotler (2016), os 8Ps expandem essa ideia ao introduzir uma metodologia que ultrapassa o tradicional *mix* de *marketing* (os conhecidos 4Ps)

e ao adicionar elementos como pessoas, processos, evidências físicas, produtividade e qualidade. Essa abordagem mais abrangente pode ser bastante vantajosa e estratégica ao desenvolver um projeto de mobilidade intermodal. Ela oferece uma visão mais ampla, considerando não apenas os aspectos tradicionais do Marketing, mas também elementos essenciais para o sucesso nesse tipo de solução para o mercado de viagens. Na Figura 2, é possível conferir como cada um dos 8Ps pode ser aplicado a esse contexto.

Figura 2: *Marketing MIX*



Fonte: Kotler (2014).

**1) Produto:** de acordo com Kotler e Armstrong (1998), o termo produto inclui bens físicos, serviços e uma variedade de outros benefícios que satisfaçam as necessidades e os desejos dos consumidores. Isso posto que:

*Marketing não é mudar um fator de cada vez para chegar a uma fórmula mágica que vai aumentar suas vendas. Envolve um processo – uma série de decisões sobre os 4Ps essenciais do marketing: produto, preço, promoção e ponto de venda [...]” (LEVY, 2002, p. 30).*

No caso da solução de mobilidade, o produto pode incluir os diversos tipos de soluções de serviços de transporte intermodal, como transporte público, compartilhamento de veículos, soluções de mobilidade na água, na terra, no céu e no mar de forma sustentável, entre outros. Essa definição é essencial para a estratégia do negócio e oferece uma solução a uma dor do mercado de viajantes. Uma vez que um produto/serviço será sustentável apenas caso consiga entender as necessidades dos clientes e atendê-las de forma diferenciada.

**2) Preço:** refere-se às estratégias de precificação adotadas para os serviços, considerando a viabilidade econômica e a atratividade para os usuários. Na composição da proposta de valor, é imperioso que o cliente perceba o valor agregado do serviço prestado para além do custo. Conforme estudo da PWC (*Experience is everything: Here's how to get it right*), 85% dos clientes estão dispostos a pagar mais por uma ótima experiência (CLARKE *et al.*, 2018).

**3) Praça:** envolve a escolha dos pontos de acesso e distribuição dos serviços de mobilidade, bem como a integração com outros modais de transporte. Sem todo o acesso principal, a solução se dará por meio tecnológico, ainda assim as soluções de transportes podem colaborar para a evolução das cidades inteligentes, tendo pontos de acessos em um *hub* de conexões. No cerne do conceito de personas, a escolha do acesso ao produto ou serviço pode variar, sendo considerável ter em vista a diversificação dos canais (KOTLER, 2014).

**4) Promoção:** inclui as estratégias de Comunicação e *marketing* utilizadas para divulgar os serviços de mobilidade, destacando seus benefícios e diferenciais, além da definição dos canais e da estratégia de comunicação mais aderentes ao público-alvo e ao perfil dos clientes (KOTLER, 2014).

**5) Pessoas:** as pessoas refletem, em parte, o fato de que os colaboradores são vitais para o sucesso do Marketing. As empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude (KOTLER, 2014).

**6) Processos:** engloba os processos internos e externos necessários para a operação eficiente dos serviços de mobilidade, incluindo a gestão de frota, logística, entre outros. A definição dos processos para atendimento das pessoas e a observação das particularidades se fazem cada vez mais necessárias e fundamentais para o encantamento dos clientes (KOTLER, 2014).

**7) Palpabilidade:** significa conseguir trazer para o cliente a percepção dos propósitos e valores que intencionamos. Nessa seara, evidências físicas referem-se aos elementos tangíveis que compõem a experiência do usuário, como veículos, estações, aplicativos, sinalização, entre outros (KOTLER, 2014).



**8) Produtividade e qualidade:** enfatiza a importância da eficiência operacional na simulação de cenários e na oferta para a melhor solução, tendo em vista a qualidade dos serviços prestados, visando à satisfação, à fidelização e à expansão dos usuários. É válido definir quais são os indicadores-chave de performance [*Key Performance Indicator (KPI)*], acompanhá-los para mensurar os resultados e avaliar as estratégias adotadas (KOTLER, 2000).

Ao adotar os 8Ps para a concepção de um projeto de mobilidade, Kotler (2014) orienta ser possível obter uma visão mais abrangente e integrada, considerando os aspectos relacionados ao Marketing, mas também os aspectos operacionais, estratégicos e de gestão, essenciais para o sucesso do projeto.

O mix de serviços, conceito desenvolvido por Kotler, oferece uma estrutura valiosa para entender a complexidade dos serviços. No contexto de nosso projeto, que propõe uma plataforma para gestão de viagens intermodais, destacamos a categoria que se refere ao serviço principal associado a bens ou a serviços secundários.

Dessa forma, alinhamos nossa proposta com a visão do *mix* de serviços de Kotler, que destaca a imprescindibilidade de considerar o serviço principal e os elementos que o complementam na entrega de uma experiência completa e satisfatória aos consumidores.

A proposta de coprodução com o cliente, conforme proposto por Kotler (2012), instiga a reimaginar o conceito de viagem, utilizando o modelo de avaliação das raízes das falhas para desenvolver uma nova experiência de viagem:

- i. redefinindo os papéis do cliente e redesenhando o processo, de forma a minimizar o esforço necessário para que ele conclua seu ciclo de aquisição de forma integrada. Isso envolve simplificar as etapas de reserva e pagamento, mas também proporcionar uma experiência contínua e integrada do planejamento à conclusão da viagem;
- ii. incorporar a tecnologia correta é primordial para auxiliar funcionários e

clientes. Isso inclui o uso de ferramentas para facilitar a reserva e o pagamento, a gestão de melhorias baseada em dados e a previsão de possíveis desvios. A tecnologia também pode ser utilizada para oferecer suporte personalizado ao cliente, tornando a experiência mais eficiente e satisfatória;

- iii. para desenvolver clientes de alto desempenho, é essencial explicar, claramente, o papel do cliente no processo, suas motivações e sua capacidade de utilizar a tecnologia. Isso pode ser feito mediante treinamentos, tutoriais e materiais educativos que ajudem os clientes a tirar o máximo proveito da solução tecnológica oferecida; e
- iv. incentivar a cidadania do cliente é outra estratégia importante, fortalecendo o *marketing* em rede por meio do estímulo e uso da solução tecnológica. Isso pode ser feito incentivando os clientes a compartilharem suas experiências positivas nas redes sociais, participarem de programas de fidelidade e fornecerem *feedback* para a melhoria contínua do serviço.

A proposta de coprodução com o cliente inspira a adoção de uma abordagem mais colaborativa e centrada no cliente para a constituição de uma nova experiência de viagem, que seja mais eficiente, satisfatória e alinhada às expectativas e às necessidades dos clientes (KOTLER, 2012), ou seja:

- resenhar os processos e redefinir os papéis dos clientes para simplificar contatos de serviços;
- incorporar a tecnologia certa para auxiliar funcionários e clientes; e
- inspirar clientes de alto desempenho, seu papel, sua motivação e sua capacidade.

#### **2.4 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade**

O cenário pós-pandemia esteve marcado por uma complexa interação de desafios e oportunidades. Nesse cenário, as empresas enfrentaram uma série de incertezas: mudanças nas preferências do consumidor e flutuações nas cadeias de

suprimentos globais. A digitalização acelerada, impulsionada pela necessidade de adaptação durante a pandemia, redefiniu os padrões de consumo e de concorrência. Adicionalmente, a preocupação com a sustentabilidade e a resiliência tornara-se ainda mais iminente, à medida que as empresas buscam construir modelos de negócios capazes de resistir a choques futuros.

Nesse contexto, o estudo de viabilidade de projetos emerge como uma necessidade vital, fornecendo *insights* valiosos para a tomada de decisão estratégica e a alocação eficiente de recursos em meio à turbulência do ambiente empresarial pós-pandemia. Isso posto que:

Em um cenário de mudança constante, como o que foi enfrentado na pós-pandemia, o estudo de viabilidade é uma ferramenta que dá suporte a garantir que as decisões empresariais sejam baseadas em dados sólidos e estejam alinhadas com os objetivos estratégicos (SANTOS, 2023, p. 18).

Para Estevam *et al.* (2019), a viabilidade refere-se à capacidade de realizar algo, visando à sua aplicabilidade para garantir o sucesso. Uma análise de viabilidade procura antecipar desafios ou circunstâncias que possam impactar, negativamente, o projeto e levar ao seu fracasso.

Existem diversos pontos basilares durante a elaboração e a criação de um novo projeto, dentre eles, o estudo da viabilidade, que visa medir ou analisar se determinado investimento é viável, baseado em estimativas calculadas, antes mesmo de o negócio ser aberto, a fim de mitigar os riscos de forma grandiosa, fazendo, assim, parte do estudo financeiro da companhia.

Perante o exposto, Santos (2023) assevera que o estudo de viabilidade desempenha um papel crucial ao avaliar a potencial sustentabilidade e longevidade de um projeto, negócio ou investimento antes de sua execução. Além de atuar como um guia estratégico, permitindo que empresas e empreendedores analisem, minuciosamente, as ramificações financeiras e operacionais de suas iniciativas.

Estevam *et al.* (2019) complementa pontuando que avaliar a viabilidade de todos os elementos de um projeto é vital para garantir uma execução bem-sucedida.

O estudo de viabilidade econômica, financeira e técnica desempenha um papel significativo nesse processo, buscando sua aplicabilidade para alcançar o sucesso, antecipando obstáculos ou situações que interfiram no sucesso do projeto e levem ao seu fracasso.

Nesse panorama, existem diversos tipos de estudos de viabilidade, cada um direcionado para um aspecto específico. Tais análises são realizadas em diferentes etapas do projeto, sendo elas: viabilidade operacional; viabilidade técnica; viabilidade político-legal; viabilidade estratégica; e viabilidade financeira.

#### 2.4.1 Viabilidade operacional

A análise de viabilidade operacional e a avaliação dos recursos necessários são etapas cruciais para garantir o sucesso de qualquer projeto de infraestrutura. Tais análises permitem identificar os desafios operacionais potenciais, antecipar possíveis obstáculos e otimizar o uso dos recursos disponíveis. Ao entender a viabilidade operacional e garantir que os recursos sejam, adequadamente, alocados, as organizações podem minimizar riscos, maximizar eficiência e alcançar resultados sustentáveis a longo prazo.

De acordo com Estevam *et al.* (2019), outro fator a ser considerado, na análise de viabilidade operacional, é a questão da pontualidade, que representa um desafio significativo para o transporte, devido à falta de infraestrutura adequada nas cidades, aos congestionamentos frequentes e a outros elementos que exerçam um impacto negativo.

A análise de viabilidade operacional investiga a efetividade e a disponibilidade dos recursos essenciais para o funcionamento do negócio, incluindo mão de obra, materiais, equipamentos e insumos, bem como as necessidades e a receptividade do cliente. É imperioso assegurar que haja recursos suficientes e realistas para a execução do projeto, considerando a operacionalidade do sistema e a aceitação dos usuários, mesmo quando outras análises indicam resultados favoráveis.

Para Guimarães e Aquino (2013), a viabilidade operacional visa determinar se a implementação de um sistema trará benefícios efetivos para a organização, levando em consideração a cultura organizacional, os objetivos estratégicos e outros fatores.

Em resumo, em consonância com os autores, é factível pontuar que essa análise avalia se a empresa detém a cultura adequada para adotar o sistema proposto. Além disso compreender os componentes, as operações e as consequências da cultura organizacional são fundamentais para identificá-la e examiná-la adequadamente. Tal compreensão nos capacita a analisar, individualmente, cada elemento, prevenindo a omissão de características importantes no decorrer da análise e do planejamento do projeto.

#### 2.4.2 Viabilidade técnica

O estudo de viabilidade técnica intenta descartar opções inviáveis e priorizar empreendimentos mais promissores. Investimentos em larga escala, com frequência, resultam em benefícios significativos, ao passo que a análise técnica proporciona um entendimento mais profundo do investimento, além de estabelecer diretrizes para o projeto básico, sendo indispensável para a elaboração e o desenvolvimento de projetos.

De acordo com Faustino *et al.* (2023), a avaliação de viabilidade técnica busca examinar a possibilidade de realização de um projeto (produto ou serviço) conforme suas especificações, considerando aspectos técnicos, tecnológicos, operacionais, financeiros e comerciais. Esse processo possibilita testes e análises para verificar a disponibilidade e a eficácia das tecnologias, recursos e processos requeridos para a execução do projeto.

O estudo de viabilidade técnica é importante para evitar o desperdício de recursos em fases posteriores, é fundamental que se avaliem as razões e motivos para todos os investimentos por meio de estudos preliminares (TEREZA, 2016, p. 19).

Nesse íterim, Santos (2013) pontua que a análise técnica desempenha um papel basilar na avaliação da viabilidade de um projeto. E durante essa fase, é crucial

examinar a compatibilidade das tecnologias, a disponibilidade de recursos humanos e a adequação dos métodos de produção ou operação.

### 2.4.3 Viabilidade político-legal

A análise de viabilidade legal é crucial na concepção e na implementação bem-sucedida de projetos de infraestrutura no Brasil. Em um ambiente regulatório complexo e em constante evolução, entender e antecipar os requisitos legais é essencial para evitar possíveis obstáculos jurídicos que comprometam a viabilidade e a execução do projeto. Além disso, uma análise abrangente da viabilidade legal permite assegurar a conformidade com as leis ambientais, trabalhistas e de propriedade, promovendo a sustentabilidade e mitigando riscos legais que possam surgir ao longo do ciclo de vida do empreendimento.

Nesse contexto, a avaliação cuidadosa dos aspectos legais, desde as fases iniciais do projeto, é fundamental para estabelecer uma base sólida para o seu desenvolvimento e sucesso a longo prazo. Em virtude disso, “o estudo de viabilidade político-legal permite que o empreendimento conheça sua capacidade de honrar com os compromissos assumidos interno e externamente com os diversos agentes envolvidos” (VASCONCELLOS, 2023, p. 40).

A avaliação criteriosa, no âmbito legal, ajuda a evitar potenciais entraves e garante a conformidade com normas ambientais, trabalhistas e de propriedade, promovendo a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo do empreendimento, mitigando riscos e assegurando a viabilidade econômica e jurídica do projeto.

Além da análise de viabilidade legal, a viabilidade política é outro aspecto indispensável a ser considerado em projetos de infraestrutura no Brasil. Dada a natureza interconectada entre o setor público e privado, compreender o cenário político e as dinâmicas de poder é imprescindível para garantir o apoio necessário dos órgãos governamentais e o alinhamento com as políticas públicas vigentes.

Isso envolve a identificação de possíveis parceiros políticos, a avaliação de potenciais mudanças regulatórias ou políticas que possam impactar o projeto. Uma

análise abrangente da viabilidade política contribui para a redução de incertezas e para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento e à implementação bem-sucedidos da infraestrutura.

Em função disso, Faustino *et al.* (2023) afirma que a análise de viabilidade política e legal considera a concorrência, os interesses dos governos, das organizações e dos demais grupos de interesse, as tendências de mercado e os cenários políticos e regulatórios possíveis no futuro. Em sua pesquisa, o autor menciona que esse estudo auxilia empresas ou projetos a evitar problemas legais e políticos, oferecendo estratégias eficazes para garantir o sucesso, sendo crucial para assegurar que os projetos sejam conduzidos em conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis.

#### 2.4.4 Viabilidade estratégica

A análise de viabilidade estratégica é primordial para todo e qualquer projeto a ser desenvolvido em uma organização, visto que possibilita uma estruturação sólida para a tomada de decisão. Ao examinar os diversos aspectos envolvidos, dos recursos disponíveis aos potenciais obstáculos, essa análise viabiliza uma compreensão abrangente do contexto em que o projeto será executado.

Dessa forma, identifica possíveis oportunidades, mas também antecipa desafios e riscos, orientando a formulação de estratégias eficazes para alcançar os objetivos estabelecidos, sendo um guia essencial para maximizar o sucesso e a sustentabilidade do projeto a longo prazo.

Além de avaliar a viabilidade do projeto em si, a análise de viabilidade estratégica também permite uma integração mais estreita com a estratégia geral da empresa. Ao alinhar os objetivos do projeto com os objetivos organizacionais, é possível garantir uma sinergia eficaz entre as iniciativas individuais e a visão corporativa.

Isso aumenta a coerência e a eficiência das operações e fortalece a competitividade da empresa, posicionando-a de modo mais favorável no mercado.

Com uma análise abrangente da viabilidade estratégica, as empresas podem tomar decisões mais embasadas e direcionadas, impulsionando o crescimento sustentável e a longevidade no cenário empresarial em constante evolução.

Para Faustino *et al.* (2023), o estudo de viabilidade estratégica de projetos visa avaliar a capacidade de um projeto no que concerne aos objetivos da organização. Isso inclui análise de custo-benefício, potenciais impactos e viabilidade operacional. É crucial que as organizações avaliem, regularmente, a viabilidade estratégica de seus projetos para garantir alinhamento com suas estratégias e metas.

#### 2.4.5 Viabilidade financeira

Na perspectiva de Poter (1999), com tantas tecnologias, as companhias notaram a necessidade de intensificar a gestão empresarial, no intuito de se igualarem aos padrões internacionais de qualidade e produtividade. Dessa forma, as empresas adotam novas estratégias e ferramentas para gerenciar suas atividades em um mercado altamente competitivo.

O planejamento de investimentos é um dos principais desafios que uma companhia pode enfrentar no que tange a novos projetos, pois há grandes incertezas no mercado. A análise de viabilidade econômica e financeira é de responsabilidade da engenharia econômica e busca identificar o retorno esperado pelo projeto comparado com os custos associados para verificar a viabilidade da implementação.

Na ótica de Veras (2001), engenharia econômica se refere ao estudo dos métodos e técnicas usadas para a análise econômico-financeira de investimento. Por sua vez, de acordo com Francisco (1988), um estudo de investimento compreende investimento a ser realizado, enumeração de alternativas viáveis, análise de cada alternativa, comparação das alternativas e escolha da melhor alternativa.

#### 2.4.6 Indicadores de atratividade

Existem vários métodos para tomada de decisão sobre realizar ou não um projeto, com critérios técnicos e eficazes e, nesse caso, são considerados os métodos



mais utilizados, sendo: Método do Valor Presente Líquido; Taxa Interna de Retorno; *payback*; e índice de lucratividade.

O administrador financeiro de hoje está mais ativamente envolvido com o desenvolvimento e implantação de estratégias empresariais que tem por objetivo o crescimento da empresa e a melhoria de sua posição competitiva. Por isso, muito altos executivos vêm da área financeira (GITMAN, 2010, p. 4).

#### 2.4.6.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Gitman (2002), VPL é o critério mais recomendado por especialistas em finanças para decisão de investimento, também pode ser definido como a soma algébrica dos valores descontados do fluxo de caixa (FC) a ele associado, sendo considerado o método mais sofisticado de análise de orçamentos de capital. Consiste, ainda, em calcular o Valor Presente Líquido do fluxo de caixa (saldo das entradas e saídas de caixa) do investimento que está a ser analisado, usando a taxa de atratividade do investido (VERAS, 2001, p. 234).

Sob a perspectiva de Casarotto Filho & Kopittke (1994), o VPL é utilizado para análises de investimentos isolados que envolvam o curto prazo ou que tenham baixo número de períodos, de sorte que um valor anual teria pouco significado prático para uma tomada de decisão. São várias as vantagens de utilizar o método do VPL, como:

- fluxo de caixa com significativa variação de sinal, tanto de entrada como de saída;
- considera-se o valor do dinheiro;
- depende exclusivamente dos fluxos de caixa previsionais do projeto; e
- custo de oportunidade.

Para Bruni e Fama (2003), esse método também apresenta desvantagens, dentre as quais, a determinação da taxa mínima de atratividade, ou seja, a flexibilidade de escolha de taxas de juros e a impossibilidade de reaplicar os benefícios advindos de projetos exitoso. Nesse sentido, Fonseca e Bruni (2010) pontuam que o VPL permite uma decisão mais assertiva quanto a dois tipos de investimento, visto que, ao

considerar os fluxos futuros a valores presentes, os fluxos podem ser acionados e analisados conjuntamente.

#### 2.4.6.2 Taxa interna de retorno (TIR)

Gitman (2002) evidencia que a TIR se trata de uma técnica sofisticada de orçamento de capital, dado que é de uma taxa de retorno composta que a empresa obterá ao investir em um projeto, considerando as entradas previstas no caixa. Para o autor, a TIR iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial do projeto, resultando em um saldo nulo, que é a diferença entre receita e despesa.

Utilizar tal método oferece algumas vantagens, como a facilidade da visualização do percentual após o resultado, além de levar em consideração o temporal valor do dinheiro. Entretanto, também apresenta desvantagens, como a dificuldade do cálculo, uma vez que é feito por tentativa e erro, com isso, o resultado é variável e o método supõe que os saldos serão reaplicados para a mesma taxa de investimento.

Para Hartman e Schafrick (2004), quando única, a Taxa Interna de Retorno define o retorno de um investimento através da fórmula a seguir, onde VPL é o Valor Presente Líquido, N é o número de períodos, FC é o fluxo de caixa e TIR é a Taxa Interna de Retorno.

$$VPL = \sum_{n=1}^N \frac{FC_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

#### 2.4.6.3 Payback

De forma simplificada, *payback* refere-se ao prazo utilizado para recuperar um investimento, e um erro de cálculo pode apontar, de forma incorreta, a viabilidade econômica de um projeto de investimento, mais especificamente, o risco de um projeto não se pagar dentro do horizonte de planejamento. Na metodologia de análise de investimento, o *payback* é interpretado como indicador de risco e, a partir do resultado

desse indicador, surge a oportunidade de considerar o índice *Payback/N*, onde N representa o horizonte do planejamento do projeto em estudo.

É exequível utilizar dois indicadores de *payback*, sendo o simples e o descontado. O *payback* simples não é considerado como um bom indicador, pois não leva em consideração o princípio fundamental da engenharia econômica, que é observar o valor do dinheiro ao longo do tempo (ASSAF NETO, 2007). Dessa forma, distorce-se o resultado obtido e apresenta-se como um *payback* um resultado menor ou igual ao valor correto.

A principal vantagem do *payback* simples é a simplicidade de seu cálculo, sem nenhuma sofisticação, apenas sucessivas subtrações, além de ser bem fácil interpretar. Entretanto, esse método possui algumas limitações, como: (i) não considera o custo de capital e o valor do dinheiro no tempo; (ii) não considera todos os fluxos de caixa; e (iii) independe dos FC após o *payback*. Por outro lado, o *payback* descontado leva em conta o valor do dinheiro no tempo. Contudo, esse tipo de *payback* também: (i) desconsidera os FC posteriores ao período identificado; (ii) para projetos em longo prazo, dificulta a aprovação; (iii) tem em vista a incerteza dos fluxos de caixa mais distantes; e (iv) incorpora, na sua aplicação, o risco envolvido no projeto.

Para Fonseca e Bruni (2010), o *payback* descontado assemelha-se ao *payback* simples, o que difere é que nele se calcula o tempo de retorno do capital investido a partir do valor presente dos fluxos de caixa, considerando o custo de capital. Nesse método, pode-se considerar uma medida de risco do projeto.

### 3 METODOLOGIA

Este projeto consiste em um estudo descritivo qualitativo. Segundo Gil (2000), as pesquisas descritivas têm como finalidade a descrição de um fenômeno ou situação em detalhe. De modo especial, detalham o que ocorre e permitem abranger, com exatidão, as características das situações ou fenômenos, além de possibilitar a análise da relação existente entre eventos.

No que tange ao aspecto qualitativo da pesquisa, Godoy (1995) aponta que não se procura enumerar e/ou mensurar os eventos sob estudo. Na verdade, estudos qualitativos caracterizam-se por não empregar princípios estatísticos na análise dos dados. Estes são oriundos de questões ou focos de interesses amplos, que se restringem à medida que a pesquisa se desenvolve. A autora assevera, ainda, que estes envolvem a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos mediante contato direto com o pesquisador da situação ou fenômeno que busca compreender os acontecimentos sob a ótica das partes interessadas envolvidas no estudo.

Nesse sentido, Gil (2002) reforça que o projeto se caracteriza, ainda, por ser uma pesquisa de campo. Estudos de campo empenham-se no aprofundamento de uma realidade específica e são, basicamente, realizados pela observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com o intuito de obter explicações, percepções e interpretações dos eventos que ocorrem nessa realidade.

Desse modo, no presente projeto, serão analisadas alternativas que viabilizem a intermodalidade no segmento de viagens e turismo no setor de transporte, com o objetivo de potencializar o desempenho das empresas do setor, e levantadas as percepções das partes interessadas (potenciais clientes e empresas parcerias) por meio de pesquisas documentais, bibliográficas, questionários e entrevistas.

Como instrumentos de coleta de dados, no presente projeto, dispôs de estudos embasados em informações reais e com fundamentos literários de qualidade para compor análise das informações, tais como:

**Benchmarking:** será realizada análise comparativa detalhada de plataformas de viagens existentes no mercado, utilizando uma abordagem qualitativa para identificar características, funcionalidades, pontos fortes e áreas de melhoria, e uma abordagem quantitativa para analisar métricas específicas, como classificações de usuários e número de *downloads*.

Na perspectiva Camp (1998), o gerenciamento das metas e objetivos, através do *benchmarking*, é um processo de avaliação do ambiente interno e externo empresarial, imbuído de uma postura proativa, aberta para aprender com os outros numa perspectiva de estímulo à criatividade e de *insights* voltados ao alcance de resultados superiores.

**Levantamento documental e bibliográfico:** com base em documentos e registros da literatura existente, sobre o comportamento do consumidor em viagens, tecnologias de plataforma móveis e experiência do usuário, utiliza-se uma abordagem qualitativa para analisar os insights dos estudos e uma abordagem quantitativa para avaliar a relevância e a quantidade de evidências disponíveis.

Nesse contexto, Gil (2002, p. 17) aponta que “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema”.

**Entrevistas e questionários:** serão estruturados ou semiestruturados com potenciais usuários de plataforma de viagens e especialistas do setor, dispendo de uma abordagem qualitativa para explorar suas necessidades, preferências e expectativas e de uma abordagem quantitativa para analisar a frequência de determinadas respostas e padrões emergentes.

**Pesquisa documental:** realizou-se análise de documentos relevantes, como relatórios de mercado e documentos regulatórios, mediante uma abordagem qualitativa para extrair *insights* sobre as tendências do mercado e uma abordagem quantitativa para analisar dados estatísticos disponíveis.



Para Severino (2007), o pesquisador trabalha com base nas contribuições de autores dos estudos analíticos em seus textos. A aplicação da pesquisa bibliográfica se fundamentou na literatura existente sobre temas relacionados ao desenvolvimento de plataforma móveis, experiência do usuário, usabilidade, *design de interfaces*, entre outros. Isso permite a embasar, teoricamente, as decisões de *design* e desenvolvimento da plataforma de viagens. De tal modo que “a pesquisa científica é uma investigação metódica acerca de um determinado assunto com o objetivo de esclarecer aspectos em estudo” (BASTOS; KELLER, 1995, p. 53).

## 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

### 4.1 Análise do setor

#### 4.1.1 O setor de viagens e turismo no Brasil: uma análise crítica

Segundo Haddad, Porsee e Rabahy (2013), o turismo é uma importante atividade econômica, capaz de gerar renda, emprego, divisas e redistribuir a renda regional. Nesse sentido, Rabahy (2003) destaca o turismo entre os cinco principais itens geradores de receitas na economia mundial.

De acordo com previsões divulgadas por Marques (2024), o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) estima que o setor de turismo contribuirá, em 10 anos, com 11,4% da economia mundial, o equivalente a US\$ 16 trilhões de dólares do PIB dos países. Em 2023, o setor foi responsável pela geração de aproximadamente R\$ 752 bilhões de receita no Brasil, gerando um impacto de cerca de 8% no PIB nacional.

Para 2024, a projeção é que o setor seja responsável pelo faturamento global de US\$ 11,1 trilhões (crescimento de 7,5% em relação a 2019 – período pré-pandemia) e que, no Brasil, os turistas gastem 10,3% a mais do que aqueles observados em 2019. A expectativa é de que o setor seja responsável pela geração de 357,8 milhões de novos empregos (crescimento de 4,1% em relação a 2019) seguindo a tendência de crescimento apontada pelo levantamento citado por Marques (2023) e realizado pelo Ministério do Turismo.

Ou seja, os recordes são mensais, de tal modo que, em setembro de 2023, foram criados 24,4 mil novos empregos. Conforme o Ministro do Turismo, Celso Sabino, nesse período, o setor de serviços (no qual o turismo está inserido) foi responsável por um pouco menos de 50% da geração de empregos no país.

As perspectivas positivas para o ramo também foram evidenciadas na última pesquisa do Índice de Confiança do Turismo, da Organização das Nações Unidas (ONU), com 67% dos profissionais do turismo indicando perspectivas melhores ou muito melhores para 2024 em comparação com 2023. O Secretário-geral da

Organização Mundial do Turismo (OMT), Zurab Pololikashvili, destaca que a retomada trará “um impacto significativo nas economias, no emprego, no crescimento e nas oportunidades para as comunidades em todos os lugares” (ONU, 2024).

Quanto às tendências, o panorama do segmento para o ano de 2024 apresenta uma série de predisposições marcantes, levantadas a partir de pesquisas e previsões da Forbes, Hilton e Booking.com, as quais indicam um cenário dinâmico e promissor, evidenciando mudanças de mentalidade e preferências dos viajantes. Segundo dados publicados pela Travel Media (2024) – empresa de inteligência de mercado e *insights* para a indústria de viagens –, dentre as tendências, destacam-se:

1. Flexibilidade, pois os viajantes querem ter a possibilidade de alterar seus planos a qualquer momento, caso algo inesperado aconteça;

2. Personalização, dado que os turistas estão cada vez mais interessados em vivenciar momentos únicos e adaptados às suas preferências individuais, afastando-se dos roteiros tradicionais em favor de experiências mais genuínas e customizadas. Em razão disso, destinos emergentes e menos conhecidos ganham destaque, atendendo à crescente demanda por experiências únicas. Lugares como Ljubljana, na Eslovênia, e Cartagena, na Colômbia, surgem como opções atraentes, pois oferecem experiências autênticas, imersão cultural e um ambiente menos turístico, atraindo viajantes que buscam escapar dos locais superlotados e percorrer destinos menos explorados. Assim, uma perspectiva de diversificação de destinos decorre, também, de um processo de saturação dos mercados tradicionais, com progressivo transbordamento de suas fronteiras, em direção a novos destinos, com atrativos únicos e/ou exóticos. Nesse contexto, haverá uma natural redistribuição do fluxo turístico para novas destinações, ainda que em escalas apenas marginais.

Segundo o levantamento realizado pelo Sebrae - Inteligência de Mercado (RJ), a tecnologia será cada vez mais utilizada para a customização daqueles que desejam algo fora do cotidiano para criar memórias, aprendendo e experimentando coisas novas e sentindo emoções únicas ao longo das viagens.

3. Sustentabilidade e responsabilidade ambiental são outras inclinações crescentes, à medida que os viajantes se tornam mais conscientes do impacto ambiental de suas viagens;



4. *Anywhere office* refere-se à comodidade de poder trabalhar de qualquer lugar, também se destaca como uma tendência bastante significativa. O modelo estará ainda mais em alta em 2024 e, conseqüentemente, movimentará o turismo durante o ano.

O relatório de tendências desenvolvido pela rede Hilton Hotels (2024) e publicado no *site* da própria rede, busca compreender os perfis dos viajantes contemporâneos e antecipar suas paixões e prioridades nas escolhas de viagem. Além de oferecer *insights* inestimáveis, aponta para outra tendência dominante em 2024: o “ano de recarregar”. O destaque está na busca por momentos de “descanso e relaxamento”, evidenciando-se como prioridade nas decisões de viagem para entrevistados de todas as gerações participantes do estudo. Nele, é notável uma ênfase sem precedentes na qualidade do sono, com a maioria dos viajantes direcionando seus esforços para destinos que permitam um repouso revitalizante.

Ademais, o relatório evidencia que a alocação de recursos financeiros está tendendo cada vez mais para investimentos em viagens a lazer, com 64% dos viajantes planejando direcionar sua verba pessoal para essa finalidade em 2024. O bem-estar pessoal continua a ser uma prioridade, especialmente, para a chamada “Geração Z”, com a ideia de desacelerar e dedicar-se ao bem-estar, ganhando ainda mais destaque na lista de preferências dos viajantes.

Outrossim, mais de um terço dos viajantes a negócios, principalmente das Gerações Z e *Millennial*, planeja estender suas viagens corporativas no próximo ano, combinando-as com momentos de lazer e relaxamento. Além disso, 24% dos entrevistados têm a intenção de levar um acompanhante em, pelo menos, uma de suas viagens de negócios no próximo ano (HILTON HOTELS, 2024).

Movimento igualmente significativo é a conectividade, que surge como um fator vital, posto que 80% dos entrevistados destacaram a relevância de integrar seus dispositivos pessoais à tecnologia disponível nos hotéis, desde acesso Wi-Fi até aplicativos de *streaming*.

Para Guimarães e Borges (2008), apesar das dificuldades, as empresas do setor de turismo estão, permanentemente, em busca de adaptação a essa nova realidade. De tal forma que o crescimento do ramo, como grande incorporador de tecnologia nos seus diversos segmentos, depende da capacidade de inovação e do uso da tecnologia para melhoria da gestão, desenvolvimento de novos produtos, aperfeiçoamento da comunicação, otimização das experiências de viagens e personalização do atendimento.

Nessa senda, Xiang (2018) assevera que uma das grandes forças que movimenta o turismo é justamente a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Seu desenvolvimento, nas últimas décadas, afetou, decisivamente, a maneira de fazer negócios e sua *performance*, isso visto que as TIC alteraram a indústria e empoderaram o consumidor para identificar, customizar e adquirir produtos e serviços (BUHALIS; LAW, 2008).

Dessa forma, o fenômeno da TIC ampliou a busca direta dos turistas, os quais não necessitam mais da intermediação das agências de viagem e operadoras de turismo, o que fez com que a perspectiva do consumo de viagens passasse do *Business to Business* (B2B), para o *Business to Customer* (B2C). Esse fenômeno, que antecipou as mudanças nos modelos de negócio das empresas, é conhecido como desintermediação, que “[...] é a ideia de eliminar o intermediador/agente da rede de relacionamento consumidor-intermediário-fornecedor” (LAW *et al.*, 2015).

Também colaboraram para esse desenvolvimento o atendimento *omnichannel*, uma abordagem estratégica que visa proporcionar aos clientes uma experiência consistente e integrada em todos os canais de comunicação e interação com uma empresa. Ao contrário do *multichannel*, em que cada canal é tratado de forma independente, no *omnichannel*, os canais são integrados para oferecer uma experiência fluida e contínua.

Desse modo, os clientes podem iniciar uma interação em um canal, como o *website*, e continuar em outro, como a plataforma móvel ou o *chat* ao vivo, sem perder o contexto ou precisar repetir informações. Além disso, as empresas podem acompanhar e registrar as interações dos clientes em todos os canais, permitindo que

os agentes tenham acesso ao histórico completo e possam oferecer um atendimento personalizado e eficiente.

Em resposta às mudanças no comportamento dos viajantes, impulsionadas pela tecnologia e pela era digital, surgiu o termo “turista 4.0” – novo perfil de turista caracterizado por sua conectividade constante, uso de dispositivos móveis, acesso à informação em tempo real e busca por experiências personalizadas e autênticas. A nomenclatura faz parte da chamada quarta revolução industrial, conceito desenvolvido pelo alemão Klaus Schwab, do Fórum Econômico Mundial (FEM) – ou *World Economic Forum* (WEM).

Essa nova modalidade de turismo intenta aproveitar, ao máximo, as facilidades oferecidas pela tecnologia, como aplicativos, realidade virtual, inteligência artificial (IA) e Internet das coisas (IoT) para proporcionar experiências mais personalizadas, interativas e conectadas.

A IA, por exemplo, desempenha um papel importante, auxiliando os viajantes com recomendações personalizadas de atividades, pontos turísticos e restaurantes, com base em suas preferências e interesses. Ademais, a IA pode assumir também o papel de um assistente virtual, oferecendo informações, em tempo real, sobre condições climáticas, horários de funcionamento de atrações e transporte público. Além de fornecer tradução de diferentes idiomas, facilitando a comunicação e tornando a experiência de interação com a cultura local mais fluida e enriquecedora.

Por fim, outra tendência proeminente é o chamado “turismo de nicho”, por meio do qual são formados grupos segmentados por interesses mútuos e afinidades. De acordo com Collins e Tisdell (2002), o motivo da viagem e o gênero são os fatores mais importantes na observação das demandas de viagens. Nesse sentido, desdobraremos a participação e a relevância de mulheres que viajam sozinhas.

Conforme levantamento realizado pela CVC em 2023 (Moura, 2023), no último ano, aproximadamente 30% das viagens foram realizadas por mulheres viajando em suas próprias companhias. A perspectiva é de crescimento, de tal forma que a turista mulher tem se tornado cada vez mais relevante na movimentação do turismo

brasileiro. O portal voltado às mulheres viajantes, *Solo Female Travelers Club* (2024), detalha em pesquisa que, dentre os principais motivadores para uma viagem solo, estão a possibilidade de liberdade, a flexibilidade e a sensação de autocuidado.

Entretanto, as mulheres ainda enfrentam diversos desafios para terem completa autonomia. De acordo com a mesma pesquisa, as principais preocupações são: segurança pessoal, ter de planejar tudo sozinha e receio de que algo ruim aconteça.

Corroborando com esses dados, um estudo realizado pela *Journey Woman* (2023) identifica que 88% das mulheres já se sentiram um pouco ameaçadas ou inseguras ao viajarem sozinhas, em vista disso consideram a segurança fator determinante na escolha do destino. Com o objetivo de conscientizar no tocante à exploração sexual no turismo e alertar às turistas a denunciarem em casos de assédio ou importunação sexual, o Ministério do Turismo (MTur) criou a campanha com a *hashtag* #oturismorespeitaasmulheres.

Com a expansão do segmento, observamos a criação de comunidades em redes sociais, agências especializadas, portais e canais para trocas de informações e dicas. Observa-se, ainda, a necessidade de disseminar e conscientizar as empresas do setor com o intuito de garantir segurança, fomentar e encorajar mais mulheres.

No contexto do turismo 4.0, cuja tecnologia redefine a forma como são realizadas as viagens e como os novos destinos são explorados, o surgimento de nichos se reflete em mudanças sociais e comportamentais. Tal tendência evidencia a importância de compreender as nuances entre intermodalidade e multimodalidade.

No transporte de cargas, tanto a intermodalidade quanto a multimodalidade envolvem a utilização de dois ou mais modais de transporte. Essa abordagem permite mais flexibilidade e eficiência na movimentação de mercadorias, adaptando-se às necessidades específicas de cada trajeto.

No entanto, a diferença entre intermodalidade e multimodalidade reside na forma como esses modais são coordenados e gerenciados. Na intermodalidade, os

diferentes modais são integrados em uma única operação logística, com múltiplos operadores responsáveis por todas as etapas do transporte. Por outro lado, na multimodalidade, os modais são coordenados de forma complementar por um único operador responsável pela integração e gestão de toda a cadeia logística.

Um exemplo de intermodalidade seria o transporte de mercadorias por caminhão até um terminal ferroviário, no qual seriam transferidas para trens para a parte principal da viagem, e, ao chegar ao destino, seriam novamente transferidas para caminhões para a entrega final. Enquanto na multimodalidade, um exemplo seria o uso de contêineres que podem ser movidos por diferentes modais, como caminhão, trem e navio, com um único operador responsável por toda a operação.

Uma das ferramentas que tem alcançado destaque na multimodalidade é o Operador de Transporte Multimodal (OTM). O OTM é responsável por coordenar e gerenciar a movimentação das cargas por diferentes modais, garantindo a eficiência e a integridade da operação. Ele atua como intermediário entre os diversos agentes envolvidos na operação logística, facilitando a comunicação e o fluxo de informações entre eles. Nesse sentido:

Dentro desta nova busca pela unitização do processo logístico, surge a figura do Operador de Transporte Multimodal (OTM). Esta nova categoria permite a uma única empresa ser responsável por toda a cadeia de transporte, sob a segurança de uma única documentação (Conhecimento de Transporte Multimodal – CTMC), mesmo que a carga utilize diversos modais de transporte (LIMA, 2007, p. 6).

Em suma, a intermodalidade envolve a integração de diferentes modos de transporte em uma única operação logística, enquanto a multimodalidade vai além, coordenando e gerenciando a utilização de diferentes modos de transporte de forma complementar, visando à eficiência, à flexibilidade e à otimização de recursos. Analisando de maneira similar ao transporte de cargas, a intermodalidade e a multimodalidade também encontram seu espaço no turismo contemporâneo, ofertando diferentes abordagens na organização das viagens.

Com relação à intermodalidade, viagens turísticas envolvem a integração de diferentes modos de transporte em um único itinerário, como avião, trem, ônibus e

carro, ao passo que a multimodalidade vai além, coordenando e combinando os modais de transporte, os serviços, as experiências e as necessidades específicas dos viajantes. Na intermodalidade, uma viagem pode incluir voos para diferentes destinos, traslados terrestres entre aeroportos e hotéis e passeios turísticos organizados em um único pacote.

Enquanto na multimodalidade, os viajantes têm a liberdade de escolher entre uma variedade de serviços e experiências oferecidas por diferentes provedores, combinando voos, acomodações, passeios e atividades de acordo com suas preferências individuais.

No cenário turístico brasileiro, a intermodalidade tem sido impulsionada por diversas plataformas que oferecem integração entre diferentes modos de transporte, hospedagem e atividades. Um exemplo claro são as plataformas que combinam reservas de voos, hotéis e passeios, permitindo aos viajantes planejarem suas jornadas de maneira mais eficiente, como a Decolar.com, que oferece pacotes de voos, hotéis, aluguéis de carros e atividades turísticas.

No entanto, a despeito dos avanços da intermodalidade no turismo brasileiro, a multimodalidade ainda carece de mais desenvolvimento tecnológico e oferta diversificada. Na atualidade, existe, essencialmente, como atuação multimodal, as agências de viagens, que oferecem soluções completas, porém a expansão desse conceito para além dessas empresas é imprescindível para atender às necessidades dos viajantes modernos.

Assim como no transporte de cargas, em que a figura do Operador de Transporte Multimodal desempenha um papel fundamental na coordenação e na gestão eficiente da movimentação de mercadorias; no setor de turismo, a multimodalidade possibilitará a organização de viagens personalizadas, coordenando diversos serviços e experiências para oferecer aos viajantes itinerários sob medida através de experiências únicas.

Para alcançar todo o potencial da multimodalidade no turismo brasileiro, é primordial um avanço tecnológico que viabilize uma integração mais ampla e acessível

entre os diferentes serviços. Embora existam iniciativas nesse sentido, ainda há uma lacuna a ser preenchida para tornar a multimodalidade uma realidade acessível a todos os viajantes, independentemente de suas preferências e necessidades. Para promover o avanço da multimodalidade no turismo brasileiro, é crucial que haja um esforço conjunto entre o setor público e privado, incentivando a inovação e a colaboração entre empresas de diferentes áreas.

Além disso, investimentos em infraestrutura e tecnologia são essenciais para criar uma rede integrada de transporte e serviços turísticos que atenda às demandas de um mercado cada vez mais exigente e diversificado. Ao ampliar as opções de escolha e proporcionar uma experiência de viagem mais completa e personalizada, o desenvolvimento da multimodalidade beneficia os viajantes e impulsiona o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável do turismo no Brasil.

#### 4.1.2 Principais desafios e oportunidades quanto à integração do setor de transporte na entrega de uma solução integrada

A operação multimodal tem se tornado cada vez mais relevante para a sociedade, sobretudo, no setor de turismo, no qual a fluidez, a segurança e a eficiência nos deslocamentos são indispensáveis. Nesse contexto, os operadores do setor enfrentam uma série de desafios e oportunidades que merecem ser explorados.

Neste capítulo, abordamos a pesquisa de campo e as entrevistas com operadores, cujo intuito foi coletar suas principais percepções acerca dos desafios de se entregar uma solução integrada de transporte e oportunidades nesse cenário. Os potenciais clientes também foram consultados para mapear seu perfil, comportamento e anseios.

##### 4.1.2.1 Operador de transporte no segmento de turismo

No tocante à percepção do setor de turismo e transporte, foram realizadas entrevistas e pesquisa de mercado em profundidade no período de 1º a 15 de abril de 2024 em parceria com a empresa AGT. Empresa fundada em 1953, a AGT é uma das

maiores comercializadoras de cruzeiros em nível nacional e teve o controle adquirido pelo grupo capixaba Águia Branca em 2022.

O grupo possui 70 anos de experiência no setor de transporte brasileiro. Figura com operadora mais antiga do Brasil, uma vez que completará sete décadas de fundação no dia 10 de outubro de 2024. Atende, em média, 7 milhões de passageiros ao ano e tem previsão de crescimento de 30% anualmente nos próximos cinco anos.

A entrevista foi realizada com o CEO da empresa AGT, A.D.G. Segundo o entrevistado, integrar diferentes modais de transporte, como ônibus, trens, aviões e veículos de aluguel, pode ser complexo em função das diferenças operacionais e de infraestrutura, entre as quais, segundo o entrevistado, destacam-se os seguintes desafios:

- **Custos e tarifas:** “a multimodalidade pode aumentar os custos de viagem para os turistas, especialmente, se não houver integração tarifária entre os diferentes modais”.
- **Gestão da informação:** “garantir que os turistas tenham acesso fácil e preciso às informações sobre horários, conexões e opções de transporte pode ser um desafio logístico e tecnológico”.

A.D.G considera também oportunidades relevantes para a prática no segmento multimodal:

- **Experiência do turista:** “uma multimodalidade bem planejada pode melhorar, significativamente, a experiência do turista, proporcionando viagens mais rápidas, convenientes e sem estresse”.
- **Sustentabilidade:** “a integração de modais de transporte mais sustentáveis, como trens e ônibus elétricos, pode contribuir para a redução das emissões de carbono no setor de turismo”.

Aponta, ainda, o papel vital que a tecnologia desempenha na multimodalidade, permitindo a integração de sistemas de informação, reservas e pagamentos, bem como o desenvolvimento de soluções de mobilidade sob demanda.



A multimobilidade eficiente pode impulsionar o desenvolvimento econômico das regiões turísticas, aumentando a acessibilidade e a atratividade desses destinos. A produção puxada, ou *pull system*, é um conceito, comumente, aplicado na gestão da produção, em especial, na área de manufatura, que também pode ser adaptado para o transporte de passageiros. Em vez de produzir com base em previsões ou empurrar produtos/serviços para o mercado, a produção puxada responde à demanda do cliente, o que facilitaria o atendimento tempestivo a demandas.

No contexto do transporte de passageiros, a multimodalidade poderia influenciar, de forma direta, a aplicação do conceito, com as seguintes práticas:

- **serviços sob demanda:** os serviços de transporte são oferecidos de acordo com a demanda dos passageiros, em vez de operar com horários fixos predeterminados. Isso pode ser feito por plataformas de mobilidade que conecta passageiros e transportadores.
- **flexibilidade de rotas e horários:** os serviços de transporte podem ser adaptados com base nas necessidades dos passageiros em tempo real. Por exemplo, um ônibus pode ajustar sua rota para atender a um grupo de passageiros que precisa de uma parada específica.
- **redução de desperdícios:** ao operar conforme a demanda real, o transporte de passageiros reduz os custos associados ao excesso de capacidade ou serviços não utilizados, diminuindo, também, o desperdício de assentos vazios e oferecendo tarifas mais atrativas. Essa abordagem traz benefícios para os passageiros, que têm acesso a serviços mais adequados às suas necessidades, e para as empresas de transporte, que podem operar de forma mais eficiente e sustentável.
- **melhoria na experiência do cliente:** ao fornecer serviços mais personalizados e flexíveis, é viável melhorar a satisfação do cliente e a eficiência do sistema de transporte.

Na busca por referência de mercado para essa dor, intentou-se, também, compreender a existência de soluções similares, como o *Amadeus Travel Platform*. O sistema *Amadeus* oferece uma solução abrangente para a multimodalidade,

integrando diversos modais de transporte em uma plataforma única. Sua abordagem se destaca pela facilidade de acesso e uso, permitindo que os usuários planejem e reservem viagens envolvendo variados meios de transporte com eficiência.

A integração de informações em tempo real e a capacidade de personalizar as opções de viagem, conforme as preferências do usuário, são aspectos positivos do sistema. Todavia, desafios como a interoperabilidade entre diferentes operadores e a adesão dos usuários podem influenciar na eficácia da solução.

#### 4.1.2.2 Clientes

O levantamento de dados realizado com os clientes consistiu em uma pesquisa quantitativa aplicada por meio de plataforma digital, com o objetivo de conhecer e entender o perfil comportamental de potenciais consumidores de uma solução multimodal para o planejamento de viagens, bem como oportunidades e riscos envolvidos. O formulário utilizado encontra-se disponível no Apêndice A.

Após o encerramento da coleta, os dados foram extraídos de forma organizada e revisados para garantir a consistência e a integridade das respostas. Em seguida, compilamos as informações, identificando padrões e tendências relevantes. A análise incluiu a organização dos dados em categorias, permitindo uma visualização clara das respostas. Os resultados foram apresentados de forma gráfica e tabular, o que facilitou a interpretação. Por fim, as conclusões foram elaboradas, destacando as principais descobertas, suas implicações e recomendações.

A pesquisa foi aplicada no período de 1º a 15 de abril. Os entrevistados foram selecionados aleatoriamente a partir do uso de redes sociais, obtendo um retorno de 205 pessoas. Quanto ao perfil, 52% (107) identificam-se com pertencente ao gênero masculino e 48% (98), ao gênero feminino. A grande maioria está na faixa etária entre 35 e 44 anos (46% – 94) e são seguidos, respectivamente, por aqueles que estão entre 45 e 54 anos (22% – 45) e entre 25 e 34 anos (20% – 40).

Os extremos da pirâmide etária completam a totalidade. Mais da metade dos entrevistados declarou-se como casado (65% – 133), seguidos por 25% de solteiros

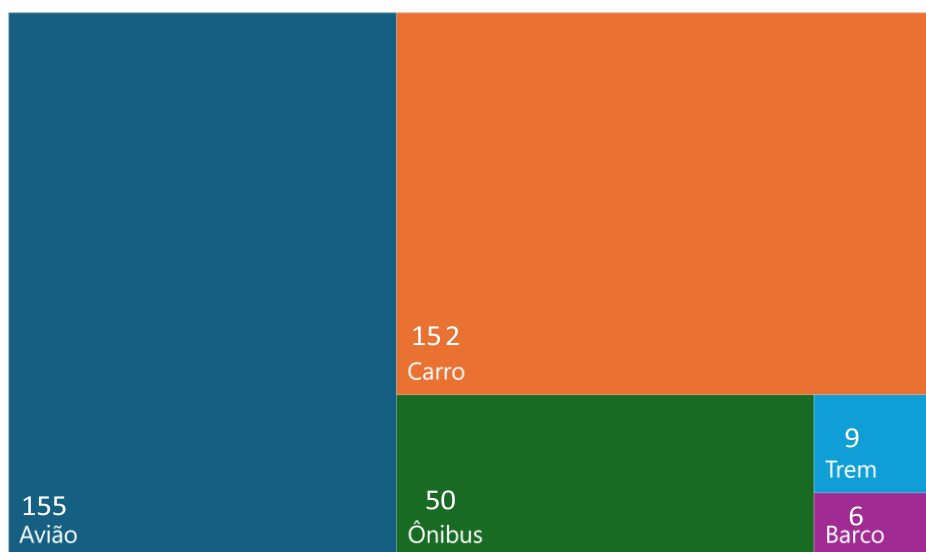
(52) e 10% de divorciados. Quando questionados sobre a quantidade de dependentes que residem em sua habitação, houve uma quantidade semelhante entre aqueles que não têm dependentes (29% – 60), os que têm dois (28% – 58) e um dependente (27% – 56). Os demais preferiram não declarar ou possuem 3 ou mais dependentes.

Após as perguntas referentes ao perfil dos entrevistados, foi levantados questionamentos acerca das viagens que estes realizam, modais usados e forma atual de planejamento e compra de viagens, cujo propósito é mapear o perfil de consumo, os principais desafios na jornada do cliente e as oportunidades no processo de planejamento das viagens.

A maioria dos entrevistados – 35% (72) – aponta que realiza mais de três viagens ao ano. Aqueles que viajam a lazer duas vezes ao ano e os que o fazem uma vez ao ano somam 60% e dividem-se igualmente. Por último, ficam aqueles que só viajam uma vez a cada ano (5% – 10). A distribuição entre os principais meios de transporte utilizados está apresentada na Figura 3 e evidencia a preferência das escolhas do modal aéreo e da forma individual de transporte rodoviário. Vale ressaltar que, nessa questão, o respondente pôde escolher mais de uma opção.

Para identificar como acontece o processo de planejamento de viagens dos entrevistados atualmente, questionou-se o tempo médio de planejamento das viagens e se há a contratação de uma agência de viagens para a realização dos trâmites necessários. Dos entrevistados, 32% (65) afirmaram que demoram apenas alguns dias para planejar suas viagens, enquanto 20% (42) usam algumas semanas e são seguidos por aqueles que fazem o planejamento, no máximo, em um dia (14% – 14). Os demais requerem mais de um mês ou menos de uma hora com o planejamento.

Figura 3: Principais meios de transporte usados nas viagens



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

O uso de agências de viagens é descartado pela maioria dos entrevistados (64% – 132) e é realizado de forma esporádica por 26% (54). Enquanto aproximadamente 10% (19) não buscam esse tipo de serviço. O cenário de agilidade no planejamento de viagens, aliado com o distanciamento do uso de agências de viagens, apontou uma oportunidade de mercado no que diz respeito à entrega de uma solução digital para o planejamento de viagens.

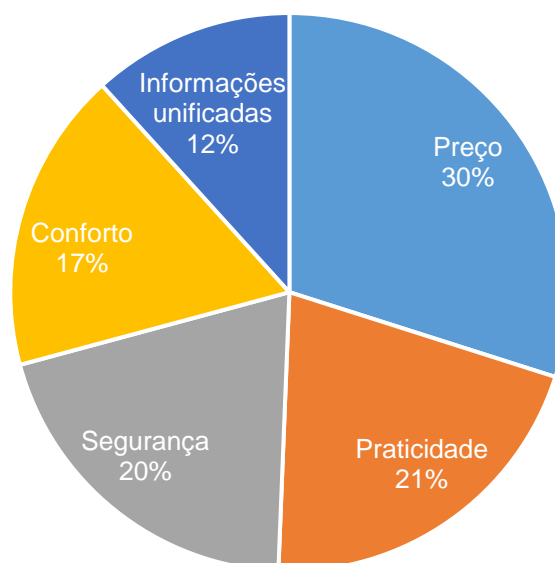
A pesquisa se debruçou, ainda, a entender a percepção do consumidor quanto à multimodalidade. Quando questionados no tocante à frequência de combinação de modais em viagens, apenas 11% (22) dos entrevistados declararam que sempre optam pela multimodalidade em suas viagens, 19% (38) declararam que raramente o fazem e 22% (45) que nunca o fizeram. Ficaram divididos, igualmente, com 24% (50) em cada, aqueles que frequentemente e às vezes combinam modais em suas viagens.

Os entrevistados também foram convidados a responder se considerariam usar um serviço de reserva e/ou planejamento de viagens. Mais de 90% dos que responderam essa questão afirmaram que positivamente, o que sugere uma receptividade significativa para as ferramentas que facilitem o planejamento de viagens multimodais, além de indicar uma oportunidade para empresas e operadores no setor de transporte voltado ao turismo.

Um dos desafios apontados na implementação da multimodalidade refere-se à transição entre diferentes modais, também chamada de conexão. Nesse sentido, os entrevistados foram convidados a compartilhar se já vivenciaram experiências negativas ao fazer transição de modais distintos. Dois terços dos respondentes (67%) relataram não ter passado por experiências ruins.

Foram levantados também os principais fatores para a escolha do canal de compra por parte dos entrevistados e os resultados são apresentados na Figura 4. É possível notar que o preço figura como o principal gargalo de escolha, ainda que a praticidade, a segurança e o conforto também sejam relevantes para o cliente durante o processo de escolha do canal de compra usado no planejamento de suas viagens.

Figura 4: Principais fatores para escolha de canal de compra



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Nesse contexto, Reis (2016) evidencia que a pesquisa também tem o objetivo de traçar um recorte sobre a percepção das mulheres em sua jornada de viagens, particularmente, no que tange à realização de viagens solo ou em grupos femininos. Imperioso ressaltar que o período pré-revoluções feminista, em meados do século XX, foi marcado pela submissão das mulheres. Porém, em função das lutas do movimento feminista, direitos foram conquistados, permitindo-as serem protagonistas de sua própria história e a tomarem decisões segundo as suas próprias vontades, inclusive, no tocante às suas viagens.

Segundo Carvalho *et al.* (2015), as viagens cooperam com a formação de identidade das mulheres como seres autônomos e são incentivadoras por permiti-las se sentirem livres e empoderadas, em face de um passado histórico de repressão. Para Fontoura *et al.* (2020), no Brasil, as condições de violência contra a mulher são fatores a serem destacados como obstáculos para a realização dessa atividade.

Desse modo, para o público feminino, levantou-se a hipótese se são realizadas viagens solas a trabalho e a lazer. Do total de mulheres respondentes, 68% declararam realizar viagens sozinhas a trabalho e apenas 38%, a lazer. Essa

dicotomia pode indicar que as viagens a trabalho solo não são uma preferência, mas uma exigência, visto que o percentual de realização a lazer é inferior.

Quando questionadas se gostariam de incluir amigas nas viagens, 82% disseram que sim e 18% preferem ainda viajar sozinhas. Fato que pode indicar um aumento na percepção de segurança se estão em maior quantidade. No tocante ao sentimento de segurança ao viajar, 23% afirmaram que não, 39% apontaram que sua segurança varia com o lugar e 38% que se sentem seguras. Como o percentual de melhores que se sentem seguras é inferior a 40%, evidencia-se a necessidade de melhor a experiência das viagens no que se refere à segurança para esse grupo.

Em face dos resultados obtidos com as pesquisas e as entrevistas, ressalta-se que os operadores do setor de transporte, no segmento de turismo, enfrentam desafios significativos ao implementar a multimodalidade, embora reconheçam as oportunidades associadas no que tange à obtenção de vantagens competitivas e entrega de uma jornada de valor ao cliente, associados à promoção da sustentabilidade e ao impulsionamento da eficiência dos operadores. É essencial que esses desafios sejam enfrentados com o apoio de políticas governamentais e investimentos adequados para aproveitar ao máximo as oportunidades em ascensão.

No tocante aos potenciais clientes, nota-se uma abertura propícia para introdução de um canal de vendas e planejamento de viagens digital e multimodal que agregue agilidade, praticidade e conforto, visto que a grande maioria realiza mais de três viagens ao ano, planejam suas viagens em algumas semanas e considerariam um serviço de reserva multimodal. Além disso, enxergou-se uma oportunidade significativa de promover atrativos para mulheres que desejam viajar sozinhas ou conectar-se com uma rede feminina durante a viagem. Tal ensejo se destaca por se tratar não somente de negócio, mas também por empoderar essa classe perante a sociedade.

#### **4.2 Benchmarking / Realidades organizacionais**

A estratégia de *benchmarking* é uma técnica utilizada pelas empresas para comparar suas práticas, processos, produtos, serviços e desempenho com as

melhores práticas da indústria. O objetivo é identificar oportunidades de melhoria, aprender com os líderes do mercado e implementar mudanças que elevem a um desempenho superior.

*Benchmarking* é um processo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias (KEANS, 1986 *apud* WAQUED, 2002).

De acordo com Seibel (2004), o “*bench*” permite identificar, compreender, documentar e disseminar fatores que levam ao sucesso atores reconhecidos como líderes de suas atividades. As empresas, por meio de comparações, identificam suas forças e fraquezas, o que as possibilita focar seus esforços em pontos de melhoria para obter melhores resultados. Assim, os dados obtidos podem viabilizar informações essenciais para definir ou realinhar suas metas e estratégias, tanto numa visão global quanto setorial.

#### 4.2.1 Práticas de sucesso quanto à intermodalidade e experiência do cliente em viagens e turismo

O mercado de agências de turismo no Brasil é um mercado consolidado e bem-sucedido. Com os avanços tecnológicos e um novo perfil de consumidor, que busca mais praticidade, facilidade e conforto, as *Online Travel Agency* (OTA) ganharam mais espaço, funcionando como uma intermediadora entre os serviços relacionados à viagem e ao cliente final.

De acordo com dados do Relatório de Mercado de Agências de Viagens on-line dos EUA (2023-2027) da Phocuswright (2024), o setor teve crescimento em 2023, alavancado pelas reservas de hotéis, representando um quinto do mercado de viagens e metade do mercado *on-line* dos Estados Unidos.

Além da projeção de crescimento das OTA, observamos uma forte propensão ao crescimento de plataformas de planejamento e organização de viagem que, em sua maioria, ofertam serviços restritos ao destino, não abrangendo deslocamento até o destino final, nem hospedagem. Dentre os chamados *planners*, citaremos o TourAI



– AI Travel Planner, um aplicativo que personaliza, através da Inteligência Artificial, todo o roteiro, considerando permanência, verba disponível, contexto da viagem (individual, familiar etc.) e preferências. Existe, porém, uma restrição: o planejamento só é exequível para viagens inferiores a sete dias.

Nesse contexto, o turismo é uma atividade de suma importância para a economia mundial, posto que envolve diversos segmentos de mercado e está em amplo desenvolvimento, além disso sua crescente competitividade faz com que sejam necessárias novas técnicas de gestão, como o *benchmarking*, técnica que envolve tomar como referência uma ou várias empresas e analisar, profundamente, suas técnicas de marketing, produção, processos logísticos e outros aspectos relevantes.

Nesse cenário, Watson (2007) afirma que há várias denominações e tipificações para os diferentes tipos de *benchmarking*. O autor adotou duas categorias para classificá-los: o *benchmarking* de acordo com a categoria de prática e aquele conforme a fonte dos dados.

O modelo de *benchmarking* utilizado no presente trabalho centrou-se naquele regido pela fonte dos dados do tipo competitivo, o qual visa analisar projetos de produtos específicos, processos ou métodos administrativos usados pelos concorrentes diretos no mesmo setor e mercado.

#### 4.2.1.1 Expedia.com

Pertencente ao Expedia Group, trata-se de uma das maiores plataformas de viagens do mundo, cujo objetivo é “derrubar as barreiras das viagens, tornando-as mais fáceis, mais agradáveis, mais possíveis e mais acessíveis”. Além da Expedia, o grupo inclui as seguintes marcas: Brand Expedia®, Hotels.com®, Partner Solutions, Egencia®, trivago®, HomeAway®, Orbitz®, Travelocity®, Wotif®, lastminute.com.au®, ebookers®, CheapTickets®, Hotwire®, Classic Vacations®, Expedia® Media Solutions, CarRentals.com™, Expedia Local Expert®, Expedia® CruiseShipCenters®, SilverRail Technologies, Inc., ALICE e Trivago®.

Com ampla oferta de serviços de viagens, incluindo voos, hotéis, cruzeiro, aluguel de carro e pacotes, o Expedia Group tem como ponto forte seu reconhecimento e reputação, além de uma considerável presença global, concentrando-se nos países mais desenvolvidos, oferecendo como oportunidade ampliar a atuação nos mercados emergentes.

Apesar de ter como premissa a oferta de uma entrega completa para organização da viagem, o cliente não encontra os resultados em uma única plataforma. Explorando um pouco mais a experiência oferecida pela Expedia, observamos que as informações oferecidas são restritas e não estão conectadas, tornando a busca pela solução proposta incompleta. Na busca por uma viagem para um destino turístico no Sul da Bahia, a plataforma fornece informações da chegada até o aeroporto mais próximo e não traz clareza sobre os passos necessários para chegar ao local, tampouco da localização dos hotéis ofertados, inclusive, hospedagens que não estão próximas ao destino final.

Por sua vez, ao buscar somente a passagem aérea, a plataforma não oferece produtos associados, deixando de potencializar sua receita e de oferecer, de forma proativa, soluções que ajudem o cliente na organização da viagem. Como ponto forte, o *site* oferece aos seus clientes o acesso a uma comunidade em que os próprios viajantes fazem avaliações, garantindo mais interatividade, confiança e engajamento.

Atento às tendências, o Expedia Group fechou em 2022 uma parceria com a Green Key International, que visa fortalecer o Compromisso de Turismo Sustentável da Unesco, incentivando a promoção de viagens sustentáveis, envolvimento da comunidade e a conservação dos patrimônios. O objetivo é incentivar mudanças de comportamento, trazendo um forte propósito associado à sua marca.

#### 4.2.1.2 Booking.com

Fundada em 1996 em Amsterdã, Holanda, a Booking.com iniciou suas operações como Bookings.nl, uma *startup* focada em reservas de hotéis *on-line*. Sob a liderança de Pim Van Der Feltz e Geert-Jan Bruinsma, a empresa expandiu sua atuação em escala global, oferecendo uma ampla diversidade de acomodações. Em

2005, a aquisição pelo grupo Priceline impulsionou seu crescimento, tornando-a uma das maiores agências de viagens *on line* do mundo.

Devido à sua interface intuitiva e funcional e à implementação de recursos, como avaliações de clientes e reservas sem taxas de cancelamento, a Booking.com se destacou entre os viajantes que procuram por hospedagens acessíveis e práticas. Na atualidade, mantém sua posição de liderança no mercado, oferecendo uma extensa variedade de acomodações e uma experiência de reserva simplificada para viajantes de todo o mundo.

Analisando a estrutura da empresa, segundo Garcia e Lisboa (2020), a Booking.com opera em 12 setores distintos, incluindo Engenharia, Ciência e Análise de Dados, Segurança e Infraestrutura, Produto, *Design* e Experiência do Usuário, Serviço de TI, Serviço ao Cliente, Desenvolvimento de Negócios e Suporte, Financeiro e Legal, Pessoas, *marketing* e Comunicação e Liderança. Cada setor desempenha um papel específico, como desenvolvimento tecnológico, apoio ao cliente e gestão de recursos humanos. Os escritórios no Brasil oferecem uma seleção desses setores para atender às necessidades locais.

Traduzido em mais de 40 idiomas, o site e os aplicativos móveis da empresa, oferecem no total de 28.425.155 anúncios em 148.275 destinos em 228 países. Diariamente, mais de 1.550.000 diárias são reservadas nas plataformas da empresa, com serviço de atendimento ao cliente, fica disponível 24 horas por dia (GARCIA; LISBOA, 2020).

Embora seja mais conhecida por suas reservas de hospedagem, a Booking.com também desempenha um papel no setor multimodal de viagens, oferecendo opções para reservar acomodações, serviços de transporte, como aluguel de carros, *transfers* do aeroporto e, até mesmo, bilhetes de trem ou ônibus.

Além disso, ela estabeleceu parcerias com várias empresas de transporte e outras plataformas de viagem para propiciar uma experiência de reserva mais abrangente. É comum encontrar opções de transporte terrestre integradas às páginas de reserva de hotéis, facilitando aos viajantes o planejamento de sua viagem de forma multimodal. Com isso, a plataforma oferece pacotes ou ofertas combinadas que

incluem acomodação e transporte, incentivando os viajantes a reservar todos os aspectos de sua viagem de uma só vez.

A evolução da Booking.com, de uma plataforma focada, exclusivamente, em reservas de hospedagem para uma plataforma importante no ramo multimodal, foi impulsionada por vários fatores, dentre os quais:

- **demanda do mercado:** à medida que os viajantes se tornaram mais exigentes e procuraram soluções completas para suas viagens, surgiu uma demanda por plataformas que oferecessem acomodações, mas também opções de transporte e outras necessidades relacionadas à viagem. A Booking.com respondeu a essa demanda expandindo sua oferta de serviços para incluir opções de transporte;
- **parcerias estratégicas:** ela estabeleceu parcerias estratégicas com empresas de transporte, como companhias aéreas, empresas de aluguel de carros, serviços de transferência e plataformas de reserva de bilhetes de trem. Essas parcerias permitiram à Booking.com integrar opções de transporte à sua plataforma, oferecendo aos usuários uma experiência de reserva mais completa;
- **investimentos em tecnologia:** ela investiu em tecnologia para tornar possível a integração de diferentes serviços de viagem em sua plataforma. Isso incluiu o desenvolvimento de sistemas de reserva e integrações com sistemas de terceiros para fornecer uma experiência de reserva simples e prática para os usuários;
- **expansão da oferta de serviços:** além de expandir para oferecer opções de transporte, a Booking.com também ampliou sua oferta de serviços para incluir atividades, experiências e outras comodidades relacionadas à viagem. Isso permitiu com que a plataforma se tornasse uma escolha ainda mais interessante para os viajantes que buscam uma solução completa para suas necessidades de viagem.

Além da expansão de serviços, a empresa criou também o programa de fidelidade Genius. Desenvolvido para recompensar clientes fiéis, ele oferece uma

variedade de benefícios aos usuários que utilizam a plataforma para reservar acomodações. Totalmente gratuito e de fácil adesão, o programa é vitalício, isso significa que os viajantes precisam apenas criar uma conta para obter o *status* Genius permanentemente.

A cada reserva realizada, os clientes acumulam pontos que desbloqueiam diferentes níveis de benefícios. Esses benefícios incluem descontos especiais, ofertas exclusivas, *upgrades* de quarto e outras vantagens, proporcionando uma experiência mais vantajosa e personalizada aos usuários frequentes da Booking.com.

De modo geral, a evolução da Booking.com para o ramo multimodal foi impulsionada pela compreensão das necessidades dos viajantes e pela busca contínua por maneiras de melhorar e expandir sua oferta de serviços para atender a essas necessidades de forma abrangente e conveniente. Apesar de a Booking.com oferecer reserva de hospedagem e uma ampla gama de serviços, como reservas de voos e aluguéis de carro, a plataforma ainda não oferece uma solução de ponta a ponta, que conecte todas estas opções.

Isso significa que o usuário, muitas vezes, precisa navegar e selecionar, individualmente, cada serviço necessário, em vez de ter uma experiência fluida e integrada. Essa falta de integração é perceptível ao planejar itinerários complexos que envolvam múltiplos meios de transporte e diferentes tipos de acomodação. Ao organizar uma viagem que inclua voo, hospedagem e transporte terrestre, os usuários precisam realizar reservas separadas para cada elemento, resultando em um processo mais fragmentado e demorado.

Ainda que a Booking.com ofereça uma ampla gama de opções e serviços, a falta de uma solução integrada representa um obstáculo para aqueles que procuram por uma experiência de reserva mais eficiente e simplificada.

#### 4.2.1.3 Decolar.com

Outra empresa selecionada para uma análise comparativa, pela metodologia *benchmarking*, é a Decolar.com. Escolhida por ser concorrente direta da proposta e

uma organização referência no mercado, ela capaz de trazer dados que contribuem para a elevação do nosso nível de competitividade, aumentando o desempenho e, conseqüentemente, repercutindo na qualidade dos serviços oferecidos.

A Decolar é a principal *Online Travel Agency* da América Latina, em vista disso comercializa diversos serviços voltados ao turismo, sobretudo, passagens aéreas. É a filial brasileira da empresa argentina Despegar, maior agência de viagens da América Latina. Ainda que seja “apenas” uma filial da matriz argentina, a brasileira Decolar concentra, aproximadamente, 60% do volume de vendas de todo o grupo, ou seja, o Brasil é hoje o maior mercado da companhia. Atualmente, 40% do tráfego de vendas diretas nos *sites* das companhias aéreas da América Latina passa pelo buscador da Decolar.

A empresa está presente em 21 países, dentre eles, Brasil, Argentina e Estados Unidos. Contando com a parceria de mais de 500 companhias aéreas e 150 mil hotéis em todo o mundo, a missão da Decolar.com é criar experiências de viagem que enriquecem a vida de seus clientes.

Os pontos fortes da Decolar.com incluem:

- **programa de fidelidade:** o Passaporte Decolar é um programa que recompensa clientes frequentes com pontos que podem ser usados para obter descontos em hospedagens, passagens aéreas, aluguel de carros e pacotes de viagens;
- **acúmulo de pontos:** os clientes acumulam pontos em todas as compras feitas pelo *site* ou plataforma, os quais podem ser convertidos em descontos em diversos serviços;
- **descontos exclusivos** em hospedagens selecionadas e em atividades;
- **flexibilidade:** os pontos se renovam por 18 meses a cada nova compra, sendo possível combiná-los com outras formas de pagamento;
- **facilidade de cadastro:** o cadastro no programa pode ser feito facilmente, inclusive, vinculando contas do *Gmail* ou *Facebook*;

- **cartão co-branded:** cartão de crédito em parceria com o Santander e Visa, que permite acumular ainda mais pontos.

Outro do foco do *benchmarking* (considerado um ponto não muito positivo) diz respeito ao atendimento ao cliente, com resolução de problemas pelos canais no Reclame Aqui (74,6%) e Proteste.org (86%). Mesmo que os percentuais sejam considerados satisfatórios, a empresa não possui uma ouvidoria para reclamações, nem e-mail para atendimentos, embora disponibilize telefone de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).

A diferença entre Serviço de Atendimento ao Consumidor e Ouvidoria é que aquele é a forma direta de comunicação entre cliente e empresa para a resolução de problemas e dúvidas; já a Ouvidoria é um canal mais amplo do atendimento ao consumidor, o qual funciona como se fosse um coletivo de possibilidades que o cliente pode acessar, inclusive, em órgãos de defesa do consumidor, antes de entrar com um processo na justiça contra a empresa.

Assim, para ter acesso à Ouvidoria, um cliente deve, primeiramente, entrar em contato com o SAC. Se o atendente do SAC não solucionar o problema do cliente, ele deve entrar em contato com a ouvidoria. Finalmente, se o canal de Ouvidoria não resolver o problema, o cliente deverá acessar o órgão regulador da categoria ou ir à justiça para garantir seus direitos.

Em vista de o *benchmarking* se tratar também de aprender, inclusive, o que não fazer e adaptar-se às estratégias para o contexto da organização, identificamos uma área de oportunidade: ser uma empresa referência na resolução de problemas e com amplos canais de comunicação com seus consumidores.

#### 4.2.1.4 Viajanet.com

A Viajanet, origem brasileira, foi fundada em 2009 por Alex Todres e Fernando Magalhães. Os dois trabalhavam juntos na agência de viagens Decolar, na qual ganharam bandagem e experiência para iniciar uma nova proposta para ofertar serviços de viagem. Segundo Alex Todres, o:

[...] negócio é vender passagens e viagens para consumidores da chamada classe média emergente. Por isso, nossa maior preocupação é adaptar a empresa às necessidades dos clientes com esse perfil. Percebemos logo no início que muitas pessoas que entravam no *site* para comprar passagens e viagens não conseguiam completar o pedido.

Descobrimos que, na maioria dos casos, o problema era com as operadoras de cartão de crédito, que não autorizavam a compra com medo da inadimplência. Para não perder o negócio, nosso sistema identifica clientes que têm o pedido recusado e informa nossos atendentes – eles, então, ligam para oferecer a possibilidade de pagar a compra com boleto bancário ou depósito em conta. Com isso, passamos a recuperar metade das vendas de quem tem o cartão de crédito recusado.

Desenvolvemos uma tecnologia bastante eficiente e tivemos a ideia de oferecer a outras empresas o serviço de administrar sites de viagens. Fizemos parcerias desse tipo com o Saraiva Viagens e Yahoo! Viagens. Isso ajudou a acelerar nossa expansão. Fechamos 2010 – praticamente nosso primeiro ano de operação – com 50 milhões de reais em receitas.

Por sua vez, Bob Rossato lembra que:

Estava claro para nós que havia bastante espaço para crescer vendendo passagens e pacotes de viagens para os consumidores de baixa renda. Percebemos que a maioria das empresas não conseguia compreender corretamente quais eram as necessidades desse público.

Segundo uma pesquisa realizada pelo *site* Melhores Destinos, a reputação sobre o atendimento e serviços oferecidos pela Viajanet são considerados como bons. No *ranking* do principal *site* de reclamações do Brasil, a Viajanet tem selo de “bom com nota 7.9”. No período do último 6 meses, foram registradas 1.129 mil reclamações, ela apresenta 85,6% reclamações com solução. Das pessoas atendidas no Reclame Aqui, 72,5% voltariam a fazer negócios com o Viajanet.

Os dados acima mencionados correspondem à análise do período de 1º de novembro de 2023 a 30 de abril de 2024. Quanto aos serviços, na plataforma Viajanet, são oferecidos os seguintes: reserva de voos; reserva de hotéis; pacote de viagens; aluguel de carro/*transfer*; passeios; serviço de seguro-viagem; e ofertas/promoções. Quanto aos diferenciais competitivos, de acordo com os consumidores, são: preços competitivos; facilidade de uso da plataforma; e ampla gama de serviços.

No tocante aos pontos negativos, de acordo com o consumidor: falta de clareza na informação relacionada e nas informações relacionadas a cancelamento de voos.

#### 4.2.1.5 Agaxtur



O mercado de agências de turismo no Brasil é diversificado e competitivo, de forma a exigir das empresas inovação, qualidade de serviço e adaptação às tendências do setor para se manterem relevantes e bem-sucedidas.

Nesse cenário, o uso de tecnologia é fundamental para as agências de turismo, desde sistemas de reserva *on-line* até a utilização de redes sociais para divulgação e atendimento aos clientes. A busca por experiências autênticas e o uso de tecnologias, como realidade aumentada e IA, estão moldando o mercado e influenciando a forma como as agências atuam.

Nesse contexto, a Agaxtur Turismo é uma agência de viagens brasileira com mais de 70 anos de atuação no mercado. Ela oferece serviços de turismo nacional e internacional, incluindo pacotes de viagens, passagens aéreas, cruzeiros e hospedagem.

Seu atendimento diferenciado destaca-se pela personalização de seus roteiros, praticando ainda, de forma muito analógica, prestação de serviços com diferentes soluções de transporte, sem a integração tecnológica de diferentes modos de transporte, como ônibus, metrô, bicicleta, táxi e carro particular. Aspecto que facilitaria o deslocamento das pessoas de forma mais eficiente e sustentável.

Esse modelo de atendimento a torna uma empresa diferenciada em seu atendimento, porém seu *backoffice* demanda muitas interfaces humanas, requerendo uma mão de obra maior, além de um risco significativo de desvio por erro humano. Nesse momento, está em uma busca ainda mais acelerada pelo avanço em suas soluções de tecnologia.

Considerando que a empresa oferece oportunidades de franquia para empreendedores interessados em ingressar no mercado de agências de viagens, os franqueados podem utilizar a marca, os sistemas e a *expertise* da Agaxtur para operar sua própria agência de viagens. Esse modelo oferece vantagens como suporte na gestão do negócio, acesso a pacotes turísticos exclusivos e uma rede estabelecida de clientes e fornecedores, ampliando sua relação de B2B e B2C.

Sua reputação no *site* do Reclame Aqui evidencia a excelência de sua prestação de serviço, estando na classificação “ótima”, tendo, ainda, como sua principal oportunidade de evolução o seu processo de estorno nas operações de compra.

#### 4.2.1.6 Waynaut

A Waynaut foi um *case* internacional de plataforma *on-line* que causou disrupção no *modus operandi* tradicional de transporte de passageiros. A *startup* de origem italiana lançou, em fevereiro de 2016, uma plataforma digital com o intuito de atender às novas necessidades dos consumidores e de atuar nos *gaps* do segmento de transporte no mercado de viagens.

A Waynaut, uma plataforma multimodal, tem como visão permitir que todas as pessoas no mundo viagem perfeitamente, combinando todos os meios de transporte e possibilitando comparações entre eles. Sabendo que existem muitas opções para se chegar ao seu destino, a companhia desenvolveu um algoritmo matemático que busca as combinações mais rápidas, baratas e convenientes para a rota definida.

A empresa atua como um buscador multimodal e possui diversos parceiros, como companhias aéreas, operadores ferroviários, plataformas de carona (Blablacar), locadores de veículos e plataformas de transporte individual por aplicativo. Em seu *website*, não é possível finalizar o processo de compra e reserva, o usuário é direcionado para o canal de venda do parceiro.

Desse modo, a sua monetização é feita mediante uma taxa cobrada dos parceiros a cada transação finalizada graças ao uso da plataforma. Portanto, para quem escolher usar Waynaut, o serviço é gratuito. A Waynaut atuava na Europa e incluía caronas, ônibus, voos, trens e balsas. Em 2017, foi adquirida pela *lastminute.com*.

#### 4.2.1.7 CVC Viagens e Turismo

Fundada em 1972 por Guilherme Paulus e Carlos Vicente Cerchiari (a sigla CVC advém das iniciais de seu nome) na cidade de Santo André (SP), onde, em 1976, Carlos Vicente se desligou da sociedade, passando a ser administrado por Guilherme Paulus e sua esposa até os dias atuais.

A CVC possui classificação de satisfação de 3,9 estrelas (do total de 5) com base em avaliações feitas por seus funcionários em sigilo. Assim, 75% deles a recomendam, enquanto 64% mantêm uma perspectiva positiva sobre ela. Ao final de 2023, a companhia detinha 1.038 lojas físicas, com uma redução de 362 unidades em comparação com o período pré-pandemia. Os estrategistas expressam otimismo, prevendo a retomada para 1.400 lojas até o final de 2025.

Em virtude da pandemia, o setor de turismo foi afetado diretamente, causando prejuízos de grande proporção à CVC, pois, além das perdas econômicas, foram afetados pela precarização do trabalho e pelas perdas de direitos trabalhistas em decorrência da alteração das formas de contrato de trabalho. No último balanço divulgado, no terceiro trimestre de 2023, somava-se um prejuízo líquido de R\$ 87,5 milhões, em comparação aos R\$ 75 milhões do mesmo período do ano anterior, sendo assim, o valor líquido da dívida corresponde a cerca de R\$ 640 milhões.

A reestruturação das estratégias de vendas de pacotes de turismo pela CVC está baseada no modelo que o mercado chama de *phygital*, isto é, a integração de canais de compra físicos e digitais para melhor atender ao cliente. Nessa modalidade, os consumidores podem finalizar a compra pela plataforma, mas, caso precisem de apoio, terão todo suporte da loja mais próxima de seu endereço, o que traz conforto e segurança.

Especializados em viagens de lazer, seu público-alvo é a classe média brasileira interessada em viagens dentro e fora do Brasil, garantindo conforto para sua jornada através de opções de parcerias para diversas necessidades que surjam. Oferece, em seus canais, uma gama de opções para que o viajante escolha o que melhor lhe atende, como: passagens aéreas; hospedagens em hotéis e resorts; aluguel de veículos; pacote de viagens; ingressos e *shows* e parques; cruzeiros; e vale-viagens (cartão-presente).

Sua plataforma digital permite alguns acessos, como **Parcerias**, ótima opção para quem precisa de uma ajuda a mais com certos detalhes, como assessoria em aplicação de vistos e passaportes, impressão de fotos *on-line*, aluguel de malas, seguro-viagem, hospedagem para pets, câmbio, malas e acessórios de viagens e *chip* internacional.

Além disso, é possível acessar o CVC+, um guia rápido de viagem com dicas sobre o destino, bem como que fazer, vídeos sobre o que fazer para cada tipo de viagem, como: roteiro em família, elas no turismo, vai dar férias, entre outros.

No tocante ao nível de satisfação, a CVC detém bons números relacionados a reclamações. De acordo com o *site* Reclame Aqui, nos últimos 12 meses, houve 3.803 reclamações, sendo 97,7% delas respondidas, tendo 88,4% das reclamações resolvidas e 68,8% voltariam a fazer negócios com essa empresa.

Com compromisso até 2030, diretrizes e ações voltadas para a sustentabilidade, a partir do desenvolvimento de novos critérios socioambientais para produtos e serviços, a CVC Corp busca promover uma viagem consciente, de ponta a ponta, com o compromisso de reduzir a poluição, a pegada de carbono e promover a melhor utilização e gestão dos recursos naturais.

Através de seu *slogan* sempre**ComVC**, a operadora quer evidenciar a prestação de serviços ao DNA da marca, trazendo conforto aos clientes que desejam pagar por esse benefício em suas férias.

A proposta de segmentação também acontece quando o cliente busca sugestões de destinos de acordo com o perfil de cada viajante, além disso permite aos usuários explorar, virtualmente, cidades e obter informações básicas de maneira antecipada.

Além do serviço de planejamento, as plataformas disponibilizam funcionalidades que permitem organização da agenda diária e gestão dos gastos. Outro serviço interessante é o chamado *packing list*, que contribuiu para a

organização com aquilo que não pode ser esquecido. Sua primeira versão foi lançada em junho de 2023 e, até abril de 2024, foram lançadas 21 novas versões, evidenciando a necessidade de desenvolvimento contínuo e reforçando a forte tendência de crescimento.

#### 4.2.2 Melhores práticas observadas

A utilização do *benchmarking* de maneira correta e eficiente é capaz de ajudar empresas a alcançarem melhores desempenhos em processos, serviços e produtos para os seus clientes e, portanto, aumentar sua participação no mercado, lucratividade e resultados financeiros (CAMP, 1997 *apud* SEIBEL, 2004).

Este estudo de *benchmarking* permitiu identificar as melhores práticas, tendências e oportunidades de melhoria das organizações líderes no setor. E, ao analisar e comparar essas empresas, forneceu *insights* valiosos para identificar pontos fortes e fracos. Dentre os principais pontos de oportunidade observados, destaca-se o fato de nenhuma das companhias ofertar aos viajantes uma jornada completa.

Desse modo, o cliente precisa navegar por mais tempo e em diversas plataformas até finalizar o seu objetivo. Ressalte-se que este é considerado um ponto fraco, dado que os viajantes estão cada vez mais exigentes, procurando soluções integrais para suas viagens e experiências únicas, automatizadas, práticas e sem burocracia.

Embora as agências analisadas utilizem tecnologia, o que permite que expandam suas ofertas de serviços, ofereçam uma ampla gama de serviços e possuam inúmeros parceiros, os quais disponibilizam diversas soluções relacionadas à viagem, estas não atendem às necessidades do cliente de forma abrangente e conveniente.

Ou seja, as empresas objeto desse *benchmarking* não ofertam uma solução completa, que viabilize que o consumidor programe sua viagem de ponta a ponta, de

modo otimizado, uma vez que não há conexão total entre todas as opções à sua disposição e, por isso, a busca pela solução proposta não é completa.

### 4.3 Ideia conceito do modelo multimodal que visa aprimorar a experiência dos clientes no segmento de viagens e turismo no Brasil

A ideia conceito refere-se à projeção da proposta de solução com a finalidade de avaliar e testar, em diversos públicos, a sua aplicabilidade. Nesse sentido, a ideia conceito do projeto consiste na concepção de um *e-commerce* multimodal que viabilize o planejamento de viagens ponta a ponta, sintetizado no mapa mental apresentado na Figura 5.

Figura 5: Mapa mental resumo de *e-commerce* multimodal para o planejamento de viagens



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Dentro da plataforma, o cliente terá acesso a uma gama de modos distintos de transporte, podendo escolher realizar trechos da sua viagem por transporte aéreo, rodoviário, marítimo e/ou ferroviário. Estarão inclusos, dentro do modelo, opções de mobilidade ativa, como uso de bicicletas e patinetes, além da possibilidade de locação de veículos. Para os trechos de locomoção no trajeto de casa ao primeiro ponto de saída, serão ofertadas opções de *transfers*, táxi, aplicativos como Uber, 99, *Indrive*,

aplicativos de carona compartilhada e estacionamentos, em caso de deslocamento com o carro particular.

O *e-commerce* oferecerá, também, opções de receptivo, que podem ser oriundas de guias formais e/ou moradores locais, além de permitir a criação de roteiros customizados. No tocante à hospedagem, serão ofertadas opções de hotéis, resorts, pousadas, *Airbnb*, *hostels* e *campings*. Ainda serão disponibilizadas diversas experiências, como restaurantes, passeios, vivências, *shows*, parques e museus.

A depender do roteiro estabelecido, serão providenciadas informações úteis ao viajante, que compreendem avisos de viagens, dados de câmbio, cultura local, clima, vacinas necessárias, vistos, além de opções de compra de seguro-viagem. A plataforma contará, ainda, com mapas e navegação para que os clientes localizem onde estão e os locais contidos em seu roteiro.

Haverá um campo de pesquisa no qual poderão ser feitas consultas, proporcionando um modelo de propensão capaz de sugerir lugares por afinidade aos clientes durante o processo de compra.

Além de oferecer uma ampla gama de opções de transporte, hospedagem e itinerários de viagem, a plataforma *e-commerce* multimodal terá como objetivo estabelecer e fortalecer comunidades inclusivas e conectadas. Essas comunidades proporcionarão um ambiente acolhedor e seguro, permitindo que os membros compartilhem dicas, experiências e recomendações exclusivas.

O Mínimo Produto Viável (MVP) do projeto terá como foco a comunidade Mulheres. O grupo Mulheres terá como intuito fomentar uma rede de apoio, com comunidade local, criação de selos de lugares seguros e indicados para viajantes mulheres, compartilhamento de geolocalização, fileiras de assentos preferenciais para o gênero, além de dicas de segurança e relatos de viajantes.

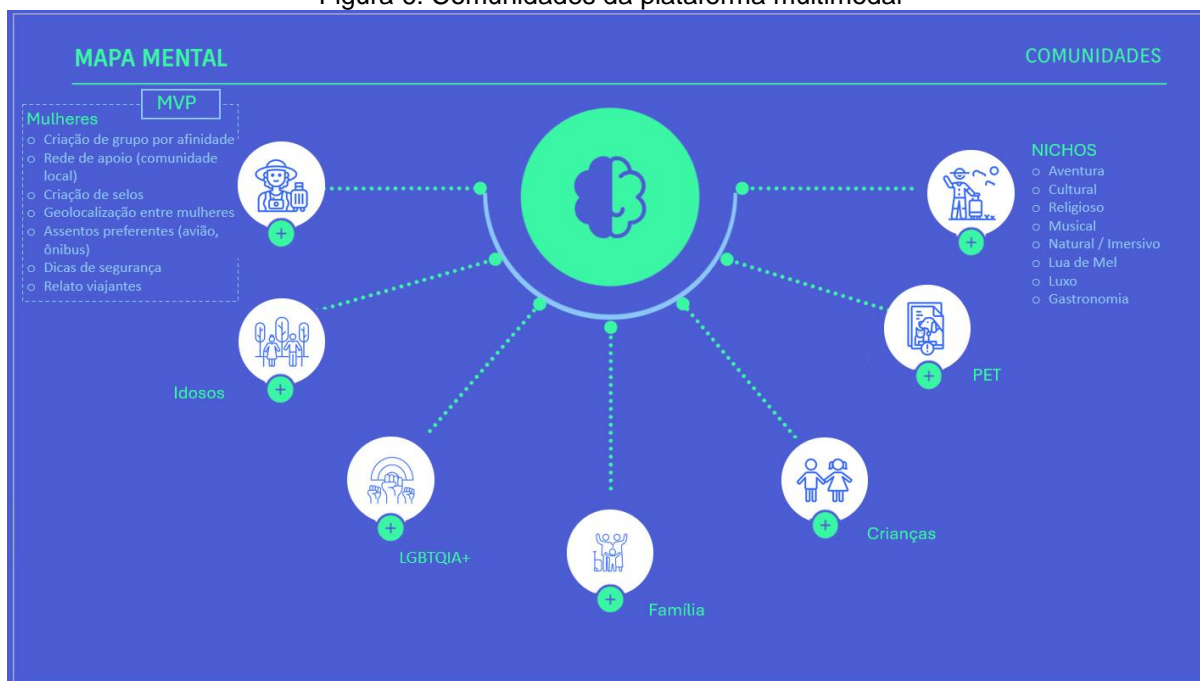
Após implantação inicial, sabendo que as necessidades e os interesses dos viajantes são diversos e em constante evolução, a plataforma será adaptada a uma diversificada gama de outros grupos e comunidades, como idosos, LGBTQIAPN+,



grupo família, crianças, viajantes com *pets* e demais nichos, entre eles, aventura, cultural, dentre outros, conforme pode ser observado na Figura 6.



Figura 6: Comunidades da plataforma multimodal

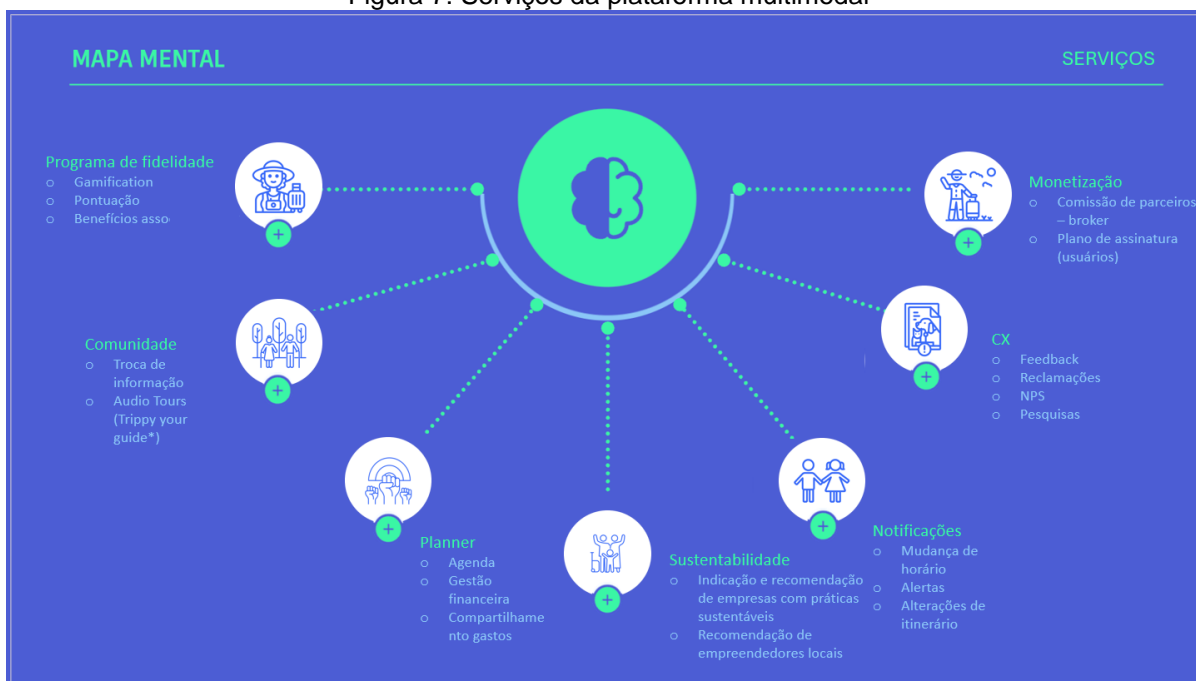


Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Tais comunidades buscam promover a interação entre os integrantes dos grupos, facilitando a troca de conhecimento, mas também fortalecendo laços sociais e promovendo uma cultura de apoio e colaboração. Ao participar dessas comunidades, os usuários desfrutarão de uma experiência de viagem mais enriquecedora, personalizada e gratificante, além de se beneficiarem do apoio mútuo e da solidariedade dos membros.

Para complementar a experiência proporcionada, a plataforma oferecerá uma variedade de serviços exclusivos para aprimorar ainda mais a jornada do cliente, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7: Serviços da plataforma multimodal



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Os serviços incluirão um programa de fidelidade personalizado, pelo qual os clientes serão recompensados pela elevada taxa de utilização, com descontos exclusivos, dentre outras vantagens. Os usuários terão acesso a aba de planejamento para auxiliar com a programação do roteiro de viagem, a agenda, a gestão financeira e o compartilhamento de gastos.

Com relação ao compromisso com a sustentabilidade, haverá uma seleção criteriosa de parceiros que compartilhem dos mesmos valores ambientais, incluindo a implantação de medidas para redução de emissão de carbono e demais atuações que contribuam, positivamente, com o meio ambiente.

Para manter os viajantes sempre informados e atualizados no decorrer da jornada, a plataforma oferecerá a funcionalidade de envio de notificações, em tempo real, sobre as atualizações relevantes da viagem.

Ademais, valorizando a opinião dos clientes, em busca de oferecer uma experiência excepcional do início ao fim, os usuários poderão fornecer *feedbacks* pela aba CX (*Customer Experience*), podendo contribuir com sugestões e, até mesmo, reclamações para que os serviços sejam constantemente aprimorados.

Para garantir a sustentabilidade e o contínuo desenvolvimento da plataforma multimodal, será adotado um modelo de monetização que incluirá a cobrança de comissão dos parceiros por transações realizadas através *do e-commerce*, garantindo que se beneficiem da exposição do alcance da comunidade de viajantes.

Adicionalmente, será oferecido um plano de assinatura opcional para usuários que desejarem acessar recursos *premium* e benefícios exclusivos. Acredita-se que essa abordagem fornecerá um serviço de alta qualidade, ao mesmo tempo que garantirá a viabilidade financeira a longo prazo.

#### **4.4 Avaliação da percepção dos principais *stakeholders* sobre a ideia conceito**

O processo de coleta de dados por meio de entrevistas é um método de pesquisa que pode desempenhar papel crucial no que tange à obtenção das percepções de partes interessadas neste projeto. Desse modo, com o intuito de colher *insights* que contribuam com o aprimoramento e a robustez da solução, foram realizadas entrevistas com indivíduos considerados referência sob o ponto de vista técnico/operacional, jurídico e estratégico de variados modais de transporte.

Para além de ser uma ferramenta útil para a obtenção de uma validação preliminar no que diz respeito à viabilidade técnica, operacional, regulatória e estratégica, a pesquisa qualitativa coopera com o mapeamento de temáticas relevantes no campo da experiência do cliente.

Assim sendo, foram levantadas algumas personas que se caracterizam como potenciais clientes da plataforma para que fossem coletadas suas percepções, de forma análoga, por meio de entrevistas. Buscou-se obter uma pluralidade de idade, identificação de gênero, orientação sexual, estado civil, constituição familiar e motivação prevalente de viagens com o propósito de coletar pontos de vistas distintos. Contribuindo, dessa forma, com o desenvolvimento da solução embasada nas percepções diversas, até mesmo para desenvolver os módulos propostos na ideia conceito. Os resultados obtidos foram então sumarizados nos subitens seguintes.

#### 4.4.1 Avaliação sob a ótica jurídica

O entrevistado 1, Gerente Jurídico do Grupo Águia Branca, com mais de 25 anos de atuação na área de gestão de atendimentos regulatórios no transporte de passageiros, possui um conhecimento profundo e abrangente das complexidades e desafios enfrentados pelo setor. Sua *expertise* e *insights* foram relevantes para a elaboração deste estudo, oferecendo uma perspectiva única sobre as práticas e as estratégias adotadas para garantir a conformidade regulatória e a eficiência operacional para o conceito inicialmente proposto.

Sobre a avaliação geral do trabalho, considerou que a proposta se trata de uma plataforma agregadora que reúne diversas empresas que, isoladamente ou de forma complementar, possam viabilizar uma ótima experiência ao potencial cliente. Contudo, elucidou que alguns pontos relevantes devem ser considerados na concepção do projeto.

Dessa feita, a proposta precisa estar em conformidade com a legislação de cada país envolvido. Cada fornecedor opera sob regras distintas. Logo, ao integrar esses serviços, é crucial garantir que todas as operações estejam em conformidade com as leis locais. Isso inclui regulamentos de transporte, hospedagem, turismo e proteção ao consumidor, assegurando, desse modo, as questões relacionadas a *compliance* e à conformidade legal.

Outro ponto relevante é a necessidade de estabelecimento de contratos claros e detalhados entre todas as partes envolvidas. Esses contratos precisam definir as responsabilidades e as obrigações de cada fornecedor em suas respectivas etapas, além de estipular as penalidades em caso de não cumprimento. A falta de clareza nos contratos pode resultar em disputas legais e insatisfação do cliente.

Determinar a responsabilidade em caso de falhas ou problemas durante a viagem pode ser complexo. Se um fornecedor não cumprir sua parte do serviço (por exemplo, um voo atrasado ou um hotel que não cumpre com o prometido), a responsabilidade deve estar claramente definida para evitar litígios. Isso porque a

plataforma agregadora pode ser responsabilizada por falhas dos fornecedores, mesmo que indiretamente.

Nesse cenário, o tratamento de dados pessoais dos clientes deve seguir as regulamentações de proteção de dados, como o GDPR na Europa ou a LGPD no Brasil. A coleta, o armazenamento e o compartilhamento de informações entre diferentes fornecedores exigem medidas rigorosas de segurança e privacidade para evitar violações e possíveis penalidades.

A questão tributária é complexa, sobretudo, quando se lida com múltiplas jurisdições. É necessário um entendimento claro acerca da incidência de impostos em cada transação e como eles serão repassados ao cliente ou absorvidos pelos fornecedores. A falta de conformidade tributária pode resultar em multas e complicações legais.

A gestão do relacionamento também é fundamental, sendo muito importante estabelecer um sistema eficaz para resolver reclamações e disputas. A plataforma deve ter um processo claro para lidar com problemas que os clientes possam enfrentar com qualquer fornecedor, evitando, dessa forma, que essas disputas escalem para ações legais mais sérias.

Definir políticas claras de garantias e reembolsos é essencial para proteger tanto os consumidores quanto os fornecedores. É necessário prever cenários de cancelamento, alterações de itinerário e reembolsos e como essas situações serão gerenciadas contratualmente.

Ao considerar esses riscos jurídicos, a proposta deve ser, cuidadosamente, estruturada com o suporte de assessoria jurídica especializada em direito internacional, contratos e regulamentação de turismo. Isso garantirá que todos os aspectos legais sejam abordados adequadamente, mitigando possíveis problemas futuros.

#### 4.4.2 Avaliação sob a ótica operacional e tecnológica

A entrevistada 2, Gerente de Produtos na Agaxtur Viagens & Turismo, com 18 anos de experiência no mercado de operadoras de viagens, propiciou uma visão rica e detalhada sobre a operacionalização das ideias apresentadas em nosso projeto. Suas análises e *insights* apoiaram a compreensão das práticas e estratégias necessárias para garantir a eficiência e a qualidade na execução dos serviços no setor de turismo.

Essa abordagem visa atender às necessidades do mercado turístico atual, entregando serviços de maneira dinâmica e eficaz, alinhando-se às expectativas dos consumidores e às exigências de qualidade do setor. Para a entrevistada 2, trata-se de um projeto estruturado no qual o consumidor pode escolher a melhor opção de serviço turístico de acordo com seu perfil, devendo considerar alguns pontos-chave:

- analisar das negociações com fornecedores: avaliar como as negociações são realizadas e garantir que as condições sejam favoráveis tanto para o consumidor quanto para os fornecedores;
- desenvolver uma interface que facilite a comunicação e o entendimento entre todas as partes envolvidas;
- controle de qualidade do serviço prestado: implementar mecanismos de *feedback* para que os consumidores avaliem os serviços recebidos;
- estabelecer critérios claros e mensuráveis para a qualidade do serviço e monitorar, continuamente, o desempenho dos fornecedores;
- dinamismo e assertividade na entrega do serviço: utilizar tecnologia para agilizar processos e fornecer respostas rápidas aos consumidores; e
- treinar a equipe para ser proativa e resolver problemas de maneira eficiente.

Outro ponto relevante é identificar o modelo de integração de dados e estabelecer uma sistemática de validação dos dados. Isso inclui a criação de processos robustos para garantir a precisão e a confiabilidade das informações compartilhadas entre os diferentes operadores envolvidos no serviço de intermodalidade.

Ao tratar do *e-commerce* de intermodalidade, é importante considerar diversos aspectos operacionais para garantir o sucesso e a eficiência do sistema. Aqui estão alguns pontos adicionais que a entrevistada 2 considera essencial a serem considerados:

- integração de sistemas e plataformas: compatibilidade e interoperabilidade. Garantir que os sistemas de diferentes operadores (como transportadoras, empresas de turismo etc.) sejam compatíveis e possam trocar informações de maneira eficiente;
- API e *Middleware*: utilizar APIs e *middleware* para integrar diferentes plataformas e sistemas, facilitando a comunicação e a troca de dados em tempo real.
- gestão de inventário e disponibilidade. Monitoramento em tempo real: implementar sistemas que monitorem a disponibilidade de serviços (como assentos, veículos etc.) em tempo real;
- sincronização de dados é parte indissociável, ressaltando que é preciso assegurar que as informações sobre disponibilidade e preços sejam atualizadas instantaneamente para evitar *overbooking* e inconsistências;
- personalização e recomendação, na análise de dados do consumidor, fazem-se cada vez mais necessárias para entender as preferências e os comportamentos dos consumidores, oferecendo recomendações personalizadas. Nesse caso, recomenda-se o uso de algoritmos de *machine learning* para melhorar a personalização e a precisão das recomendações de serviços intermodais;
- segurança e proteção de dados, em conformidade com as regulamentações. Assegurar que o *e-commerce* esteja em conformidade com regulamentações de proteção de dados, como o GDPR, além da necessidade de implementar medidas robustas de segurança cibernética para proteger as informações dos consumidores e prevenir fraudes.

A entrevistada 2 destaca que a prova de conceito apresentada tem foco na experiência do usuário (UX) e Interface do Usuário (UI) e um *design* intuitivo, criando

uma interface amigável e intuitiva para facilitar a navegação e o processo de reserva pelos consumidores.

Evidencia, também, a necessidade de opções de pagamento flexíveis para oferecer múltiplas opções de pagamento (cartões de crédito, PayPal, transferências bancárias etc.) para facilitar a transação, e utilizar *gateways* de pagamento seguros para garantir a proteção das transações financeiras dos consumidores.

É relevante assegurar a coordenação eficiente dos horários entre diferentes modos de transporte para minimizar tempos de espera e conexões. Com sistemas de rastreamento, deve-se implementar sistemas de rastreamento para viabilizar informações em tempo real sobre o *status* e a localização dos veículos.

O atendimento multicanal é imprescindível para oferecer suporte ao cliente por múltiplos canais (telefone, *chat* e *e-mail*) para resolver dúvidas e problemas de forma rápida e eficiente, além de assistentes virtuais e *chatbots*. Utilizando assistentes virtuais e *chatbots*, é possível assegurar suporte 24/7, respondendo a perguntas frequentes e auxiliando nas reservas.

Ao considerar esses aspectos operacionais, o *e-commerce* de intermodalidade pode oferecer uma experiência integrada, eficiente e segura para os consumidores, alinhando-se às melhores práticas do mercado.

#### 4.4.3 Avaliação sob a ótica estratégica

Executivo da LATAM Airlines há 10 anos e, atualmente, Diretor do LATAM Pass, o entrevistado 3 contribuiu com a análise estratégica do projeto, reforçando a relevância da iniciativa e o espaço existente no mercado para a criação de uma plataforma multimodal. Ele menciona que a oferta do produto e serviços relacionados tratam necessidades importantes dos clientes que buscam praticidade e, ao mesmo tempo, personalização. Além disso, trouxe como comparativo os pacotes realizados pelas agências tradicionais que têm pouca flexibilização de adaptação conforme seus gostos individuais.



Adicionalmente, oferecer os mesmos serviços que uma agência oferece trará mais segurança e tranquilidade aos clientes em caso de alterações imprevistas, como o cancelamento de um voo em que o atraso da chegada ao destino impacta a todos na cadeia: hotel, passeios, dentre outros, e aponta como principal desafio a integração tecnológica.

O serviço de um programa de fidelização foi visto como valiosa alavanca, uma vez que, além de ser um motivador na escolha do cliente, pode ser uma oportunidade de ampliar a rede de parceiros considerando, inclusive, a viabilidade de pontuação espelhada para os *players* que já detêm seus próprios programas.

O entrevistado 3 menciona que, atualmente, a tomada de decisão de um cliente que opta por fazer seu próprio roteiro está, majoritariamente, pautada pelo preço. Quando ofertamos ao cliente uma experiência integrada, com serviços agregados e segurança, saímos da esfera do preço e atuamos no intangível, de tal forma que influenciará a decisão dos clientes ao escolher a plataforma de viagens e turismo multimodal para toda a sua viagem.

Ademais, o executivo reforça que existe uma grande oportunidade no mercado para tal iniciativa, pois desconhece canal que ofereça uma experiência conectada e gere fidelização. Finaliza seu endosso elencando como uma experiência pessoal negativa as vezes que precisou usar os métodos tradicionais para realizar planos de viagens e menciona que seria um usuário e cliente do objeto do projeto.

#### 4.4.4 Avaliação personas

A pesquisa qualitativa, realizada através de entrevistas, foi conduzida com um grupo de participantes selecionados com base em perfis específicos que demonstraram propensão à utilização da plataforma de acordo com informações extraídas através da pesquisa quantitativa. A identificação das personas foi uma etapa fundamental nesse processo, observando a tendência de atuação em nichos e permitindo a análise de grupos como: mulheres que viajam sozinhas, mulheres solteiras com filhos, homens casados com filhos que buscam equilibrar a vida familiar

e profissional, homens solteiros com filho, jovens adultos homossexuais em busca de conexões e apoio, mulheres casadas que gerenciam tanto filhos quanto enteados, idosos que desejam se adaptar às novas tecnologias, dentre outros.

Cada entrevista individual proporcionou informações valiosas, contribuindo para uma compreensão mais profunda das motivações e expectativas em relação à plataforma. Essa abordagem permitiu uma análise rica e diversificada, essencial para o desenvolvimento de soluções que atendam às necessidades de cada perfil. A pesquisa, assim, não apenas revelou as particularidades de cada persona, mas também ofereceu um panorama abrangente das experiências e desafios enfrentados por esses grupos.

#### 4.4.4.1 Entrevistada 4

50 anos, jornalista e mentora da B2Mammy, solteira, ao conhecer a proposta do projeto, a entrevistada 4 menciona que está vivendo agora o planejamento de uma viagem para Santo André, no Sul da Bahia, com um grupo de amigos. Por não conhecer o local, o grupo está inseguro para tomar decisões e precisa buscar em diversos lugares informações seguras. Esse, aliás, é o principal ganho que enxerga na plataforma multimodal: além da praticidade, a confiabilidade.

Como grande diferencial, ela entende que está o fomento à comunidade que possibilita crescimento e incentivo a pequenos restaurantes, comércios e empreendedores locais. O único e principal valor não é só para o turista, e sim a oportunidade de fortalecer a economia do turismo, abrindo espaço a novos entrantes que não sejam somente as grandes redes.

Ela endossa a criação de comunidades e nichos como uma fortaleza do projeto e menciona ser um tema muito evidenciado em todas as frentes de ESG nas quais está envolvida. De modo que o engajamento das comunidades pode retroalimentar nosso negócio mediante a influência existente nas redes criadas. Como exemplo, referiu-se à B2Mammy que tem um grupo de investidores voltados somente a mães e envolve desde programas de bem-estar à frente de aceleração de negócios.

Apesar de notar ganhos na otimização da organização da viagem, o principal motivador na utilização da plataforma estaria na criação das conexões com outras mulheres e grupos de afinidade, além de se interessar pela vertente de poder ser um instrumento de fomento ao turismo de pequenas cidades, cooperando com seus depoimentos que seriam compartilhados aos demais viajantes. Para ela, o significado dos lugares e das pessoas locais faz muita diferença como turista.

Imperioso elucidar o reforço da necessidade de confiabilidade e a garantia de segurança faria com que a entrevistada indicasse o produto aos amigos.

#### 4.4.4.2 Entrevistado 5

56 anos, advogado/servidor público, heterossexual, casado, pai, o entrevistado 5 realiza viagens nacionais e internacionais (essencialmente, a lazer), pelo menos, duas vezes por ano.

Diante da ideia conceito apresentada, o único impedimento para utilização do serviço apresentado seria a necessidade de conexão (Internet). Embora quase todas as localidades tenham acesso à rede, há lugares remotos que não possuem, como montanhas e cachoeiras.

O principal ganho que observa na utilização da plataforma é a otimização do tempo e a praticidade na organização da viagem e durante a viagem em si. Por esse motivo, certamente, ele indicaria esse serviço para amigos. O principal diferencial que enxerga na plataforma é a oferta de planejamento e organização ponta a ponta.

Como consumidor, o serviço que mais o atrai é a conexão/interligação de modais, quando necessário.

#### 4.4.4.3 Entrevistada 6

64 anos, professora/dona de casa, heterossexual, casada, mãe de três adultos, a entrevistada 6 realiza viagens nacionais e internacionais (apenas a lazer), pelo menos, três vezes por ano.

Diante da ideia conceito apresentada, o impedimento para utilização desse serviço apresentado seria saber navegar com eficiência e agilidade pela plataforma, uma vez que não domina esse tipo de tecnologia. Embora saiba o “básico”, a falta de prática e familiaridade poderia fazê-la desistir de utilizar.

O principal ganho que observa na utilização da plataforma se trata da sensação de segurança ao saber que seu esposo (ou algum filho) poderia acompanhá-la em tempo real. Por esse motivo, certamente, ela indicaria esse serviço para amigos e familiares, especialmente, os mais jovens.

O principal diferencial que a entrevistada 6, já na terceira idade, enxerga na plataforma é a segurança. Como consumidora, o serviço que mais a atrai é o fato de ser completo. Mesmo acreditando que, provavelmente, não o utilizaria de modo direto para a organização/planejamento, decerto o indicaria para a pessoa que, normalmente, faz isso por ela, como seu esposo.

#### 4.4.4.4 Entrevistado 7

37 anos, sexólogo e psicólogo, solteiro, pertencente ao público LGBTQIAPN+, o entrevistado 7 costuma viajar cerca de sete a 10 vezes por ano para executar seu trabalho como profissional da saúde.

Após ouvir atentamente a proposta, ele não vê qualquer impedimento para implementação do projeto, assegurando à sua viagem comodidade em todo processo, o que pode ser um estímulo para viajar mais.

Como em toda viagem de negócio, o entrevistado 7 dedica um tempo para conhecer a cultura do local, considerando um diferencial a interligação, destacando a mobilidade e a possibilidade de reservar hotéis/*airbnb*, além de facilitar aquisição de *tickets* para passeios, entre outros. Com isso, certamente, indicaria para amigos e família.

Outro ponto evidenciado é a preocupação em “cuidar” dos viajantes, buscando oferecer a ele mais facilidade e comodidade possível através de uma plataforma voltada, especificamente, para esse fim, de forma segura e ágil.

De acordo com a visão de profissional, o entrevistado elucida ser de grande importância que as empresas proporcionem ao grupo LGBTQIAPN+ certo cuidado, pois esse público viaja, com frequência, para festas, eventos, *shows* e isso faz com a economia do lugar gire, dado a todos os serviços utilizados por eles.

#### 4.4.4.5 Entrevistado 8

33 anos, empresário do ramo do comércio, solteiro, pertencente ao público LGBTQIAPN+, o entrevistado 8 costuma viajar cerca de 10 a 12 vezes por ano a lazer tanto no território brasileiro quanto ao exterior.

Ouviu toda a proposta atentamente, sem fazer perguntas, ao final, explanou sua opinião. Ele considera o projeto excelente e inovador, definindo como “o sonho de qualquer viajante”, na medida em que sentiu que tudo o que ele precisa contratar, de forma isolada, poderia acontecer em um único lugar, trazendo, assim, mais confiança e segurança ao processo.

O diferencial destacado é o ganho de tempo, além de comodidade e confiabilidade, por isso, certamente, indicaria aos seus amigos e familiares. Item de relevância para ele, que utiliza a Decolar com certa frequência, é que os valores sejam equiparados para que pessoas como ele, que gostam muito de viajar, mas não possui grandes recursos, continuem viajando.

#### 4.4.4.6 Entrevistada 9

40 anos, Gerente de Manutenção Ferroviária na VLI Logística, casada, mãe de 2 filhos, sendo um de 7 anos e outro de 2 anos, e madrasta de uma criança de 11 anos, a entrevistada 9 realiza muitas viagens a trabalho. Porém, as viagens que mais gosta de fazer são a lazer nas férias com o marido e os 3 filhos. Nessas viagens, ela

gosta de viajar para praia com a família e demais locais que possuem estrutura para receber crianças, buscando sempre a segurança sua e de seus familiares.

Com relação à ideia conceito apresentada, a entrevistada 9 não vê impedimento para utilização, por considerar o *e-commerce* extremamente completo, podendo programar toda a viagem em um só lugar. Com isso, consideraria utilizar a plataforma, além de indicá-la a amigos e familiares.

O principal ganho observado é poder viajar de forma mais planejada e antecipar todas as informações da viagem antes de chegar ao destino, que, usualmente, desconhece por gostar de conhecer novos lugares nas férias. Na sua percepção, o planejamento antecipado e completo inviabilizará imprevistos durante a viagem, porque tais intercorrências viajando com 3 crianças e familiares são extremamente indesejáveis.

A entrevistada citou o exemplo de suas últimas férias para o Beto Carrero no ano passado. Para planejar sua viagem, precisou de vários dias para pesquisar sobre programação, onde se hospedar, o que visitar, quais deslocamentos fazer, inclusive, como chegaria ao Beto Carrero por ter planejado a estadia em Balneário Camboriú. A possibilidade do *e-commerce* permitir o planejamento completo da viagem, reduzindo imprevistos ou surpresas negativas, será um grande ganho.

O principal diferencial identificado é de ter tudo em um único lugar, uma vez que ganharia tempo. Segundo ela, tempo é precioso, devido à carga de trabalho e por normalmente viajar no primeiro dia de férias, sendo necessário que todo o planejamento seja realizado antes, ou seja, durante o período de trabalho.

Ela destacou que a possibilidade de planejar tudo pelo *e-commerce* permitirá agilidade e otimização de tempo no planejamento e durante a estadia. Além disso, sinalizou que, nas viagens as quais não consegue planejar passeios com antecedência, por vezes, escolhe algum pacote ao chegar ao destino, exemplo de agências de viagem na saída de aeroportos.

Segundo a entrevistada 9, antecipar todo o planejamento, inclusive, de passeios, reduzirá o valor que seria gasto, caso fosse escolhido ao chegar à localidade. Pensando numa plataforma com foco em mulheres, sinalizou também que viaja muito sozinha a trabalho, em vista disso destacou que o “Nicho Mulheres” é um grande diferencial. Em sua rotina, viaja por todo o Brasil, independentemente do horário. De modo geral, sai de casa às 4h da manhã de Uber para o aeroporto e retorna, normalmente, na madrugada de sexta.

O que mais a atrai é o nicho Mulheres, o que viabiliza prioridades e assentos em fileiras apenas para mulheres, como ônibus e avião. Além disso, ter a possibilidade de transitar de casa ao aeroporto, de forma segura, também foi sinalizado como destaque.

No final da entrevista, contou ter realizado um trabalho em sua cidade, junto ao Centro de Referência de Atendimento à Mulher (CRAM), serviço ofertado pelo Governo Federal. O Serviço de Proteção Social Especial de Média e Alta Complexidade oferta apoio, orientação e acompanhamento a mulheres vítimas de violência, além de possuir uma comunidade com dicas e sugestões. A entrevistada 9 sinalizou que existem pessoas referência para apoiar mulheres, podendo ser uma alavanca ao projeto, no nicho Mulheres, ao criar alguma sociedade com o CRAM.

#### 4.4.4.7 Entrevistada 10

29 anos, engenheira de energia, solteira, sem filhos, a entrevistada 10 realiza, predominantemente, viagens a lazer e para realizar competições esportivas. Diante da ideia conceitual, não foi possível identificar nenhum impedimento dentro das suas capacidades e condições para uso da plataforma. Sugeriu apenas um simulador de possíveis destinos a partir de um limite de gastos e quantidade de dias que ainda considerasse suas viagens prévias e preferências.

O principal ganho percebido está relacionado ao fato de que todo o planejamento de uma viagem se realizaria em um local único, sem a necessidade de navegar em diversos *sites* para compras e obtenção de informações. Desse modo, o cliente poderia realizar sua programação de forma mais ágil e cômoda.

Dentre os diferenciais, foram citados a facilidade de se planejar uma viagem, a otimização de tempo e o compartilhamento de experiências e avaliações com outros viajantes. Como consumidora, os serviços de informações úteis, mapas e navegação e as comunidades foram considerados os serviços mais atrativos. Por todos esses motivos, a potencial cliente afirmou que indicaria a plataforma para amigos, familiares e colegas de trabalho.

#### 4.4.4.8 Entrevistado 11

42 anos, gerente-geral das transportadoras LOGM/BITURY, empresas do grupo Moura, o entrevistado 11 viaja, frequentemente, a trabalho, participando de reuniões com clientes, conferências e feiras. Tem viajado a trabalho há cerca de 20 anos, com uma média de 30 a 40 viagens corporativas por ano. As viagens costumam ser bastante desgastantes, com muitas dificuldades logísticas.

Diante da ideia apresentada sobre a plataforma de viagens, ele compartilhou que vislumbra ganhos e possibilidades de soluções significativas, maiormente, devido ao uso de tecnologia e melhor gestão por parte da empresa e do viajante.



Acredita, ainda, que a comunicação entre os serviços contratados minimizará erros que enfrentam, particularmente, em casos de emergência ou quando há mudanças de última hora na agenda, de horário de voo ou portão de embarque. Ressaltou que ter um contato local ou uma linha de apoio disponível 24h é o ideal.

Sugeriu um programa de apoio ao bem-estar do viajante. Relatou que viagens frequentes podem ser desgastantes, de tal forma que programas que promovam bem-estar físico e mental seriam muito bem-vindos. Por exemplo: programas que incluam parcerias com academias ou centros de bem-estar nos destinos mais frequentes; e ter acesso a serviços como consultas médicas ou terapias rápidas no transcurso de viagens longas.

Considerando a gama de soluções apresentada, notou potencial e reforçou para seguir adiante, visto que o sucesso é garantido e, decerto, indicaria para empresas e amigos.

#### 4.4.4.9 Entrevistado 12

36 anos, servidor público Federal, solteiro, pai de um filho de 14 anos, o entrevistado 12 viaja, em sua grande maioria, a lazer, aproveitando férias e feriados para conhecer e explorar novos locais, tanto nacionais quanto internacionais, com a namorada, o filho, familiares e amigos.

Diante da ideia conceito apresentada, ele não identifica nenhum impedimento para utilização do *e-commerce*. Por considerar a plataforma completa, não sugeriu alterações necessárias, ressaltando, inclusive, que indicaria o *e-commerce* para amigos e familiares.

Como principal ganho para utilização da plataforma, sinaliza o tempo de planejamento reduzido, por não necessitar acessar diversas plataformas para tal. Ter tudo reunido em apenas uma plataforma facilitará a organização da viagem.

O principal diferencial identificado é a integração de todos os modais em uma única plataforma, na qual o viajante conseguirá efetuar todo o planejamento e

concentrar todas as especificidades e itens essenciais para a sua viagem em apenas um lugar, com tamanha interação. Como consumidor, o serviço que mais o atraiu na plataforma foi a praticidade proporcionada para efetivar todo o planejamento e a organização da viagem.

#### 4.4.5 Percepções gerais

Dentre os principais pontos de oportunidade observados, salienta-se que nenhuma das companhias oferta aos viajantes uma jornada completa e não atendem às necessidades do cliente de forma abrangente e conveniente. Ou seja, não ofertam uma solução integral que permita ao consumidor programar sua viagem de ponta a ponta, de modo otimizado e eficiente em um único ambiente.

Em virtude disso, evidenciou-se que a proposta detém grande potencial de se tornar uma solução efetiva para o planejamento de viagens de modo mais rápido e personalizado, proporcionando agilidade e experiências genuínas e customizadas.

No entanto, é importante destacar que o sucesso do projeto dependerá de diversos fatores, como a aceitação e a adesão dos usuários, a efetividade das estratégias de *marketing* e o desenvolvimento e a implantação da multimodalidade (principal diferencial e desafio a ser superado).

Ademais, é imprescindível preparar-se para lidar com desafios e obstáculos para que tenha chances de se consolidar como uma solução inovadora e relevante no cenário de turismo, no que concerne à concorrência e à necessidade de ajustes e melhorias constantes. Quanto às entrevistas realizadas com as principais partes interessadas deste projeto, obtiveram-se percepções fundamentais para o aperfeiçoamento e a robustez da solução.

Além de terem sido realizadas entrevistas com pessoas consideradas referência sob o ponto de vista técnico/operacional, jurídico e estratégico de variados modais de transporte, efetivaram-se entrevistas com potenciais consumidores, com foco no chamado “turismo de nicho”, os quais formam grupos segmentados por interesses mútuos e afinidades, como LGBTQIAPN+, mulheres e idosos.

Como principal ganho com a utilização da plataforma, os futuros clientes sinalizaram o tempo de planejamento reduzido, em virtude de não ser necessário acessar diversas plataformas para tal, o que facilitará a organização da viagem.

Todos foram unânimes ao garantir que indicariam o *e-commerce* para empresas e amigos. Para além de ser uma ferramenta útil para obter uma validação preliminar no que diz respeito à viabilidade técnica, operacional, regulatória e estratégica, a pesquisa qualitativa também contribuiu com o mapeamento de temáticas relevantes no campo da experiência do cliente.

Assim sendo, foram levantadas algumas personas que se caracterizam como potenciais clientes da plataforma e coletadas suas percepções, de forma análoga, por meio de entrevistas. Buscou-se lograr uma pluralidade de idade, identificação de gênero, orientação sexual, estado civil, constituição familiar e motivação prevalente de viagens com o propósito de coletar pontos de vista distintos e, assim, contribuir para o desenvolvimento da solução sob percepções diversas, até mesmo, para desenvolver os módulos propostos na ideia conceito.

A exploração da multimodalidade no turismo revela um panorama rico em desafios e oportunidades. A integração de múltiplos modos de transporte promete transformar a experiência de viagem, tornando-a mais eficiente, sustentável e amigável ao usuário. Mediante o exposto, este trabalho destacou os principais fatores que influenciam o sucesso dos sistemas intermodais, incluindo a integração tecnológica, a colaboração entre *stakeholders* e a adaptabilidade da infraestrutura existente.

Em última análise, a implementação bem-sucedida de sistemas multimodalidade no setor de turismo requer uma abordagem equilibrada que aproveite os pontos fortes tanto das inovações tecnológicas quanto das práticas centradas no humano. Os operadores turísticos devem permanecer adaptáveis, evoluindo, continuamente, suas estratégias para atender às necessidades dinâmicas dos viajantes. Ao fomentar a colaboração entre os *stakeholders* e adotar uma visão holística da mobilidade, a indústria do turismo pode desbloquear todo o potencial da



multimodalidade, pavimentando o caminho para um futuro mais conectado e sustentável nas viagens.

## 5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Desenvolver uma plataforma de viagens multimodal que corresponda às expectativas e às necessidades dos consumidores modernos requer foco em conectividade, praticidade e planejamento eficiente. As demandas dos usuários por experiências de viagem integradas e altamente organizadas são cada vez mais evidentes. Nesse contexto, é essencial proporcionar uma solução tecnológica que facilite a mobilidade de ponta a ponta, mas que também ofereça uma interface intuitiva e ferramentas avançadas de gestão.

Nesse sentido, a proposta de solução apresentada na subseção 5.1 visa abordar tais premissas, integrando os *insights* obtidos através das pesquisas com potenciais clientes e os principais *stakeholders*. Além disso, os *benchmarkings* realizados com empresas do setor permitiram identificar e adaptar as melhores práticas, oportunidades de mercado e inovações para a nossa plataforma. Essa abordagem integrada e bem fundamentada garante que a solução ofereça uma experiência diferenciada e completa, alinhada às necessidades e às expectativas discutidas nos capítulos anteriores.

### 5.1 O modelo intermodal aplicado ao segmento de viagens e turismo no Brasil

O modelo proposto, descrito na Figura 8, consiste em uma plataforma multimodal de viagens e turismo com integração de ponta a ponta, ofertando aos clientes uma solução completa e estruturada de planejamento, reservas, acompanhamento e gestão financeira, incluindo todo o ecossistema da viagem.

Através da conexão com sistemas de distribuição global [*Global Distribution Systems* (GDS)], *brokers* e o uso de inteligência artificial, a plataforma trará, de maneira unificada, todas as possibilidades relacionadas ao transporte, à hospedagem, às experiências, à organização das informações relevantes e à gestão financeira.

Além disso, a busca pela segmentação e personalização atuará na criação de comunidades que poderão se conectar através de grupos de afinidades, bem como trocar experiências coletivas.

O incentivo à comunidade local, às empresas que adotam práticas ambientais, sociais e de governança [*Environmental, Social and Governance (ESG)*] e a criação de um selo de parceiros mais seguros para mulheres reforçam a proposta de valor adicional de inclusão, propósito e consciência social.

Figura 8: *Framework* da plataforma multimodal de viagens e turismo



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A plataforma será composta por diversos módulos integrados. O módulo de transporte incluirá a integração com companhias aéreas, empresas de transporte rodoviário, ferroviário e marítimo, além de opções de mobilidade ativa, como bicicletas, patinetes e locação de veículos. Serviços de *transfers*, táxis, aplicativos de carona compartilhada e estacionamentos estarão disponíveis para facilitar os deslocamentos iniciais e finais dos usuários.

Com relação à hospedagem, a plataforma oferecerá uma ampla gama de opções: hotéis, *resorts*, pousadas, *Airbnb*, *hostels* e *campings*, juntamente com experiências que permitirão interações com guias turísticos e moradores locais. Adicionalmente, o módulo de experiências e atividades proporcionará reservas para

restaurantes, passeios, *shows*, parques, museus e outras atividades culturais e recreativas, viabilizando a criação de roteiros customizados conforme as preferências dos viajantes.

O módulo de informações e utilidades fornecerá avisos de viagem, dados de câmbio, informações sobre cultura local, clima, vacinas necessárias, vistos e opções de seguro-viagem. Mapas e navegação também estarão disponíveis para facilitar a locomoção e a exploração do destino pelos viajantes.

A criação de comunidades e interações será uma parte basilar da plataforma, com grupos de afinidade como mulheres, idosos, LGBTQIAPN+, famílias, crianças e viajantes com *pets*. Esses grupos poderão compartilhar dicas, experiências e recomendações, fomentando uma rede de apoio e segurança.

O primeiro módulo disponibilizado será o +Mulher, dedicado a conectar mulheres viajantes, oferecendo um espaço seguro e acolhedor para o compartilhamento de experiências e a formação de conexões. Esse módulo facilitará encontros entre mulheres que estejam viajando para o mesmo destino, consentindo que elas se conheçam e explorem o local juntas, se assim desejarem.

Além disso, o +Mulher incluirá uma seção de *podcasts* com intuito de abordar temas relevantes, como segurança durante viagens, histórias inspiradoras, dicas de viagem, e discussões sobre empoderamento e bem-estar, enriquecendo ainda mais a experiência das usuárias na plataforma.

O módulo de planejamento e gestão financeira auxiliará os usuários na programação do roteiro de viagem, na agenda, no acompanhamento e no compartilhamento de gastos. Um programa de fidelidade personalizado recompensará os clientes com descontos exclusivos e outras vantagens, incentivando a utilização contínua da plataforma. A plataforma possibilitará a conversão dos gastos na moeda de preferência do usuário, como dólares convertidos em reais.

Com um forte compromisso com a sustentabilidade, a plataforma selecionará, criteriosamente, parceiros comprometidos com práticas ambientais positivas, como a

redução de emissão de carbono, além da inclusão social, promoção e apoio a empreendedores locais. A colaboração com hotéis, pousadas, restaurantes, guias turísticos, artesãos e outros prestadores de serviços locais visa à qualidade e à autenticidade da experiência do viajante, mas também o fortalecimento da economia local, gerando empregos e incentivando o empreendedorismo.

O fluxo de operações da plataforma começará com a pesquisa e o planejamento, em que os usuários iniciarão a busca por transporte, hospedagem e atividades conforme suas preferências e necessidades. A plataforma sugerirá opções com base em históricos de viagem e afinidades do usuário. Será criado um modelo de propensão para aumentar a assertividade na conversão de vendas.

Na etapa de reserva e pagamento, os usuários farão reservas e poderão efetuar os pagamentos diretamente pela plataforma, com integração de diferentes métodos de pagamento. Durante a viagem, o módulo de assistência e orientação fornecerá atualizações, informações importantes e suporte 24 horas por dia e 7 dias na semana para qualquer eventualidade.

Notificações em tempo real manterão os viajantes informados acerca de atualizações relevantes da viagem. Os usuários poderão optar por recebê-las via *e-mail*, *WhatsApp* ou *push*, mantendo-os informados sobre possíveis alterações, como mudanças no portão de embarque.

Após a viagem, os usuários poderão, pela aba de experiência do cliente (CX), fornecer *feedbacks*, sugestões e reclamações, visando à melhoria contínua do serviço, e participar do programa de fidelidade, permitindo que a plataforma utilize essas informações para aprimorar os serviços e personalizar futuras ofertas.

Ante tal estrutura, a plataforma multimodal de viagens e turismo se posiciona como uma solução inovadora e completa, proporcionando uma experiência de viagem integrada, personalizada e sustentável, atendendo às diversas necessidades dos viajantes.



### 5.1.1 *Front-end* da plataforma Teia: funcionalidades, diferenciais e proposta de valor

Neste subtópico, serão explorados, de forma visual, os diferenciais e as funcionalidades da plataforma Teia, desde o acesso inicial, a pesquisa de pacotes completos, até a personalização de cada etapa da viagem. A Teia foi projetada para oferecer uma experiência intuitiva, segura e conectada, focando em facilitar a organização e proporcionar uma experiência de viagem multimodal e integrada.

A plataforma visa atender a um público diversificado com recursos inovadores e suporte contínuo. O acesso à plataforma Teia principiará com o cadastro de novos usuários ou login para usuários já cadastrados, conforme Figura 9.

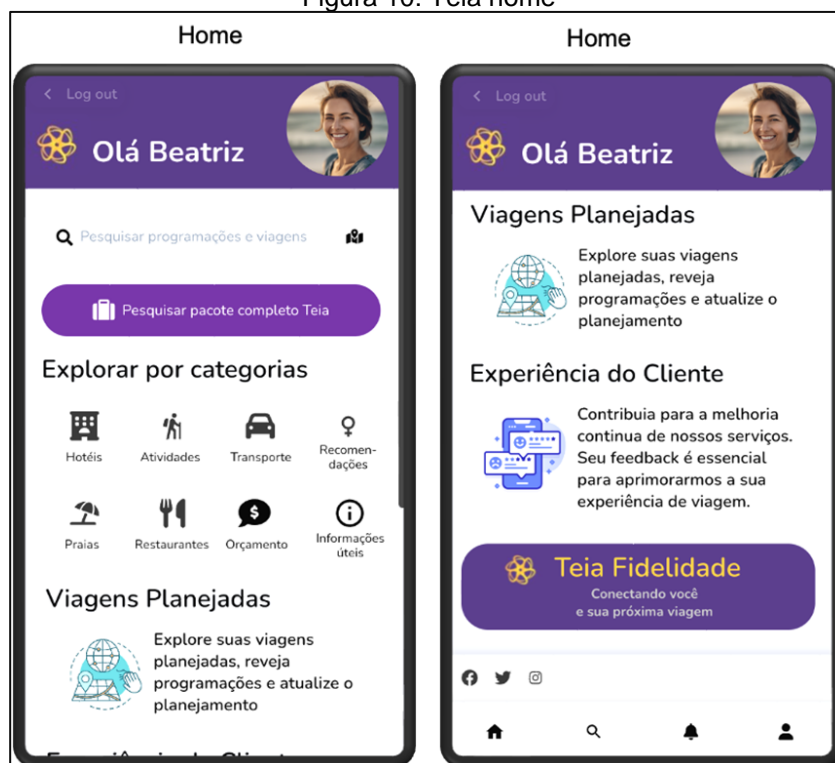


Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

O grande diferencial da Teia, em relação a outras plataformas, estará disponível na tela *Home* pelo botão “Pesquisar pacote completo Teia”, ilustrado na Figura 10. Esse recurso permitirá que o cliente planeje sua viagem de ponta a ponta,

aproveitando a multimodalidade, os diversos serviços e as experiências oferecidos na plataforma.

Figura 10: Tela home

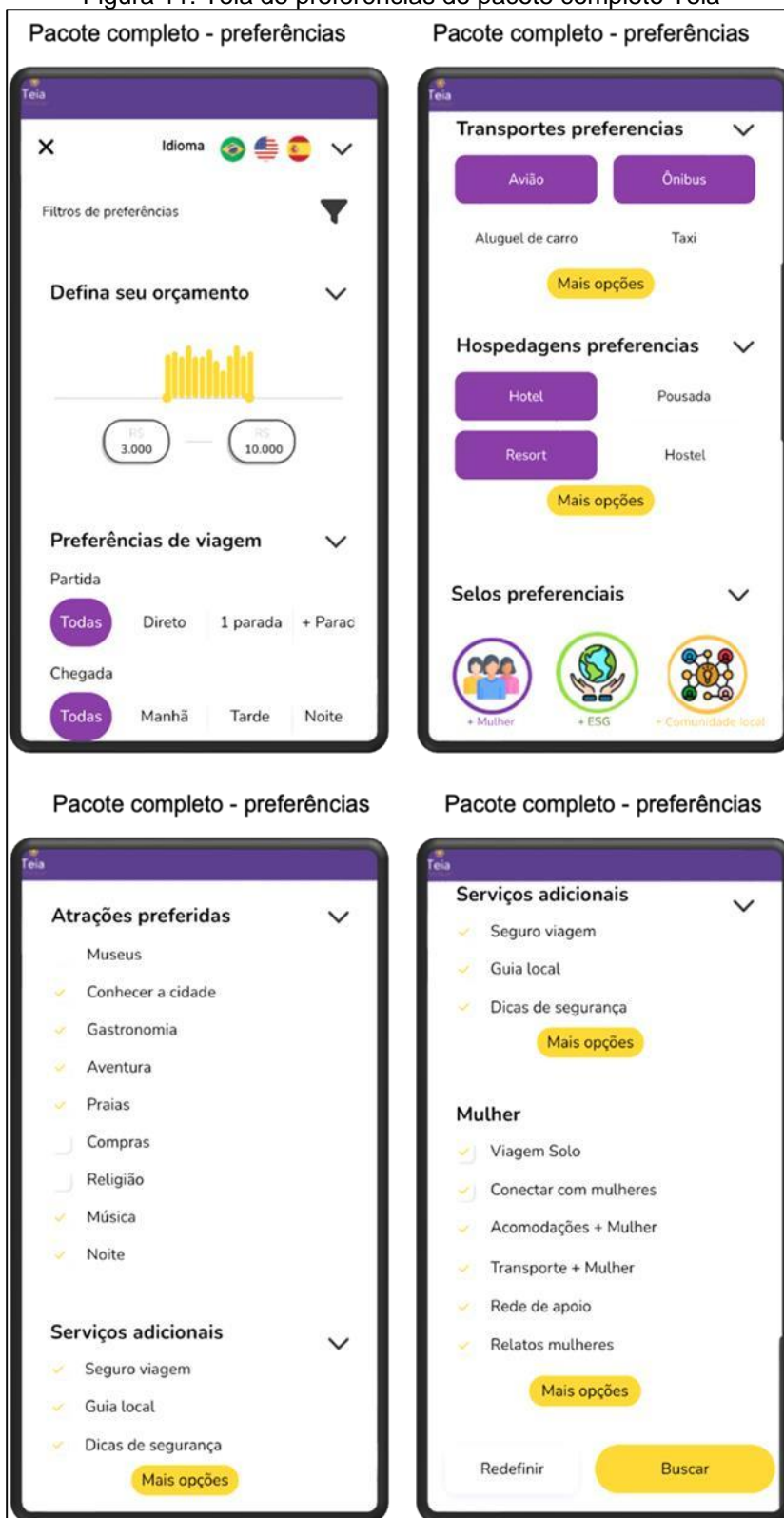


Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Ao acessar a opção de “Pesquisar pacote completo Teia”, Figura 11, o usuário poderá definir seu orçamento financeiro, preferências de modais, atrações preferidas e serviços adicionais. A plataforma objetiva, já no lançamento, atender, sem restrições, a diversos públicos. Adicionalmente, o MVP contará com o lançamento do módulo “+Mulher”, no qual mulheres poderão sinalizar se estão viajando sozinhas, se têm interesse em conectar-se com outras mulheres e aproveitar as demais possibilidades que a comunidade proporcionará.

Adicionalmente, o usuário poderá escolher como preferência empresas que possuam os selos “+ESG” (que possuem práticas ESG) e “+Comunidade Local”, indicando estabelecimentos ou serviços de empreendedores locais.

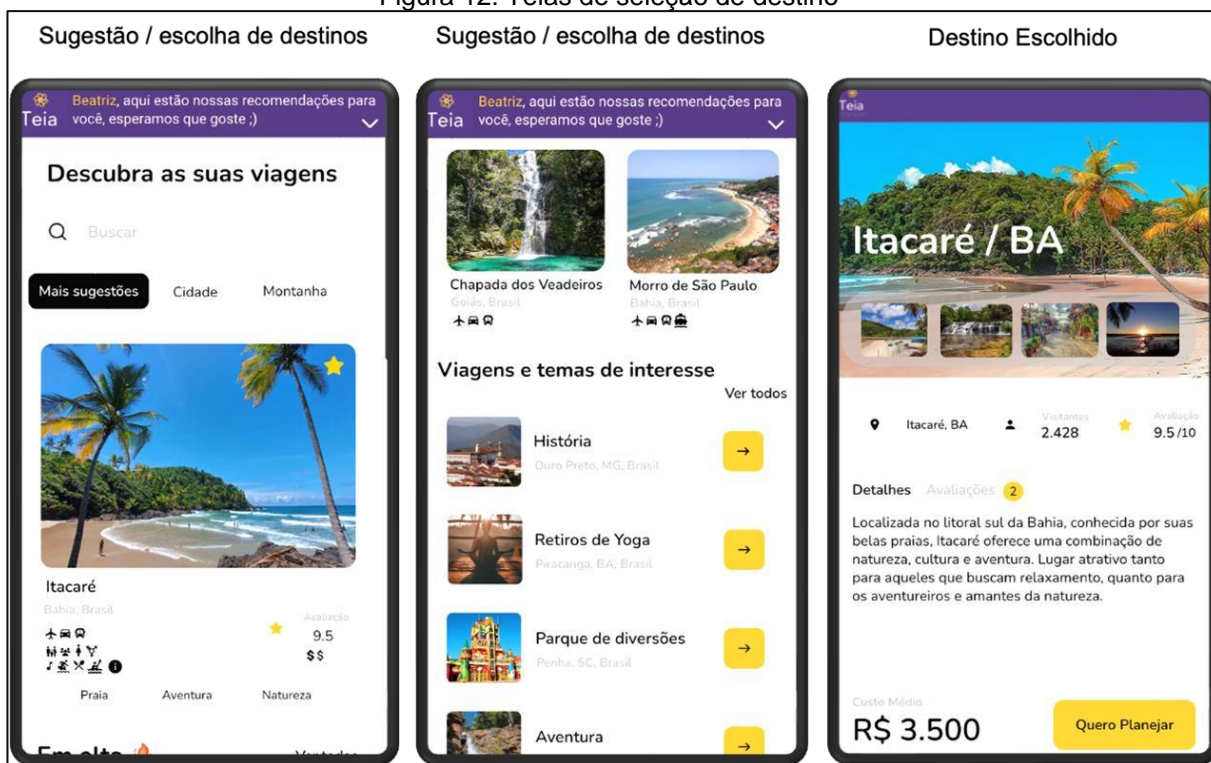
Figura 11: Tela de preferências do pacote completo Teia



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

O usuário poderá escolher seu destino ou explorar opções sugeridas (“Sugestão/ escolha de destinos”) pela plataforma, com base nas preferências definidas na tela anterior.

Figura 12: Telas de seleção de destino

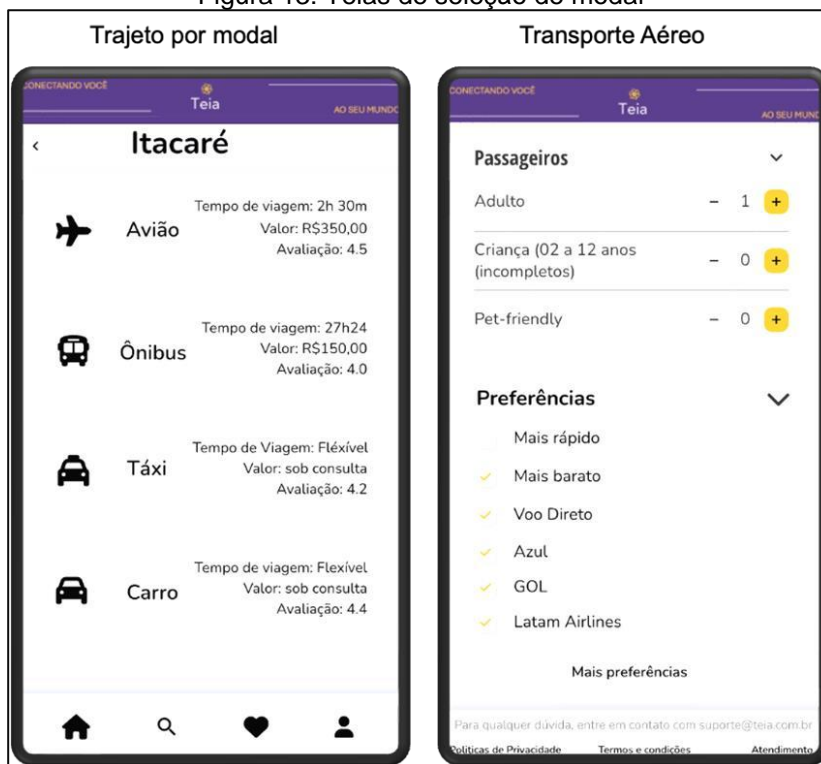


Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Diversos modais de transporte, com seus respectivos custos, serão apresentados para facilitar a escolha, conforme Figura 13 apresentada a seguir.



Figura 13: Telas de seleção de modal

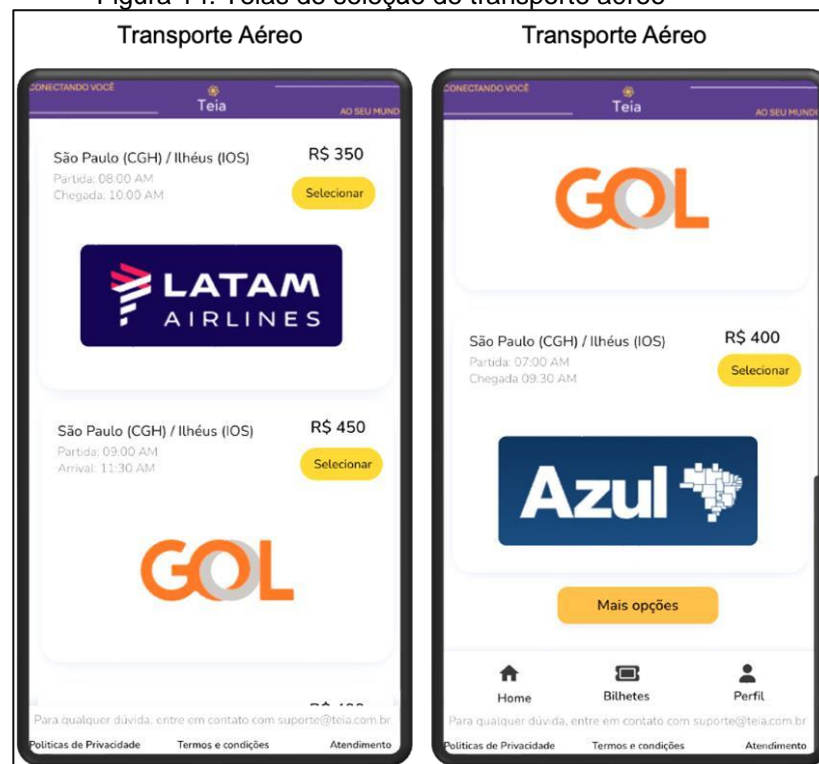


Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Começando pelo transporte aéreo, serão oferecidas opções de diversas companhias até o aeroporto mais próximo ao destino escolhido.



Figura 14: Telas de seleção de transporte aéreo



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Caso seja necessário, serão ofertadas opções de transportes adicionais, como *transfers*, táxi e ônibus.

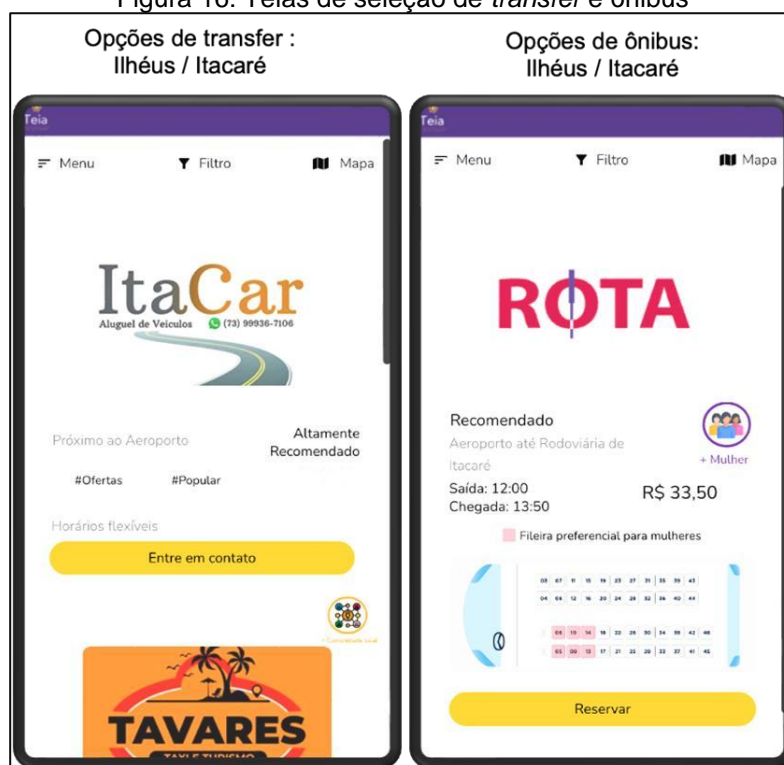
Figura 15: Telas de seleção de transportes adicionais



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Na Figura 16, visualizam-se as telas de seleção de *transfer* e ônibus. No tocante à seleção de transporte de ônibus, estará disponível para as mulheres a seleção de poltronas em fileiras exclusivas para a comunidade “+Mulher”, adicionando, assim, a camada de segurança para o nicho inicial lançado no MVP. Vale lembrar que demais nichos, como: idosos, família, pet, dentre outros, serão lançados posteriormente de maneira faseada.

Figura 16: Telas de seleção de *transfer* e ônibus

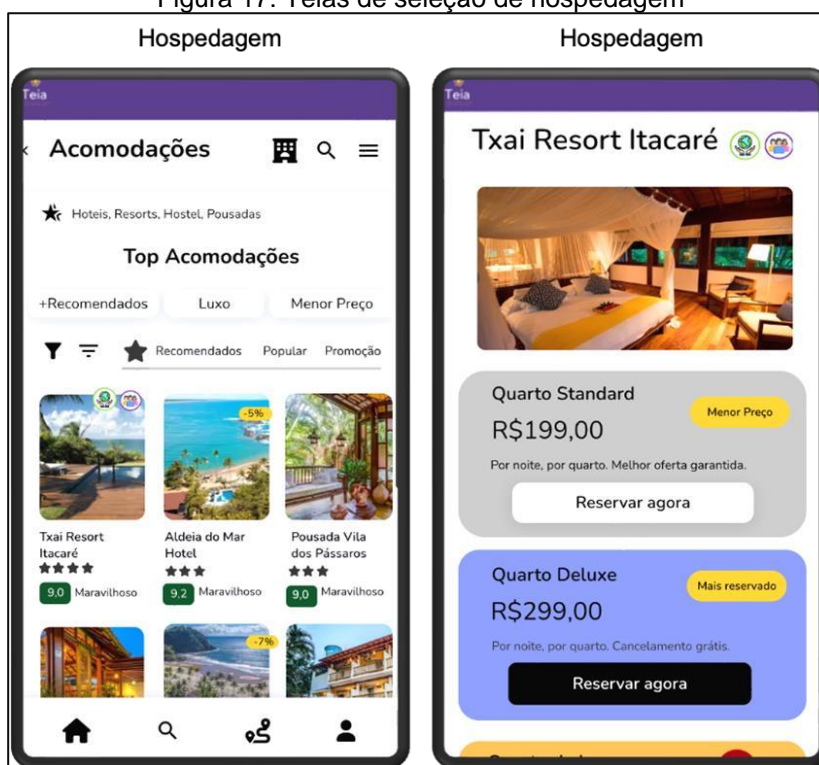


Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Feita a seleção do trajeto, o usuário será direcionado para a tela de hospedagens, na qual as opções serão apresentadas. As hospedagens com selos Teia (+Mulher, +ESG e +Comunidade Local) serão destacadas. Os diversos tipos de acomodações, bem como características das hospedagens, serão apresentados para escolha do usuário.



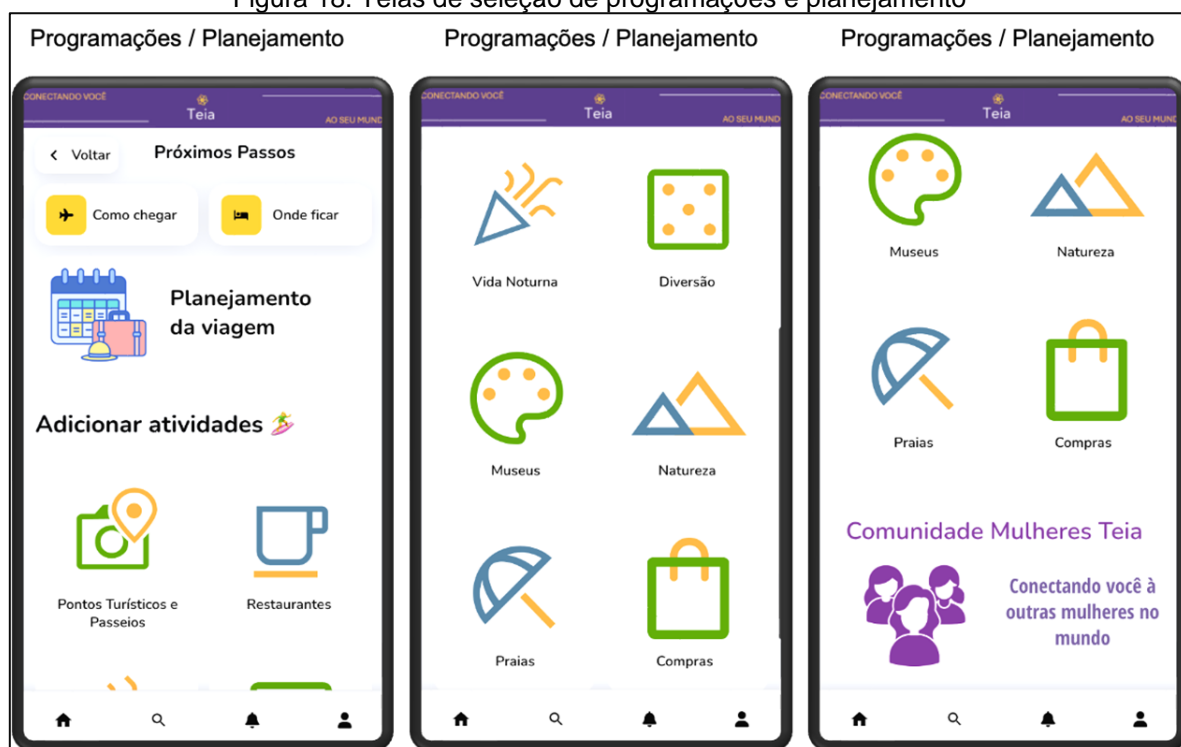
Figura 17: Telas de seleção de hospedagem



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Após concluir a seleção de hospedagem, o usuário será direcionado para a tela de “Programações/ Planejamento”, na qual poderá explorar opções de pontos turísticos e passeios com o apoio de empresas de turismo receptivo e guias turísticos, incentivando o desenvolvimento da comunidade local, além de restaurantes, vida noturna e outras atividades.

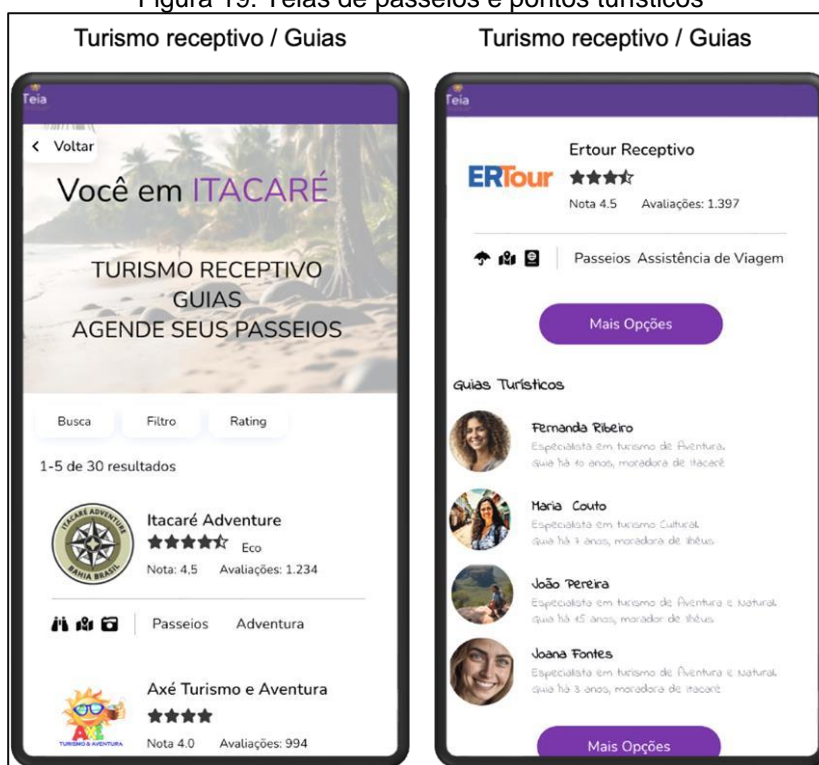
Figura 18: Telas de seleção de programações e planejamento



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Na seleção de “Pontos Turísticos e Passeios”, o usuário poderá agendar passeios, contatar guias turísticos e navegar por comentários de outros turistas, conforme Figura 19 a seguir.

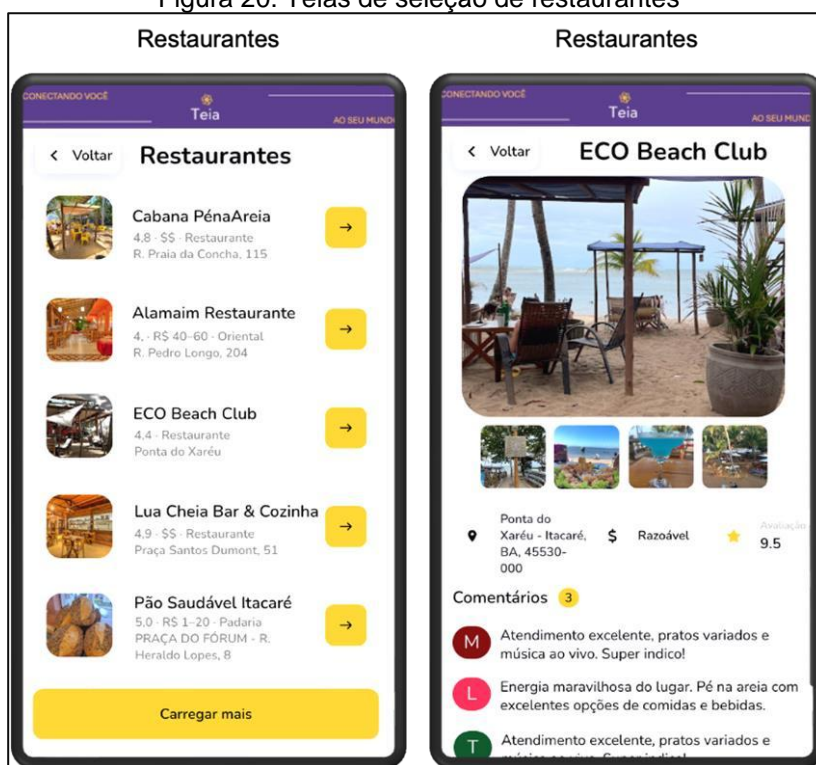
Figura 19: Telas de passeios e pontos turísticos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Durante a seleção de restaurantes, o usuário conseguirá navegar por diversas opções na plataforma, além de acessar a classificação do restaurante, custo médio de alimentação, localização, fotos e comentários de outros visitantes.

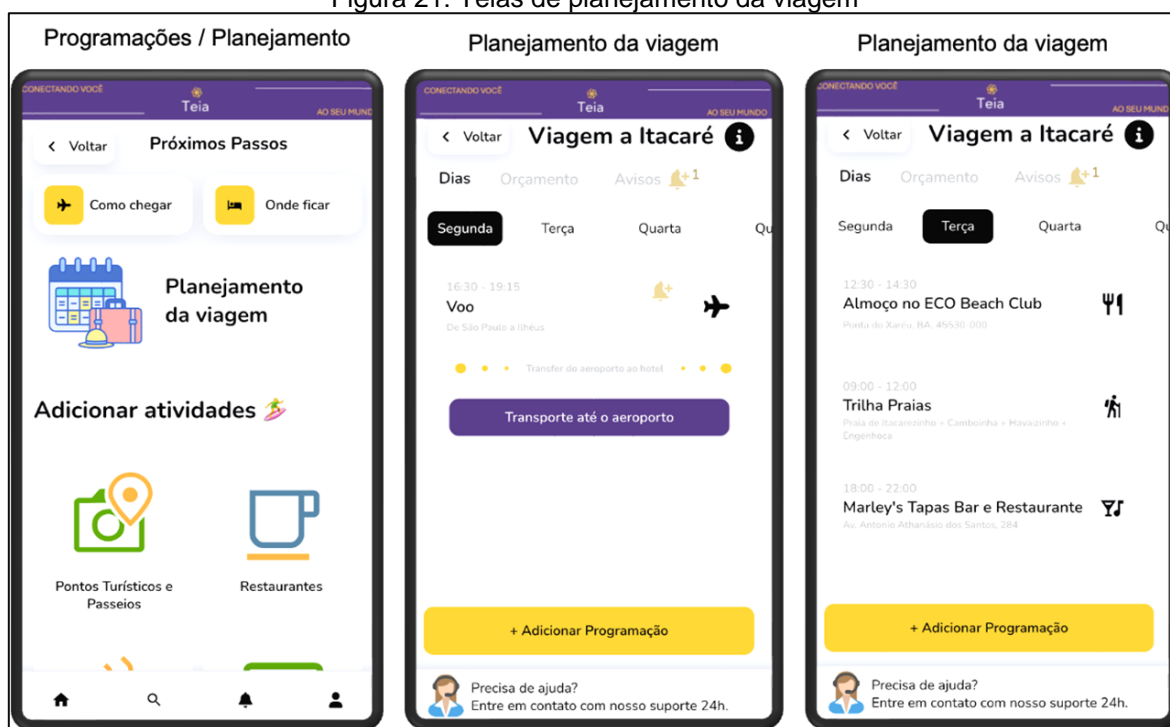
Figura 20: Telas de seleção de restaurantes



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Finalizada a programação da viagem, na tela de “Programações/Planejamento”, o usuário poderá acessar, pelo botão “Planejamento da viagem”, todo o detalhamento de suas programações.

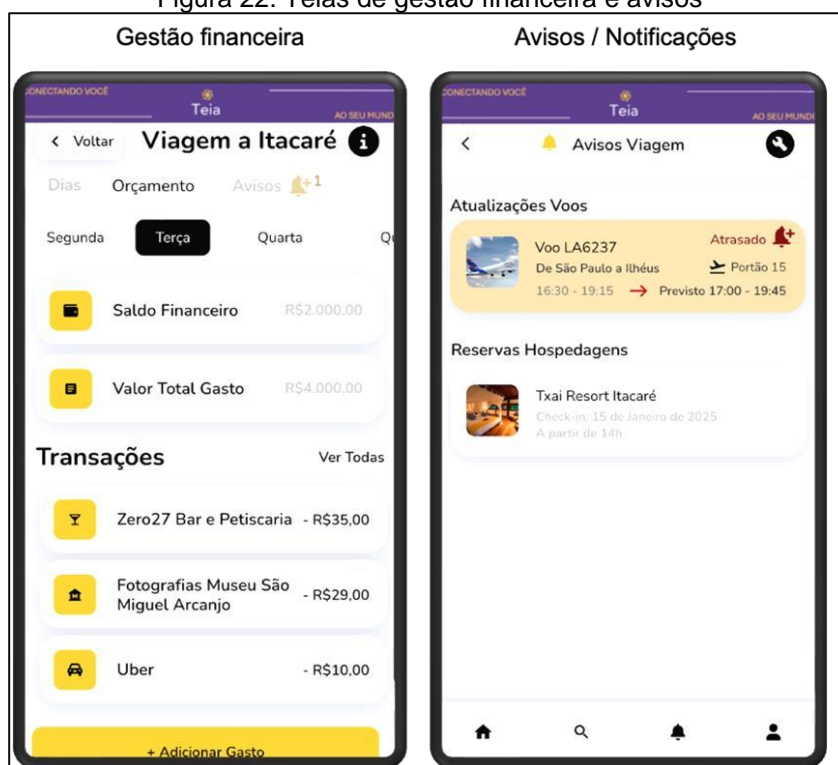
Figura 21: Telas de planejamento da viagem



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Além de toda a programação da viagem, na aba de Planejamento, o usuário poderá acessar a gestão financeira, as notificações de voos e demais alterações que demandem atenção.

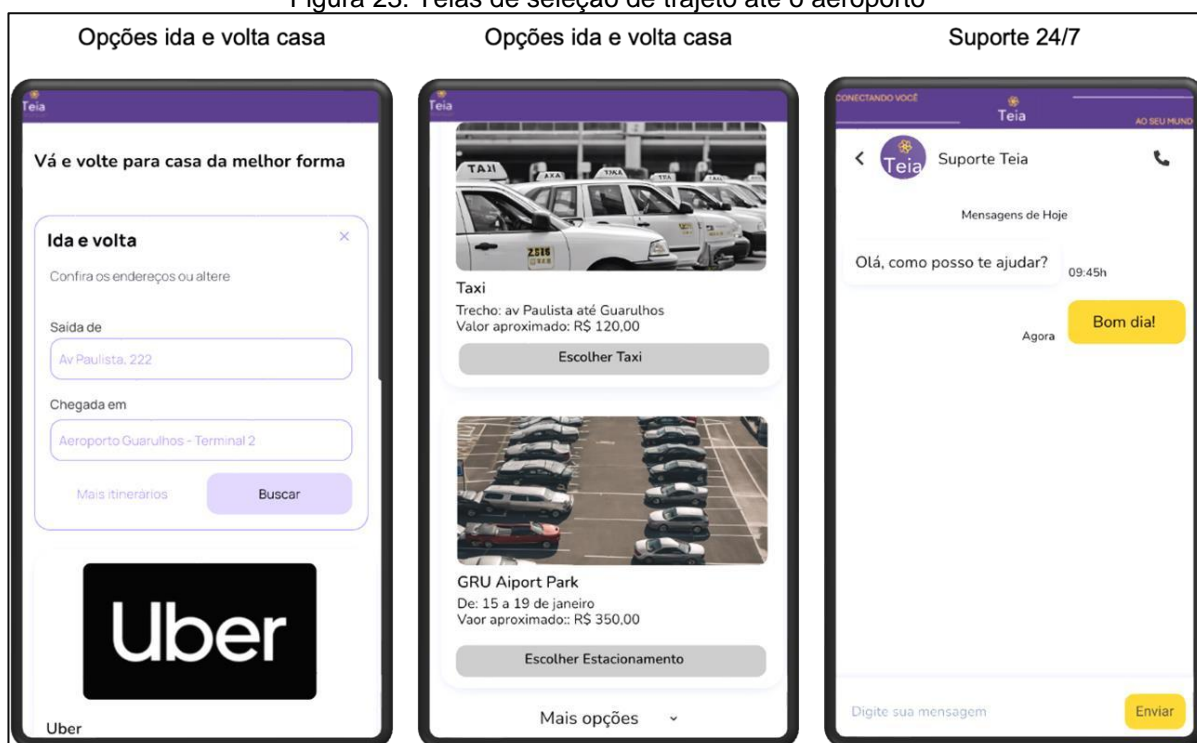
Figura 22: Telas de gestão financeira e avisos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Ainda na tela de Programação, ao selecionar a data do voo, o usuário terá a opção de adicionar o trajeto de casa até o aeroporto ou reservar uma vaga no estacionamento do aeroporto, caso prefira ir de carro. Nessa mesma tela, estará disponível suporte *on-line* 24 horas por dia, 7 dias por semana (24/7) para quaisquer dúvidas ou apoio em caso de imprevistos.

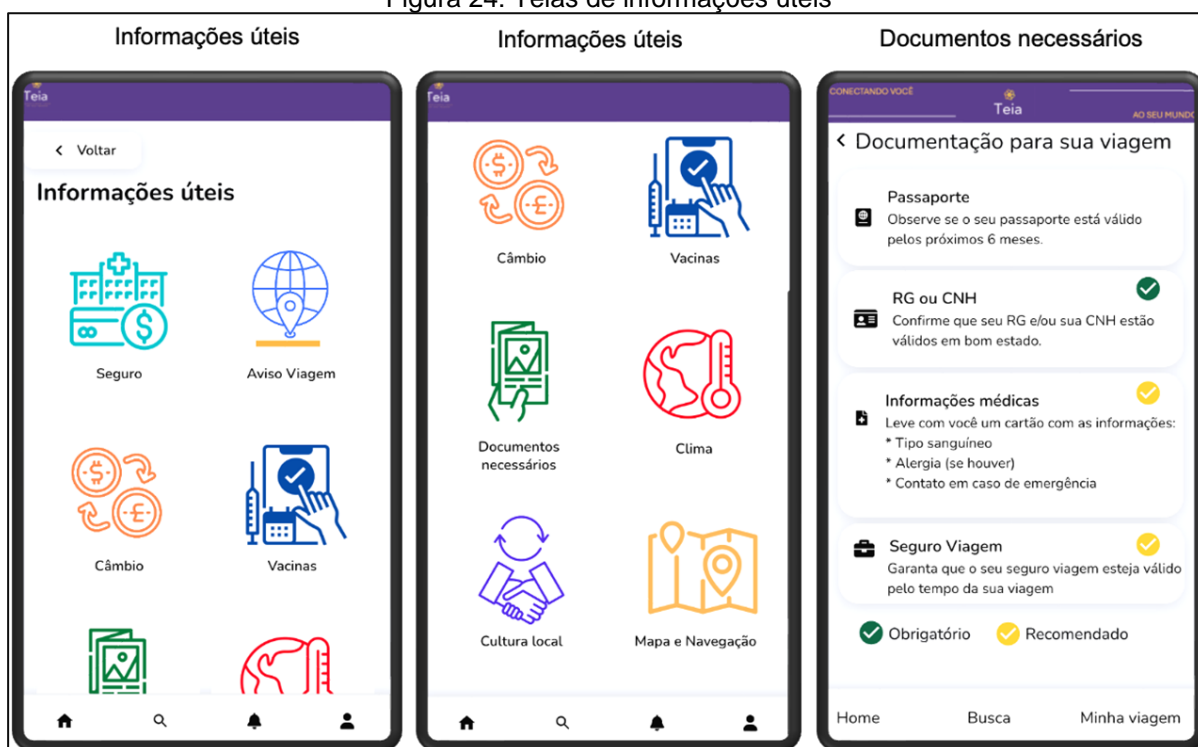
Figura 23: Telas de seleção de trajeto até o aeroporto



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

As informações úteis estarão disponíveis aos usuários, incluindo documentações necessárias para a viagem, seguro, câmbio, vacinas, entre outras, garantindo que ele tenha, de forma fácil e organizada, todos os preparativos necessários, conforme exemplificados na tela “Documentos necessários”.

Figura 24: Telas de informações úteis

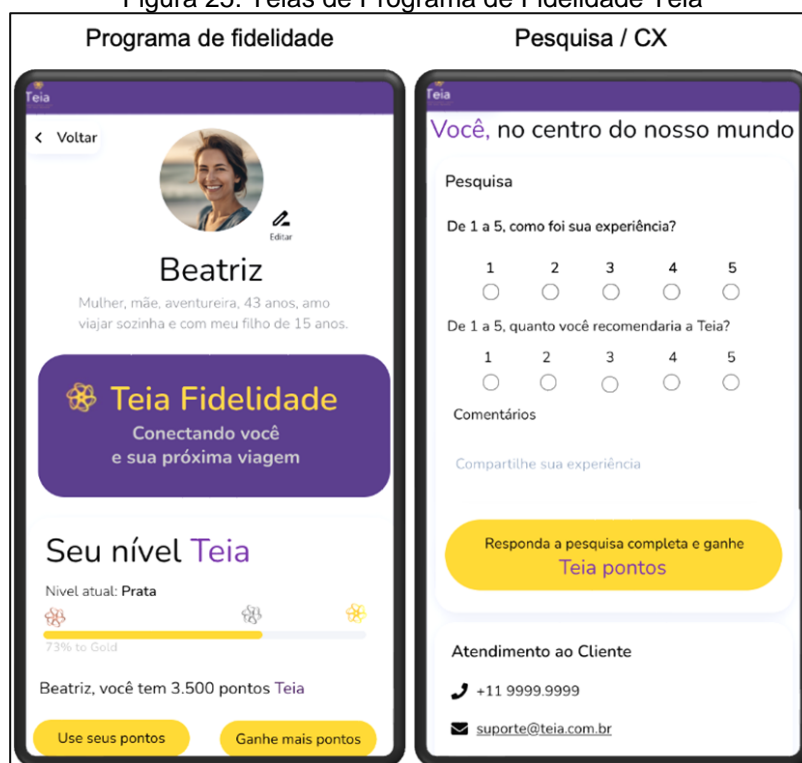


Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

O programa Teia Fidelidade foi criado com o intuito de reter, engajar, fidelizar e prolongar o ciclo de relacionamento com os clientes. As transações realizadas, as contribuições de revisões de experiências e as interações com a plataforma gerarão pontos que poderão ser trocados por benefícios diversificados. Adicionalmente, os clientes serão convidados a responder pesquisas e avaliar os serviços, a fim de conhecer suas percepções, refinar a proposta de valor e mantê-los no centro das decisões.



Figura 25: Telas de Programa de Fidelidade Teia



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A multimodalidade é um dos pilares centrais da plataforma Teia, promovendo a integração de diversos meios de transporte para oferecer uma experiência de viagem fluida, unificada e personalizada. Ao fomentar todos os modais disponíveis, do transporte aéreo aos serviços locais de *transfer* e táxi, a Teia facilita o deslocamento dos usuários e impulsiona a geração de emprego e o desenvolvimento das comunidades locais.

Esse enfoque abrangente cria oportunidades para empresas de transporte, hospedagem, turismo e outros serviços, fortalecendo a economia local e promovendo práticas sustentáveis e inclusivas. Desse modo, a Teia se estabelece como uma plataforma inovadora e comprometida com a constituição de um ecossistema de viagens mais eficiente e socialmente responsável.

## 5.2 Análise de viabilidade para o modelo

De acordo com os tópicos anteriores, o modelo proposto se materializa em uma plataforma digital. E para que entregue o valor esperado para os consumidores e o

retorno desejado aos idealizadores, são necessárias algumas análises de viabilidade, isso porque toda empresa deve utilizar, em suas tomadas de decisão, estudos que balizem as decisões de como a empresa deve aplicar seus recursos para atingir os objetivos e as metas de curto, médio e longo prazo. O projeto será analisado, criteriosamente, com base em seus principais requisitos de viabilidade, sendo elas: viabilidade operacional, técnica, política-legal, estratégica e financeira.

### 5.2.1 Viabilidade operacional

A viabilidade operacional, envolve analisar a quantidade e disponibilidade de recursos necessários para o desenvolvimento e lançamento bem-sucedido da plataforma de suporte e atendimento ao viajante. A aceitação do público, a viabilidade para parceiros, *stakeholders*, fornecedores e uma equipe engajada e orientada a resultados, são cruciais para o sucesso do projeto. A seguir são listados os aspectos mais relevantes da governança operacional, que deverão ser considerados nesta análise:

#### a. Pesquisa de mercado e demanda

No decorrer da pesquisa, o estudo visou identificar o mercado-alvo, focando nas necessidades de diferentes perfis de viajantes e suas expectativas. Quanto à análise de concorrência, também verificada, buscou avaliar os concorrentes e suas ofertas para identificar oportunidades de diferenciação e as falhas que podemos trabalhar a favor da plataforma.

#### b. Desenvolvimento da plataforma

Quanto ao desenvolvimento da plataforma, constituída a análise operacional, visando garantir suas funcionalidades essenciais, cujo propósito é garantir que todos os modais de transporte, opções de hospedagem, *transfers* e passeios personalizados sejam sugestivos de acordo com sua busca.

Outro ponto relevante analisado está correlacionado com a curadoria personalizada, que oferece recomendações baseadas nos perfis dos usuários, como passeios culturais, radicais, familiares, para crianças e aventureiros.

Ainda sobre o desenvolvimento da plataforma, vale ressaltar a interface intuitiva e segura, a qual intenta desenvolver uma interface amigável, com foco na segurança e acessibilidade para todos os públicos.

#### c. Apoio diferenciado

No que concerne ao apoio diferenciado, dois aspectos operacionais foram avaliados, sendo eles os recursos de segurança e a comunidade de apoio. Para os recursos de segurança, é necessária a utilização de ferramentas com compartilhamento de localização em tempo real, botões de pânico e suporte 24/7, referente à comunidade de apoio, é indispensável atender às diversidades, para que cada um se sinta seguro e apoiado.

#### d. Fortalecimento da economia local

O fortalecimento da economia local é extremamente importante para o projeto, em vista disso, parcerias locais serão formadas, pelas quais os empreendedores locais colaborem e façam parte do projeto. Dentre esses empreendedores, estão pousadas, restaurantes e guias turísticos.

Além disso, outro ponto importante é a promoção de negócios locais, incluindo e destacando na plataforma os locais da região, incentivando o apoio à econômica local e ao desenvolvimento da região.

#### e. Conteúdo informativo e recomendações

O conteúdo informativo e as recomendações incluem dicas de restaurantes e experiências que visam oferecer recomendações baseadas em avaliações de usuários e curadoria de especialistas locais.

Além disso, informações culturais e de segurança são indispensáveis para oferecer informações detalhadas acerca da segurança dos destinos e dicas culturais, bem como apoio a viajantes mulheres através de comunidades e um selo de certificação de lugares que apoiam e colaboram para garantir uma viagem mais segura.

f. *marketing* e captação de clientes

No que tange às campanhas de *marketing* direcionadas, destacam-se a segurança, a inclusão, o apoio ao empreendedor local e a comunidade voltada a viajantes mulheres. Combinado a isso, será firmada parceria nas redes sociais com influenciadores, além de canais e comunidades *on-line* para promover a Teia.

g. Operacional e logística

Quanto ao operacional propriamente dito e à logística, foram analisados três principais aspectos, primeiramente, o suporte ao cliente que seria 24/7 em vários idiomas, com foco em resolução ágil de problemas. Segundo, a gestão das parcerias, nas quais o desenvolvimento de parcerias seria realizado para a garantia da qualidade dos serviços. E como último aspecto, o desenvolvimento de *feedback* com os usuários, o qual será coletado na própria plataforma, buscando a melhoria contínua.

A viabilidade operacional da Teia está centrada em uma abordagem integrada e eficaz, com ênfase em pesquisa de mercado, desenvolvimento tecnológico, parcerias estratégicas, personalização do serviço, *marketing* direcionado, eficiência operacional e conformidade legal.

### 5.2.2 Viabilidade técnica

A viabilidade técnica do modelo multimodal está, profundamente, ligada à possibilidade de integração entre as informações dos diversos parceiros que compõem a proposta de solução e disponibilização destas ao cliente final.

A solução proposta tem natureza digital e um volume considerável de parceiros, porém os recursos técnicos e soluções personalizadas, já disponíveis no mercado, são capazes de atender à demanda requerida. Com o intuito de acelerar o processo, será contratada uma consultoria de *software* com *expertise* em desenvolvimento de sistemas e integração de tecnologias para a garantia do sucesso da implementação. Desse modo, tanto o *layout* da plataforma quanto as integrações serão desenvolvidas, sendo assim, conclui-se que o projeto é viável sob o ponto de vista técnico.

### 5.2.3 Viabilidade político-legal

A implementação da viabilidade político-legal para a *startup* de mobilidade multimodal tem como principal objetivo garantir que todas as operações da *startup* estejam em conformidade com a legislação vigente, mantendo boas relações com entidades reguladoras e governamentais, minimizando riscos legais e políticos e estabelecendo uma base sólida para o crescimento sustentável.

Dessa forma, considerando a necessidade de conformidade com regulamentações de transporte e hospedagem, é necessário contratar uma equipe de consultoria jurídica especializada em transporte e hospedagem para identificar todas as normas e as regulamentações aplicáveis ao setor.

Em alinhamento com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), é essencial garantir que todas as operações de transporte estejam em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelas duas agências.

Necessário, também, adaptar os serviços de transporte às exigências da Lei da Mobilidade Urbana, Lei nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012 (Brasil, 2012), que estabelece diretrizes para a organização do transporte urbano no Brasil. Assegurar que todas as Parcerias Público-Privadas (PPP) sigam as diretrizes da Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004 (Brasil, 2004).

Além disso, elaborar contratos detalhados com parceiros públicos e privados, garantindo clareza nas responsabilidades e nos benefícios de cada parte envolvida.

E cumprir o Código de Defesa do Consumidor (CDC), Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Brasil, 1990), implementando políticas e práticas que garantam a proteção dos direitos dos consumidores, assegurando que o serviço oferecido esteja em total conformidade com essa lei e que todas as informações fornecidas aos consumidores sejam claras e transparentes, evitando qualquer forma de publicidade enganosa.

Nesse cenário, imperioso viabilizar a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), onde deve ser implementado políticas de proteção de dados para garantir que todas as informações pessoais dos usuários sejam coletadas, armazenadas e utilizadas de acordo com a LGPD, desenvolvendo e disponibilizando políticas de privacidade claras e acessíveis para os usuários, detalhando como seus dados serão usados e protegidos.

Imperioso, também, utilizar a tecnologia *blockchain* para registrar transações de maneira segura e transparente, garantindo a integridade e a imutabilidade dos dados. Realizar auditorias regulares é indispensável para garantir que todas as operações estejam em conformidade com as regulamentações aplicáveis, mitigando riscos de penalidades legais.

No contexto da *startup*, o Desenvolvimento de Planos de Contingência Jurídica objetiva a criação de planos de contingência para lidar com possíveis questões legais e emergências, assegurando respostas rápidas e eficazes.

Manter um monitoramento constante do ambiente político viabiliza antecipar mudanças legislativas que possam impactar o negócio, em vista disso, deve-se manter um diálogo aberto com entidades reguladoras, órgãos governamentais e outras partes interessadas para construir relacionamentos sólidos e influenciar, positivamente, as políticas públicas que afetam o setor.

Outro aspecto indispensável é oferecer treinamento contínuo para todos os colaboradores acerca das práticas legais e regulamentações aplicáveis ao setor de transporte e hospedagem. Portanto, com a adoção das medidas apontadas na análise, conclui-se que não há qualquer impedimento regulatório significativo que impeça a operação da *startup*.

#### 5.2.4 Viabilidade estratégica

A viabilidade estratégica é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, sobretudo, em uma *startup* que visa inovar na área de mobilidade e experiência de viagem. Isso permite que todos os aspectos do projeto estejam alinhados com as necessidades do mercado e as capacidades da empresa. A análise de viabilidade estratégica ajuda a identificar oportunidades, mitigar riscos e maximizar o potencial de crescimento sustentável. Nesse contexto, a implementação de ações práticas torna-se crucial para transformar a visão do projeto em realidade, garantindo que a *startup* sobreviva e prospere em um ambiente competitivo.

A proposta de valor integrada terá como principal desafio a estruturação do time de desenvolvimento para criação da plataforma, bem como a construção de acordos com companhias de transporte e redes de hospedagem para criar pacotes de viagem personalizados. Será necessário contratar especialistas em UI/UX para desenvolver uma interface intuitiva que permita a integração de APIs, colaborando com provedores de transporte e hospedagem para garantir uma ampla oferta de serviços.

A implementação de IA para alavancagem do negócio demandará a estruturação de um time de dados para desenvolver algoritmos de IA que personalizem as recomendações de viagem com base no histórico do usuário. Nesse ínterim, a segurança com *blockchain* será importante para assegurar que todas as transações sejam seguras e transparentes.

A estruturação de um modelo de negócios escalável ajudará a implementar um sistema de cobrança de comissões sobre reservas, taxas de serviço, além de incluir espaços para publicidade dentro da plataforma. Também será necessário estabelecer uma tabela de preços competitiva e criar opções de assinatura, para oferecer benefícios adicionais aos usuários frequentes.

As parcerias estratégicas serão consideradas fatores críticos de sucesso, cujo principal desafio será implementar um plano de credenciamento de uma rede parceira qualificada e estabelecer parcerias com *startups* de tecnologia para integrar inovações e melhorar, continuamente, a plataforma.

As estratégias relacionadas a *marketing* e à aquisição de clientes deverão considerar o lançamento de campanhas de *marketing* Digital, utilizando *Google Ads*, *Facebook Ads* e *Instagram Ads* para promover a plataforma e alcançar o público-alvo. A criação de promoções de lançamento e descontos para os primeiros usuários incentivará a experimentação do serviço. A parceria com influenciadores será uma estratégia relevante para promover a plataforma e aumentar sua visibilidade, além da implementação de um programa de fidelidade que ofereça vantagens exclusivas para os usuários frequentes.

A experiência do cliente de ponta a ponta terá como estratégia a definição de um canal intuitivo e acessível para o atendimento ao cliente ao longo de sua jornada, o que demandará um centro de atendimento ao cliente operando 24/7, em que será preciso a utilização de *chatbots* e atendimento humano. Será necessário implementar ferramentas dentro da plataforma para coletar *feedback* contínuo dos usuários e realizar melhorias constantes.

A personalização da experiência usará dados coletados para maximizar a experiência de cada usuário, oferecendo notificações e recomendações baseadas em suas preferências. Por fim, consideramos a sustentabilidade e a responsabilidade social, agregando, continuamente, soluções sustentáveis em toda a jornada do cliente, seja pela utilização de meios de transporte sustentáveis ou por experiências responsáveis para os provedores e para a evolução do nível de consciência dos usuários.

A gestão de riscos e *compliance* incluirá a contratação de consultores jurídicos para garantir que a plataforma cumpra todas as regulamentações de transporte e hospedagem, tal como a implementação de medidas rigorosas de segurança de dados em conformidade com a LGPD, incluindo criptografia e políticas de privacidade claras. Planos de contingência e de resposta a crises serão implementados para lidar com possíveis interrupções de serviço e garantir a continuidade das operações.



### 5.2.5 Viabilidade financeira

O empreendedorismo é uma característica do povo brasileiro, aspecto que impulsiona um constante fluxo de ingresso de novas empresas no mercado. Todavia, evidencia-se que grande parte dessas novas empresas não resistem muito tempo e acabam fechando suas portas. De acordo com o IBGE (2021), cerca de 60% das empresas fecham em até 5 anos após serem abertas, e boa parte disso se dá em razão da falta de planejamento, em especial, o econômico-financeiro.

Falhas no planejamento, como na precificação ou no fluxo de caixa, são umas das principais falhas das *startups*, sendo que algumas dessas empresas fecham por instabilidade financeira. Por esse motivo, as organizações têm adotado novas estratégias e ferramentas para o gerenciamento de suas atividades, sobretudo, em mercados altamente competitivos.

Isso intensificou a imprescindibilidade de reorganização dos modos de gestão empresarial, a fim de compatibilizar com os padrões internacionais de qualidade, preceito reafirmado por Poter (1999), dado que poucos são os setores remanescentes nos quais a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados.

Entre essas estratégias e ferramentas, a utilização da viabilidade econômica e financeira verifica a consistência e a rentabilidade do projeto (produto ou serviço) e se será, portanto, econômica e financeiramente viável, com um bom custo-benefício capaz de gerar retornos suficientes para cobrir os custos e propiciar lucros, posto que indica quais são os caminhos e as ações mais promissoras.

Ademais, uma análise de viabilidade financeira bem elaborada oportuniza segurança e pilares sólidos para o novo negócio e pode ajudar a atrair investidores e financiadores, uma vez que concede informações claras e objetivas sobre o potencial retorno sobre o investimento e a saúde financeira do empreendimento.

Nesse sentido, para Rodrigues (2010, p. 36), “várias são as definições sobre estudo de viabilidade, porém a maioria – senão a totalidade dos autores – concorda

que estes são parte integrante no contexto de um empreendimento ou projeto de investimento”.

Na ótica de Gropelli e Nikbakht (2002, p.132), “uma vez que os administradores saibam quanto custa a ativação de um projeto, eles podem comparar o investimento inicial com os benefícios futuros e julgar se o projeto merece ser implementado”.

Para analisar a viabilidade financeira, são necessárias a estimativa de custos iniciais, a estimativa de receitas, a análise de riscos, os indicadores financeiros, o fluxo de caixa, a taxa interna de retorno, o VPL e o *payback*, ambas as análises serão apresentadas a seguir.

#### 5.2.5.1 Estimativa de custos iniciais

Essa é uma etapa fundamental no planejamento de uma nova empresa, visto que permite identificar e qualificar os recursos financeiros necessários para o lançamento e para a operação nos primeiros meses. Desse modo, é essencial para evitar surpresas e assegurar que o empreendimento tenha fundos suficientes para iniciar suas atividades de forma sustentável.

Os principais componentes dos custos associados a abertura de uma *startup* de tecnologia voltada para o ramo de turismo e viagens são:

1. Custos com registros e licenciamento:
  - taxas de registro da empresa junto à Receita Federal e à Junta Comercial;
  - licenças e permissões necessárias para operar; e
  - honorários de advogados e consultores para auxiliar na incorporação.
2. Custos de instalação:
  - aluguel de sala comercial;
  - reformas e adaptações;
  - móveis e equipamentos de escritório.
3. Equipamentos e tecnologia:

- computadores, impressoras e outros dispositivos eletrônicos (*hardware*);
  - *software* necessário para as operações diárias.
4. Despesas operacionais e pré-operacionais:
- Salários e benefícios para funcionários;
  - Treinamento e capacitação;
  - *marketing* e publicidade pré-lançamento;
  - Desenvolvedores da plataforma;
5. *marketing* e publicidade:
- desenvolvimento da marca (logotipo, identidade visual);
  - criação de sites e presença em redes sociais;
  - campanhas publicitárias para atração do cliente.
6. Capital de giro:
- fundo de reserva para cobrir despesas operacionais nos primeiros meses de operação;
  - contingência para imprevistos financeiros.

Ressalte-se que o levantamento e a análise dos custos iniciais são um processo dinâmico, que deve ser revisado e ajustado à medida que novos dados e informações se tornem disponíveis. Ademais, é vital que tal análise seja detalhada e conservadora, para assegurar que todos os custos serão considerados. Desse modo, os investimentos iniciais (quitados nos três primeiros meses) e as despesas operacionais mensais foram sopesadas de acordo com a Tabela 1.

TABELA 1: Custos iniciais

		outubro		novembro		dezembro
<b>Investimentos</b>						
Desenvolvimento de APP	R\$	66.666,67	R\$	66.666,67	R\$	66.666,67
Hardware/Software	R\$	8.133,33	R\$	8.133,33	R\$	8.133,33
Registro de domínio	R\$	10.000,00	R\$	-	R\$	-
Criação/manutenção do site	R\$	2.000,00	R\$	2.000,00	R\$	2.000,00
Segurança da informação	R\$	25.000,00	R\$	25.000,00	R\$	25.000,00
Integração com pagtos online	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00
Móveis e equipamentos de escritório	R\$	3.000,00	R\$	3.000,00	R\$	3.000,00
Treinamento e capacitação inicial	R\$	1.000,00	R\$	1.000,00	R\$	1.000,00
<b>Total de investimento</b>	<b>R\$</b>	<b>117.300,00</b>	<b>R\$</b>	<b>107.300,00</b>	<b>R\$</b>	<b>107.300,00</b>
<b>Despesas Operacionais</b>						
		outubro		novembro		dezembro
Marketing e Publicidade	R\$	4.600,00	R\$	4.600,00	R\$	4.600,00
Salários e benefícios de funcionários (3 )	R\$	15.000,00	R\$	15.000,00	R\$	15.000,00
Encargos Sociais	R\$	15.000,00	R\$	15.000,00	R\$	15.000,00
Pró-labore das sócias (7x R\$ 5.000,00)	R\$	35.000,00	R\$	35.000,00	R\$	35.000,00
IRPJ sobre a receita operacional	R\$	252.750,00	R\$	252.750,00	R\$	252.750,00
Contador	R\$	1.412,00	R\$	1.412,00	R\$	1.412,00
Assessoria Jurídica	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00
Energia	R\$	900,00	R\$	900,00	R\$	900,00
Aluguel de sala comercial em SP	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00
Condomínio (custo com água incluída)	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00
Telefone/internet	R\$	1.250,00	R\$	1.250,00	R\$	1.250,00
<b>Total de despesas operacionais</b>	<b>R\$</b>	<b>338.412,00</b>	<b>R\$</b>	<b>338.412,00</b>	<b>R\$</b>	<b>338.412,00</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Nota: Pesquisa de mercado, levando em consideração a média na cidade de São Paulo.

Em vista disso, o investimento inicial será de R\$ 455.712,00 (quatrocentos e cinquenta e cinco mil, setecentos e doze reais) mensais durante os três primeiros meses, ou seja, R\$ 1.347.136,00 (um milhão, trezentos e quarenta e sete mil, cento e trinta e seis reais) no total.

No primeiro mês, seria necessária uma receita de R\$ 455.712,00 (quatrocentos e cinquenta e cinco mil, setecentos e doze reais), sendo R\$ 117.300,00 para cobrir a parcela 01/03 do investimento e R\$ 338.412,00 para cobrir as despesas operacionais do mês corrente). E nos segundo e terceiro mês, seria necessária uma receita de R\$ 445.712,00 (R\$ 107.300,00 para a parcela 02/03 e 03/03 do investimento + R\$ 338.412,00 para cobrir as despesas operacionais).

Já o *break-even* (momento de equiparação financeira, dado que a receita e as despesas totais se tornam equivalentes e não há prejuízos nem lucro para a empresa) seria de aproximadamente R\$ 338.412,00 (trezentos e trinta e oito mil, quatrocentos e doze reais), ou seja, este é o ponto de equilíbrio financeiro do negócio, trata-se do

momento em que as receitas igualam os custos totais, resultando em lucro 0, isso significa que todos os custos foram cobertos pelas receitas geradas. Assim, quando as vendas estão acima desse ponto, passamos a ter valor presente líquido maior do que 0, e o investimento passa a ser atraente e lucrativo.

#### 5.2.5.2 Estimativa de receitas

A estimativa de receitas é imprescindível no planejamento financeiro de uma empresa, pois ela fornece uma previsão de entradas esperadas e, através dela, é possível planejar o crescimento do negócio.

Sua estrutura foi delineada considerando a previsão de vendas, a qual se baseou em coletas de informações de líderes de mercado de operações de turismo *on-line*, a atratividade das funcionalidades e as comodidades inovadoras ofertadas pelo novo modelo; e a tendência de crescimento do setor é que o mercado global das agências *on-line* aumentem de R\$ 800 bilhões em 2023 para pouco mais de R\$ 900 bilhões em 2024, apresentando uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 4,7%, podendo chegar a 12,99% até 2030.

TABELA 2: Fontes de previsão de receitas anual

Taxas de serviço	Cobradas diretamente dos clientes por serviços como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emissão de passagens</li> <li>▪ Organização de itinerários personalizados</li> <li>▪ Assistência com vistos e passaportes</li> </ul>
Passagens aéreas	Comissão das companhias aéreas sobre as vendas de passagens. Essa comissão pode variar conforme a companhia aérea e o volume de vendas.
Vendas de pacotes turísticos	Recebimento por meio de comissões.
Parcerias e promoções	Por meio de incentivos e bonificações de fornecedores por atingirem certo volume de venda ou por promoverem produtos específicos.
Serviços complementares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguro de viagem</li> <li>▪ Transferências aeroportuárias</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aluguel de equipamentos (como esqui ou mergulho)</li> <li>▪ Aluguel de carro</li> <li>▪ Ingressos para atrações</li> <li>▪ Experiências personalizadas</li> </ul>

Hospedagem	Taxas sobre as reservas feitas através dela, que pode variar dependendo do acordo com o hotel e o anfitrião
Seguro-viagem	Recebimento de comissão para transações com seguradoras parceiras.
Publicidade	Venda de espaço publicitário para (rol exemplificativo): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hotéis</li> <li>▪ Companhias aéreas</li> <li>▪ Empresas de <i>transfer</i></li> <li>▪ Publicidade de empresas de áreas afins</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

É relevante destacar que, para a previsão de receitas da plataforma, estimaram-se vendas realizadas somente para consumidores brasileiros, em razão de ser uma nova entrante e ainda desconhecida em um mercado tão competitivo, como o internacional, embora não se descarte tal possibilidade.

Segundo pesquisa do Gov.br, 69% dos brasileiros viajam a lazer uma vez por ano, ou seja, em média 140 milhões de pessoas viajam uma vez por ano a lazer no Brasil – segundo o censo do IBGE (2023), o Brasil possui aproximadamente 203 milhões de habitantes.

A expectativa de mercado preconiza atingir 1% dos viajantes brasileiros, tendo em vista a quantidade elevada de turistas, mas também compreendendo o valor que a plataforma conseguirá entregar aos consumidores brasileiros. Com isso, teríamos 1% de 140 milhões de brasileiros, ou seja, teríamos como clientes 1 milhão e 400 mil viajantes por ano na plataforma. Porém, sabendo também que nem todos os viajantes se tornarão clientes, utilizamos uma taxa de conversão inicial de 10%, considerando uma estimativa conservadora de mercado para novos negócios, tendo, assim, uma previsão média de 140 mil clientes no período inicial.

Através de pesquisa de mercado, identificamos um *ticket* médio de viagens variando entre R\$ 1.800,00 (mil e oitocentos reais) a R\$ 2.000,00 (dois mil reais), valores esses apresentados por *sites* especializados, como Poder360 e AgenciaGov, pelo período de um ano.

Com objetivo de deixar a plataforma mais atrativa e, conseqüentemente, ganhar espaço no mercado interno, será ofertado inicialmente preços mais competitivos, com um ticket médio de R\$ 1.800,00 (um mil e oitocentos reais).

Com isso, tendo como média 140 mil potenciais clientes a um *ticket* médio de R\$ 1.800,00 (um mil e oitocentos reais), chegaremos a um faturamento no montante de R\$ 252.000.000,00 (duzentos e cinquenta e dois mil reais) anuais.

Em análise de mercado, identificou-se que as atuais empresas captam de comissão nas transações, em média, 10% do valor vendido pela plataforma. A Booking.com, por exemplo, opera com comissões de 13% sobre a reserva efetuada, podendo chegar a 16% para contas preferenciais com maior visibilidade.

Nesse sentido, tendo ciência da necessidade do retorno financeiro para que o projeto seja viável, mas entendendo também os riscos de taxas altas para novas empresas, ainda sem abrangência no mercado, optou-se por captar 8% de comissão sobre as operações. Em vista disso, a expectativa é atingir aproximadamente R\$ 20.160.000,00 (vinte milhões, cento e sessenta mil reais) para os primeiros 12 meses, sendo, portanto, R\$ 1.680.000,00 (um milhão, seiscentos e oitenta reais) mensais em média (valor esse que, provavelmente, iniciará mais baixo, em razão de ser uma empresa nova no mercado e aumentando com o passar dos meses).

Além disso, foi considerado que, além das receitas com vendas de serviços de viagem em geral, também haverá uma receita extra, proveniente de comissões em publicidade (de cerca de R\$ 5.000,00 mensais). Logo, a receita mensal bruta total seria de R\$ 1.685.000,00 (um milhão, seiscentos e oitenta e cinco reais) e líquida de R\$ 1.263.750,00 (um milhão duzentos e sessenta e três mil e setecentos e cinquenta reais), posto que sobre o valor bruto incide 25% de imposto de renda.

Segundo o acordado entre as sete sócias fundadoras, cada uma realizará o aporte de capital de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), totalizando um investimento inicial de R\$ 2.100.000,00 (dois milhões e cem mil reais).

Ainda que, hipoteticamente, não haja nenhuma receita nos três primeiros meses, o investimento inicial de R\$ 2.100.000,00 (dois milhões e cem mil reais) seria suficiente para cobrir trimestre inicial do investimento, juntamente com as despesas operacionais, ou seja, R\$ 1.347.136,00 (um milhão, trezentos e quarenta e sete mil, cento e trinta e seis reais). Logo, ao final do terceiro mês, após quitar essas parcelas, restariam R\$ 752.864,00 (setecentos e cinquenta e dois, oitocentos e sessenta e quatro reais) para ser usado como fundo de reserva e contingência para imprevistos financeiros.

Desse modo, seria necessária, ao final do primeiro mês, receita igual ou superior a R\$ 455.712,00 para custear as despesas operacionais juntamente com o investimento. Já ao final do segundo e do terceiro mês, seria necessária uma receita de R\$ 445.712,99 para custear as despesas operacionais e o investimento. Por fim, a partir do quarto mês, uma receita de R\$ 338.412,00 seria o suficiente para manter o ponto de equilíbrio, uma vez que custeia as despesas operacionais – a partir desse valor, a empresa começa a apresentar rentabilidade.

No que se refere às entradas acima de R\$ 338.412,00, serão distribuídas às sócias investidoras, em parcelas iguais, até que o valor investido tenha retornado ao patrimônio pessoal de cada uma, sem considerar quaisquer juros. A expectativa é que esse retorno ocorra em aproximadamente em 20 meses, o que ocorrerá caso as entradas sejam 30% acima dos R\$ 338.412,00 (ou seja, R\$ 439.935,60). Como a expectativa é de uma futura receita líquida de R\$ 1.263.750,00 (um milhão duzentos e sessenta e três mil e setecentos e cinquenta reais), R\$ 439.935,60 representa cerca de 34% daquela, o que corresponde a um cenário não otimista.

Ressalte-se que as sócias acordaram entre si que seria possível aguardar até 48 meses para reaverem a quantia investida inicialmente. Dessa forma, ainda que a previsão de retorno não se confirme, o plano inicial seria mantido.

Pelo exposto, o desenvolvimento dessa plataforma é positivo ante o cenário atual de mercado com capacidade de gerar valor para todos os consumidores e lucro para seus investidores.



### 5.2.5.3 Análise de risco

A análise de risco é um processo crítico para a gestão eficaz de projetos e empresas, pois identifica e prioriza os riscos, com a aplicação de recursos para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade e/ou impacto desses riscos. Logo, sua finalidade é garantir que a companhia esteja pronta para as incertezas que estarão por vir, para proteger seus ativos e alcançar o sucesso. Alguns dos possíveis tipos de riscos são:

1. Identificação de riscos / análise qualitativa
  - a. Atraso no cronograma e falhas técnicas: alta;
  - b. Probabilidade de baixa aceitação do mercado: média;
  - c. Concorrência: média;
  - d. Aumento do custo de desenvolvimento: média.
2. Análise quantitativa de riscos
  - a. Utilização de simulador para modelar cenários financeiros;
  - b. Calcular os impactos financeiros das falhas técnicas.
3. Planejamento de respostas a riscos
  - a. Contratação de especialistas para revisar o desenvolvimento do produto;
  - b. Contratar seguro de desenvolvimento para custos adicionais;
  - c. Plano de *marketing* agressivo para aumentar a aceitação do mercado.
4. Monitoramento e revisão dos riscos
  - a. Monitorar o progresso do produto e ajustar planos conforme a necessidade;
  - b. Realizar reuniões mensais de revisão de riscos para identificar novos riscos e revisar a eficácia das respostas.

Todas as empresas necessitam de uma análise de risco, visto que desse modo podem mitigar e minimizar as potenciais perdas e aumentar sua chance de sucesso. Esse é um processo contínuo que requer atualização regular para ser possível a adaptação às mudanças no ambiente de negócio.

#### 5.2.5.4 Indicadores financeiros

Utilizar ferramentas de gestão financeira é de extrema importância para as organizações, dado que auxilia na tomada de decisões e na compreensão dos resultados. De acordo com Padoveze (2010, p.149) “os instrumentos de gestão de análises de investimentos, projeções e orçamentos são determinantes para que a empresa tenha continuamente visão de futuro e, portanto, são indispensáveis”.

Os instrumentos mais convencionais para realizar a referida análise são os indicadores financeiros, que dispõem de informações numéricas do balanço e/ou elementos do demonstrativo do resultado, tendo em vista o fato de os indicadores serem apenas indicadores e não expressões precisas e absolutas.

##### 5.2.5.4.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma demonstração dinâmica que disponibiliza informações financeiras que auxiliarão na tomada de decisão, pois ele representa as previsões, o controle e os registros de entradas e saídas financeiras durante um determinado período.

Mediante o fluxo de caixa, a alta gestão obterá o estado de liquidez da empresa e de que forma poderá utilizar seus recursos e se necessitará, por exemplo, de empréstimos bancários.

Por meio do conhecimento do passado (o que ocorreu com a empresa na última semana, mês ou ano), é factível realizar uma projeção para o futuro, comparando o fluxo projetado com o realizado, analisando as variações e, assim, avaliar para qual ponto a empresa precisa dar mais atenção.

TABELA 3: Fluxo de caixa do projeto.

Categoria	outubro		novembro		dezembro	
Saldo inicial	R\$	2.100.000,00	R\$	-	R\$	-
<b>Receitas Operacionais</b>						
Venda de pacotes de viagens: * comissões de cias aéreas; * comissões de hotéis; * comissões de operadores de turismo; * serviços adicionais (aluguel de carro, seguro de viagem, ingressos).	R\$	1.680.000,00	R\$	1.680.000,00	R\$	1.680.000,00
Comissões de publicidade	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00
<b>Total de Receitas Operacionais</b>	<b>R\$</b>	<b>1.685.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>1.685.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>1.685.000,00</b>
<b>Despesas Operacionais</b>						
Marketing e Publicidade	R\$	4.600,00	R\$	4.600,00	R\$	4.600,00
Salários e benefícios de funcionários (3)	R\$	15.000,00	R\$	15.000,00	R\$	15.000,00
Encargos Sociais	R\$	15.000,00	R\$	15.000,00	R\$	15.000,00
Pró-labore das sócias (7x R\$ 5.000,00)	R\$	35.000,00	R\$	35.000,00	R\$	35.000,00
IRPJ sobre a receita operacional	R\$	252.750,00	R\$	252.750,00	R\$	252.750,00
Contador	R\$	1.412,00	R\$	1.412,00	R\$	1.412,00
Assessoria Jurídica	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00
Energia	R\$	900,00	R\$	900,00	R\$	900,00
Aluguel de sala comercial em SP	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00
Condomínio (custo com água incluída)	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00
Telefone/internet	R\$	1.250,00	R\$	1.250,00	R\$	1.250,00
<b>Total de despesas operacionais</b>	<b>R\$</b>	<b>338.412,00</b>	<b>R\$</b>	<b>338.412,00</b>	<b>R\$</b>	<b>338.412,00</b>
<b>Investimentos</b>						
Desenvolvimento de APP	R\$	66.666,67	R\$	66.666,67	R\$	66.666,67
Hardware/Software	R\$	8.133,33	R\$	8.133,33	R\$	8.133,33
Registro de domínio	R\$	10.000,00	R\$	-	R\$	-
Criação/manutenção do site	R\$	2.000,00	R\$	2.000,00	R\$	2.000,00
Criação/manutenção do site	R\$	25.000,00	R\$	25.000,00	R\$	25.000,00
Segurança da informação	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00
Integração com pagtos online	R\$	3.000,00	R\$	3.000,00	R\$	3.000,00
Móveis e equipamentos de escritório	R\$	1.000,00	R\$	1.000,00	R\$	1.000,00
Treinamento e capacitação inicial	R\$	117.300,00	R\$	107.300,00	R\$	107.300,00
<b>Total de investimento</b>	<b>R\$</b>	<b>3.667.700,00</b>	<b>R\$</b>	<b>5.245.400,00</b>	<b>R\$</b>	<b>5.245.400,00</b>
<b>Saldo de Caixa</b>						

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

#### 5.2.5.4.2 Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno é um dos principais indicadores utilizados em finanças para avaliar a viabilidade de um investimento ou projeto, mas também é considerado um método exato, assim como o valor presente líquido. Segundo Brealey (2011), “a taxa interna de retorno é uma métrica fundamental na avaliação de projetos de investimento, representando a taxa de desconto que faz com que o valor presente líquido dos fluxos e caixa futuros do projeto seja 0”.

Embora o método da tentativa e erro esteja descartado, o uso de ferramentas facilita o processo e proporciona resultados mais ágeis e precisos. Dessa forma, calcular a TIR o torna um indicador valioso para comparação de diferentes investimentos e tomadas de decisões financeiras conscientes. A seguir, cálculo da TIR através de sua fórmula.

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Onde:

- $(FC, t)$  = fluxo de caixa no período (t)
- $(t)$  = período (ano, mês etc.)
- $(n)$  = número total de períodos
- $(TIR)$  = Taxa interna de retorno

Podemos considerar que a TIR, de acordo com o fluxo de caixa, será de 168% ao mês, isso significa que o percentual de retorno que a empresa terá é alta, indicando uma taxa de retorno elevada para o investimento, o que sugere que os fluxos de caixa futuros serão, substancialmente, maiores do que o investimento inicial.

#### 5.2.5.4.3 VPL

O valor presente líquido é um dos indicadores fundamentais do projeto, visto que se transporta todos os custos e receitas para a sua data inicial com aplicação de taxa mínima de atratividade.

Esse indicador representa os resultados esperados, fornecendo simulações de valores futuros de receitas e custos associados e auxiliará a alta gestão a ver, claramente, as opções mais viáveis, mais rentáveis e os menores riscos envolvidos, de acordo com Brealey (2011).

Outro ponto positivo é a visibilidade do ganho real, pois ele leva em conta a valorização do capital investido, o tempo e os juros e retornos cabíveis.

$$V_{PL} = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC_t}{(1+i)^n}$$

Onde:

- $(FC_t)$  = fluxo de caixa no período (t)
- $(t)$  = período (ano, mês etc.)
- $(n)$  = número total de períodos
- $(i)$  = taxa de desconto

De acordo com a realidade da nossa empresa, segue abaixo o cálculo realizado e para cada fluxo de caixa, aplicamos o fator correspondente à taxa de juros.

FC\_0 (Investimento inicial): R\$ 2.100.000,00 (não descontado, pois é no presente)

FC\_1: R\$ 3.304.288,00 /  $(1 + 0,0075)^1$  = R\$ 3.277.014,87

FC\_2: R\$ 4.518.576,00 /  $(1 + 0,0075)^2$  = R\$ 4.437.621,17

FC\_3: R\$ 4.518.576,00 /  $(1 + 0,0075)^3$  = R\$ 4.358.888,86

Soma de todos os fluxos de caixa descontado

VPL = R\$ 2.100.000,00 + R\$ 3.277.014,87 + R\$ 4.437.621,17 + R\$ 4.358.888,86 = R\$ 14.173.524,90

Os cálculos evidenciam que o investimento tem um retorno superior à taxa de juros de 0,75% ao mês, portanto, em termos financeiros, o projeto é viável e atrativo, pois gera um valor presente líquido positivo.

#### 5.2.5.4.4 *Payback*

Trata-se de uma das ferramentas mais simples e intuitiva para avaliar a viabilidade de um investimento. Ele mede o tempo necessário para recuperar o investimento inicial a partir dos fluxos de caixa gerados pelo projeto, como descrito por Ross (2002). Frequentemente citado em seus livros, Brealey (2011) indica dois tipos de *payback*:

- **Payback simples:** calcula o período necessário para recuperar o investimento inicial sem considerar o valor do dinheiro no tempo, ou seja, não desconta os fluxos de caixa futuro. É indicado para projetos de curto prazo;
- **Payback descontado:** leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, descontando o fluxo de caixa futuro a uma taxa de juros apropriada, fornecendo uma visão mais precisa da viabilidade do projeto, considerando os impactos da inflação e do custo de oportunidade. É indicado para projetos de longo prazo.

O *payback* pode ser calculado conforme a expressão:

$$PB = \frac{Inv.Inicial}{\sum FC_{Ano}}$$

Onde:

- (*Investimento inicial*) = Custo do investimento inicial. em R\$;
- (*FC*) = Fluxo de caixa ao ano, em R\$.

Após os cálculos, evidencia-se que o *payback* ocorrerá logo em outubro, pois o investimento será recuperado no primeiro mês, dado que terá um caixa de R\$ 1.204.288,00 (um milhão, duzentos e quatro mil, duzentos e oitenta e oito reais), logo, o projeto torna-se viável e atrativo.

Conforme o exposto, percebe-se que, para iniciar um negócio próprio, é preciso muito mais do que uma boa ideia para obter êxito no mercado, especialmente, em mercados competitivos, como o de turismo *on-line*. É necessário ter um diferencial para atrair clientes, que até então, já estão sendo atendidos pela concorrência. Além disso, para abrir uma empresa, é vital um planejamento adequado que subsidie a tomada de decisão, identificando suas viabilidades.

Quanto à viabilidade financeira, deve-se buscar dados que se aproximem, ao máximo, da realidade para que os resultados do trabalho sejam confiáveis. Segundo a viabilidade financeira realizada, objetivando a implementação deste projeto, constatou-se que se trata de um investimento alto, mas com possibilidade de ser um

empreendimento promissor, tendo em vista os resultados das análises dos indicadores da taxa interna de retorno, valor presente líquido e *payback*.

A projeção de fluxo de caixa pode estimar e comprovar que o investimento tem um prazo de retorno baixíssimo, ao passo que a capacidade de geração de renda é considerada atraente pelo empreendedor, e os resultados da TIR e do VPL são positivos. Logo, o modelo de projeto proposto é financeiramente viável.

Além disso, é importante lembrar que parte dessa viabilidade se deve, também, em virtude de as sócias investidoras financiaram o projeto. Assim, caso a previsão de faturamento não ocorra conforme o fluxo de caixa apresentado, a empresa não terá de arcar com os custos de um financiamento. Desse modo, partindo do objetivo geral desse estudo, pode-se constatar que é viável a abertura de uma *startup* de turismo.

### 5.3 Plano de implementação do projeto

O plano de implementação da plataforma Teia começou com dois meses de estudo e planejamento, incluindo uma análise de mercado e a definição de requisitos funcionais e não funcionais. Em seguida, a equipe de desenvolvimento foi formada, e estabelecido um cronograma detalhado. O design do *front-end* foi concluído em um mês, priorizando uma navegação intuitiva, conforme apresentado no capítulo 5.1.1. Testes de usabilidade e ferramentas de acessibilidade serão implementados, permitindo ajustes baseados em *feedbacks* dos usuários.

As próximas etapas incluem o desenvolvimento do *back-end*, que envolverá integrações de geolocalização, mapas e APIs com parceiros de transporte e hospedagem. A fase de testes e ajustes, com duração prevista de dois a três meses, incluirá testes rigorosos de funcionalidade, desempenho e acessibilidade. O lançamento e o *marketing* ocorrerão em um período estimado de um a dois meses, começando com um lançamento beta e seguido pelo lançamento oficial, apoiado por estratégias de *branding* e *marketing* Digital.

Após o lançamento, o desempenho da plataforma será monitorado continuamente, com suporte ao cliente e pesquisas de NPS para garantir ajustes e

melhoria contínua. A Teia promoverá a criação de comunidades de afinidade, começando com +Mulher e expandindo para outros grupos. A fase final focará no crescimento contínuo, com atualizações regulares, novas parcerias e geração de receitas auxiliares por meio de publicidade. Esse plano assegurará que a plataforma Teia seja confiável, eficiente e ofereça customização e conforto para todos os usuários.

Figura 26: Infográfico do plano de implementação do projeto



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

O infográfico assegura que o plano de implementação da plataforma Teia seja desenvolvido em conformidade com os critérios e metas estabelecidos e desempenha um papel crucial ao delinear as tarefas, as premissas e os requisitos de cada fase do projeto.

Esse recurso visual é imprescindível para alinhar as expectativas da plataforma com a estratégia voltada para os usuários, facilitando a identificação de oportunidades e funcionalidades atrativas, ajudando a minimizar o risco entre as expectativas e os benefícios proporcionados pelo projeto. Em vista disso, o infográfico contribui para a eficiência e a clareza do processo de desenvolvimento e implementação.



### 5.3.1 Pesquisa e planejamento

A primeira etapa do plano de implementação da plataforma Teia, pesquisa e planejamento, perdurou por dois meses e envolveu uma análise detalhada de mercado para entender a concorrência e identificar nichos ainda não explorados. Foi realizada uma pesquisa minuciosa para compreender as necessidades específicas dos usuários que buscam programar e organizar suas viagens.

Com essas informações, especificaram-se os requisitos funcionais e não funcionais da plataforma, que incluem funcionalidades principais como integração de transporte multimodal, diversificação na oferta de hospedagem, personalização e recomendação de experiências (de passeios a vivências), dicas de segurança, informações úteis, organização financeira e planejamento completo da viagem. Durante essa fase, a formação da equipe de desenvolvimento do *front-end* foi definida, além de elaborados orçamento e cronograma detalhados para orientar o desenvolvimento do projeto.

### 5.3.2 *Design* e prototipagem

A etapa de *design* e prototipagem foi realizada ao longo de um mês. Nessa etapa, foi desenvolvido o *wireframe* e o *design* do *front-end* da plataforma, com foco na experiência do usuário (UX). O *design* priorizou uma navegação amigável, intuitiva e simples, visando proporcionar uma experiência agradável e eficiente para os usuários.

Essa etapa envolveu a criação de protótipos interativos que permitiram visualizar e testar as funcionalidades da plataforma.

O processo completo de *design* e prototipagem teve a duração de dois meses. Como próximos passos, serão realizados testes de usabilidade com grupos diversificados de usuários para coletar *feedbacks* valiosos. Além disso, serão desenvolvidas ferramentas de acessibilidade para garantir a inclusão de todos os diversos usuários. Os *feedbacks* obtidos nesses testes serão utilizados para realizar ajustes visuais e de funcionalidades, refinando, ainda, mais o *design* da plataforma, antes de avançar para a fase de desenvolvimento do *back-end*.

### 5.3.3 Desenvolvimento da plataforma

Após a conclusão da fase de *design* e prototipagem, a próxima etapa será o desenvolvimento do *back-end* da plataforma. Nessa fase, prevista para durar de quatro a seis meses, serão realizadas a programação e a integração de diversas funcionalidades cruciais para o funcionamento da Teia. Inicialmente, serão desenvolvidas integrações essenciais, como geolocalização e mapas, além da configuração do servidor e do banco de dados para garantir uma base sólida e segura para a plataforma.

A programação da plataforma será realizada com o uso de linguagens de programação modernas e eficientes, com *JavaScript* para versão *desktop* e *Swift/Kotlin* para o desenvolvimento *mobile* das versões *iOS* e *Android*, respectivamente. A criação de APIs robustas permitirá a comunicação eficiente entre diferentes partes do sistema e com parceiros externos.

Isso incluirá a integração com *brokers* e sistemas GDS para ampliar a oferta e a disponibilidade de serviços de transporte e hospedagem, garantindo que os usuários tenham acesso a uma ampla gama de opções. Ademais, serão implementadas funcionalidades de algoritmos de recomendação personalizados, que utilizarão dados de preferências dos usuários para oferecer sugestões relevantes e personalizadas.

No decorrer dessa fase, os desenvolvedores trabalharão na implementação de serviços de terceiros que agregarão valor a plataforma, como ferramentas de pagamento, sistemas de notificação e plataformas de suporte ao cliente. A equipe de desenvolvimento também focará em garantir a escalabilidade do sistema, possibilitando que a plataforma cresça e adapte-se ao aumento no número de usuários e transações.

A segurança será uma prioridade, com a implementação de protocolos robustos para proteger os dados dos usuários e garantir a integridade do sistema. Testes contínuos serão realizados ao longo do desenvolvimento para identificar e resolver

problemas de desempenho ou vulnerabilidades, além de asseverar que todas as partes da plataforma funcionem harmoniosamente e ofereçam uma experiência de usuário robusta e eficiente.

#### 5.3.4 Testes e ajustes

Com duração de dois a três meses, essa etapa envolve uma série de testes rigorosos para garantir que a plataforma funcione corretamente antes do lançamento oficial. Testes de desempenho e carga serão conduzidos para garantir que a plataforma possa lidar com grandes volumes de usuários e dados, assegurando a estabilidade e a eficiência sob diferentes condições de uso. Testes de usabilidade e acessibilidade serão conduzidos para garantir conformidade com padrões de acessibilidade e validar a experiência do usuário.

Para melhorar a experiência do cliente, serão realizados testes de usabilidade utilizando ferramentas como mapas de calor. Os mapas de calor fornecerão *insights* inestimáveis sobre como os usuários interagem com a plataforma, mostrando predominância de cliques, rolagens e movimentos na tela da plataforma. Essas informações permitirão identificar áreas de alta e baixa interação, orientando ajustes precisos no *design* e na funcionalidade da plataforma.

Durante essa fase, *bugs* e melhorias serão identificados e corrigidos. Ajustes finais serão realizados com base nos *feedbacks* e resultados dos testes, garantindo que a plataforma esteja pronto para o lançamento oficial com a melhor performance possível.

#### 5.3.5 Lançamento e Marketing

Essa fase, com duração prevista de um a dois meses, começará com o lançamento beta da plataforma para um grupo limitado de usuários. Esse lançamento inicial permite a coleta de *feedbacks* valiosos e a realização de melhorias antes do lançamento oficial. Como parte do plano, será preparado e distribuído um (*press release*) para veículos de imprensa especializados no mercado de viagens e

tecnologia, destacando as principais funcionalidades da Teia, seu diferencial no mercado e a data de lançamento.

Em paralelo, será estabelecida uma estrutura de preços competitiva, incluindo possíveis assinaturas ou planos *premium*, e definidas parcerias estratégicas com empresas de transporte, hospedagem e outros serviços relevantes. A estratégia de comunicação será abrangente, incorporando anúncios em plataformas digitais como *Google Ads* e *Facebook Ads*, presença ativa em redes sociais, *marketing* de conteúdo e parcerias com influenciadores e formadores de opinião com experiência em viagens, visando aumentar a visibilidade e atrair um público diversificado.

O desenvolvimento de uma régua de relacionamento será essencial para engajar os usuários em diferentes etapas da jornada, desde o *onboarding* até a retenção. Essa régua incluirá *e-mail marketing* com envio de notícias contendo dicas de viagem, atualizações da plataforma, ofertas exclusivas e notificações *push* personalizadas para incentivar os usuários a explorar novas funcionalidades. Utilizando algoritmos de personalização, a plataforma oferecerá recomendações baseadas no comportamento e nas preferências dos usuários.

Na sequência ao lançamento oficial nas lojas de aplicativos (*App Store* e *Google Play*), o desempenho e a usabilidade da Teia serão monitorados continuamente. Pesquisas de *Net Promoter Score* (NPS) serão conduzidas regularmente para medir a satisfação dos usuários e identificar áreas de melhoria, utilizando o *feedback* dos usuários para ajustes contínuos para melhor experiência do cliente.

A plataforma Teia contará com a criação de comunidades voltadas a grupos de afinidade, promovendo trocas entre usuários e a possibilidade de conectar pessoas com perfis similares. Inicialmente, será lançada a comunidade +Mulher, destinada a mulheres que viajam sozinhas, com o intuito de promover segurança e apoio mútuo. Subsequentemente, serão lançadas comunidades para idosos, grupo LGBTQIAPN+, famílias, crianças, *pets* e grupos de interesses comuns como aventura, cultura, religião e luxo.

Ademais, serão estabelecidas parcerias contínuas com provedores de transporte, hospedagem e atividades, proporcionando espaços publicitários na plataforma para empresas dos setores relacionados e marcas que têm afinidade com o público-alvo da Teia.

### 5.3.6 Expansão da plataforma

A fase final do projeto será dedicada ao crescimento e à expansão contínuos da plataforma Teia. Após o lançamento do MVP da comunidade +Mulher, destinada a promover segurança e apoio para mulheres que viajam sozinhas, o foco será na criação e no desenvolvimento de novas comunidades voltadas a diferentes nichos.

Além da criação de comunidades, serão lançadas atualizações regulares com novas funcionalidades e melhorias baseadas em indicadores de performance, NPS e *feedback* dos usuários. Isso garantirá que a plataforma continue a evoluir e a oferecer uma experiência de usuário cada vez melhor. A expansão da plataforma também envolverá o estabelecimento de novas parcerias com provedores de transporte, hospedagem e atividades, objetivando ampliar a oferta de serviços e a cobertura geográfica da Teia, permitindo a expansão para novos mercados e regiões.

A estratégia de expansão incluirá um foco em algoritmos de personalização, que permitirão oferecer recomendações cada vez mais precisas e relevantes para os usuários, com base em seu comportamento e preferências. Serão implementadas campanhas contínuas de *marketing* para atrair novos usuários e manter os atuais engajados, utilizando estratégias de *marketing* digital, parcerias com influenciadores e formadores de opinião e campanhas de *branding*.

Para garantir que a plataforma Teia continue a oferecer uma experiência robusta, eficiente e agradável, serão estabelecidas métricas claras de sucesso através de *Objectives and Key Results* (OKR). Esses objetivos orientarão as ações da equipe e possibilitarão o monitoramento contínuo do progresso em direção às metas estabelecidas para captação de clientes, retenção, engajamento e satisfação. A expansão contínua da plataforma Teia garantirá sua relevância e alinhamento com as

necessidades dos usuários, oferecendo praticidade, personalização e conforto em suas jornadas de viagem.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo deste projeto, conduziu-se uma análise abrangente sobre a viabilidade de um serviço multimodal aplicado ao segmento de viagens e turismo. Em um contexto de transformações aceleradas e demandas crescentes por soluções inovadoras, a questão central que norteou a pesquisa foi: qual a atratividade para o desenvolvimento de um novo serviço multimodal aplicado ao segmento de viagens e turismo? A resposta para essa pergunta foi construída com base em uma série de etapas que envolveram a compreensão do cenário atual do mercado e a proposição de uma solução estratégica e viável.

A pesquisa realizada evidenciou a demanda crescente por experiências de viagem integradas e altamente organizadas, destacando a relevância de uma tecnologia que facilite a mobilidade de ponta a ponta e ofereça uma gestão eficiente. O projeto foi elaborado com base em *insights* obtidos com potenciais clientes e *stakeholders*, bem como em *benchmarkings* com empresas do setor, visando integrar as melhores práticas e inovações do mercado.

A solução proposta consiste em uma plataforma multimodal de viagens e turismo que oferece uma integração completa e estruturada de serviços, do planejamento à gestão financeira da viagem. Por intermédio da conexão com sistemas de distribuição global, *brokers* e inteligência artificial, a plataforma unifica todas as possibilidades relacionadas ao transporte, à hospedagem e às atividades, proporcionando aos clientes uma experiência personalizada e eficiente.

Durante o desenvolvimento do projeto, identificou-se que a tomada de decisão dos clientes no setor de viagens e turismo está, predominantemente, baseada no preço, o que ressalta a necessidade de oferecer uma proposta de valor diferenciada para atrair e fidelizar os consumidores. Além disso, a integração do setor de transporte em uma solução multimodal foi reconhecida como uma oportunidade para impulsionar o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável do turismo no Brasil.

Além disso, a plataforma busca promover a segmentação e a personalização, viabilizando a criação de comunidades de viajantes com interesses semelhantes e incentivando a interação e troca de experiências. A valorização da comunidade local, o apoio a empresas com práticas ESG e a criação de um selo de parceiros seguros para mulheres reforçam o compromisso com a inclusão, o propósito e a consciência social. Diante disso, a solução encontrada neste projeto visa atender às demandas dos consumidores modernos por experiências de viagem integradas, seguras e personalizadas, contribuindo para o avanço do setor de viagens e turismo de forma sustentável e inovadora.

Durante a análise de viabilidade, consideraram-se diversos aspectos que impactam a implementação e o sucesso do projeto. A viabilidade estratégica foi avaliada levando em conta a adequação da proposta às tendências do mercado, a identificação de oportunidades de diferenciação e a análise da concorrência. A viabilidade técnica foi, cuidadosamente, examinada, tendo em vista a integração de sistemas, a escalabilidade da plataforma e a usabilidade para os usuários finais.

A viabilidade operacional foi analisada com foco na eficiência dos processos, na gestão de recursos e na capacidade de entrega do serviço. A viabilidade político-legal levou em consideração as regulamentações do setor, as parcerias estratégicas necessárias e os possíveis impactos de questões jurídicas. Por fim, a viabilidade financeira foi avaliada com base em projeções de custos, receitas e retorno sobre o investimento. Em suma, a proposta para a implementação da plataforma multimodal se mostrou viável em todas as análises realizadas.

No que concerne aos resultados obtidos, evidenciou-se um cenário promissor para a implementação de um serviço multimodal no segmento de viagens e turismo. A demanda por experiências integradas e personalizadas tem se destacado no mercado, refletindo a necessidade dos consumidores por praticidade, eficiência e sustentabilidade em suas viagens. A proposta de uma plataforma multimodal surge como uma solução inovadora e completa, capaz de atender às expectativas e às necessidades dos viajantes modernos.

No transcurso do desenvolvimento do projeto, algumas limitações foram identificadas, como as restrições de tempo e recursos que limitaram a abrangência das pesquisas e análises realizadas. A limitação de tempo impediu uma análise mais extensa de determinadas variáveis, restringindo a coleta de dados em profundidade, o que pode ter impactado a precisão dos resultados. Por ter sido realizada em um período relativamente curto, a análise pode não ter capturado variações sazonais significativas ou mudanças rápidas no mercado de viagens e turismo, como alterações de comportamento relacionadas a eventos econômicos, mudanças climáticas ou novas tendências de consumo que emergem ao longo do tempo.

A falta de dados específicos sobre o comportamento do consumidor em relação a serviços multimodais no contexto brasileiro também se mostrou um desafio, uma vez que a pesquisa se apoiou, em grande parte, em dados secundários e generalizações do mercado global, o que pode não refletir inteiramente a realidade local. Embora tenha sido possível realizar uma análise inicial robusta, o acesso a dados primários mais detalhados, especialmente aqueles diretamente relacionados ao comportamento de consumo no Brasil, teria permitido uma maior precisão e um entendimento mais profundo das dinâmicas do mercado local.

Além dessas questões, o escopo geográfico da pesquisa apresentou outra limitação relevante. O estudo focou-se predominantemente em uma região específica, limitando a generalização dos resultados para outras áreas do Brasil ou mercados internacionais. As características socioeconômicas, culturais e comportamentais variam significativamente de uma localidade para outra, e, portanto, é importante considerar que os resultados obtidos podem não se aplicar integralmente a todas as regiões ou públicos-alvo.

A amostragem utilizada na pesquisa também apresentou limitações. O tamanho e a diversidade da amostra podem não refletir adequadamente a população total de usuários de serviços de viagens e turismo, especialmente em termos de variáveis como faixa etária, renda, preferências de viagem e nível de acesso à tecnologia. Essa limitação pode ter enviesado algumas das percepções geradas, afetando a precisão ao inferir sobre o comportamento geral dos consumidores.



A pesquisa pode não ter incluído uma gama completa de *stakeholders*, o que limitou a compreensão das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas no setor de viagens e turismo. Faltaram, por exemplo, contribuições mais extensas de entidades governamentais e fornecedores locais. Esse aspecto poderia fornecer *insights* mais abrangentes e fundamentar melhor as decisões estratégicas propostas.

Além das limitações já mencionadas, há também desafios significativos na integração de informações atualizadas sobre transportes e acomodações sustentáveis. A variação nas opções de práticas ecológicas entre diferentes regiões dificulta a coleta de dados consistentes e comparáveis, o que pode ter impactado a eficácia das análises. A necessidade de parcerias com empresas que implementam práticas sustentáveis é crucial, mas os custos elevados para desenvolver e incentivar a adoção dessas práticas, juntamente com a complexidade das regulamentações e a curva de aprendizado necessária para novos usuários, adicionam mais uma camada de complexidade ao entendimento das dinâmicas do mercado. Essas dificuldades sublinham a importância de uma abordagem mais holística e integrada nas pesquisas subsequentes, que considere não apenas os dados quantitativos, mas também as nuances das práticas sustentáveis no setor.

Em relação às análises futuras, sugere-se explorar o potencial de expansão da plataforma para mercados internacionais e parcerias globais. Uma abordagem estratégica nesse sentido deve considerar a adaptação da plataforma às características específicas de cada mercado, incluindo preferências culturais, regulamentações locais e particularidades logísticas. Parcerias globais com fornecedores e operadores de transporte em diferentes países podem ser fundamentais para garantir que a plataforma ofereça um serviço de alta qualidade, independentemente da região. Além disso, recomenda-se o desenvolvimento de estratégias de Marketing Digital orientadas para mercados internacionais, focando em campanhas direcionadas e personalizadas, que aumentem a visibilidade da plataforma e facilitem a captação de novos clientes.

Além disso, é imprescindível que o sistema seja suficientemente robusto para monitorar e analisar dados de forma contínua, o que permitirá acompanhar o

desempenho da plataforma e identificar áreas de melhoria. Recomenda-se, ainda, a implementação de soluções de análise preditiva e inteligência artificial para detectar tendências emergentes do mercado, prever padrões de comportamento dos consumidores e ajustar a oferta de serviços de acordo com as mudanças no ambiente de viagens e turismo. Além disso, é importante desenvolver mecanismos para avaliar a satisfação dos clientes em tempo real, assegurando que a plataforma se mantenha em constante evolução e atenda às expectativas dos usuários de maneira dinâmica e proativa.

Outro ponto indispensável é investir na capacitação e no treinamento da equipe responsável pela operação e gestão da plataforma. A complexidade de uma solução multimodal requer que os colaboradores estejam preparados para lidar com uma ampla variedade de demandas, incluindo a gestão de sistemas integrados, o atendimento ao cliente e a análise de dados. É necessário implementar programas de treinamento contínuo que mantenham a equipe atualizada sobre as últimas tecnologias e tendências do setor, além de desenvolver habilidades específicas para resolver problemas e melhorar a eficiência operacional. Esse investimento na equipe garantirá uma operação mais ágil e eficaz, alinhada às expectativas do mercado.

Adicionalmente, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, que acompanhem as preferências e comportamentos dos consumidores ao longo do tempo. Tais estudos podem fornecer entendimentos valiosos sobre mudanças sazonais, a evolução das expectativas de viagem e o impacto de eventos globais no comportamento do consumidor. Ao observar as tendências de longo prazo, será possível ajustar a plataforma continuamente para garantir que ela se mantenha relevante e atrativa.

Ademais, é altamente recomendável realizar uma análise comparativa entre a plataforma proposta e outras soluções multimodais já existentes no mercado após a sua implementação. Esse processo permitirá identificar pontos fortes e áreas de melhoria em comparação aos concorrentes, fornecendo uma visão clara da eficácia da plataforma. A análise comparativa ajudará a ajustar a proposta de valor ao longo do tempo, tornando a solução mais competitiva e alinhada às demandas do mercado.

Outro aspecto que merece atenção é a incorporação das perspectivas de *stakeholders* mais amplas. Embora a pesquisa inicial tenha contado com a opinião de alguns participantes-chave, uma análise mais abrangente que inclua operadores de transporte, entes governamentais, fornecedores locais e até representantes de associações de turismo pode fornecer uma visão mais rica e diversificada das necessidades e expectativas do setor. Essa inclusão pode ajudar a fortalecer as parcerias e ajustar as estratégias para maximizar o impacto positivo da plataforma.

Estudar os aspectos culturais que influenciam as expectativas e experiências de viagem também é uma recomendação fundamental. Diferentes culturas têm abordagens distintas em relação à mobilidade, lazer e serviço ao cliente, e a plataforma deve estar preparada para lidar com essa diversidade. Compreender como as variações culturais moldam as preferências de viagem ajudará a personalizar a oferta de serviços para diferentes perfis de clientes e garantir uma experiência mais inclusiva e satisfatória.

Além disso, destacar a sustentabilidade e proporcionar informações sobre práticas de viagem consciente, incentivando os usuários a optarem por transporte sustentável, como bicicletas, transporte público, caronas, roteiros sustentáveis, ajudará a reduzir a pegada de carbono e a promover uma mobilidade mais ecológica. Ao sugerir roteiros que incluam pontos turísticos naturais e iniciativas de turismo sustentável, a plataforma facilitará a descoberta de atrações que respeitem o meio ambiente e as culturas locais. A inclusão de estudos sobre o impacto de viagens responsáveis também se torna essencial, apresentando dados sobre como escolhas de transporte e consumo consciente influenciam positivamente as comunidades e o meio ambiente. Esses *insights* não apenas educarão os usuários sobre a importância de suas decisões, mas também os motivarão a adotar comportamentos mais sustentáveis durante suas viagens.

Como próxima comunidade, sugere-se incluir a opção *pet-friendly* ou viajando com seu pet, que permita que os usuários planejem viagens que acomodem seus animais de estimação, destacando transportes e acomodações que aceitem pets e ofereçam experiências amigáveis para eles.

Adicionalmente, recomenda-se incluir sugestão de agenda de eventos locais que incentivem a conservação do meio ambiente, como limpezas de praia e programas de voluntariado, permitindo que os viajantes se envolvam ativamente na preservação dos destinos que visitem. Dessa forma, a plataforma será também um promotor de um turismo mais responsável, que respeite e valorize a diversidade cultural e ambiental dos lugares.

Uma funcionalidade interessante para a plataforma, inclui também a sincronização entre agendas corporativa e pessoal dos usuários. Essa integração permitirá com que a plataforma faça a análise dos compromissos e disponibilidades em ambas as agendas, sugerindo datas ideais para viagens com base em períodos de folga ou eventos importantes. Ao sincronizar as agendas, a plataforma poderá oferecer recomendações de viagens que se encaixem nas janelas de tempo disponíveis, evitando conflitos com reuniões ou prazos. A implementação de lembretes automáticos possibilitará que o usuário se prepare para sua viagem, através de alertas para reservar passagens e acomodações, ou para começar a organizar documentos necessários. Isso não só tornará o planejamento de viagens mais eficiente, mas também ajudará a equilibrar a vida profissional e pessoal, permitindo que os usuários aproveitem ao máximo seu tempo livre.

Como recomendação final, considera-se importante avaliar o impacto econômico da implementação da plataforma no setor de turismo, tanto em nível local quanto nacional. Um estudo detalhado sobre como a plataforma pode gerar novos empregos, promover o turismo em regiões menos exploradas e incentivar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas locais pode ser crucial para demonstrar o valor social e econômico da solução. Essa análise também pode ajudar a atrair investimentos e parcerias governamentais que ampliem ainda mais o alcance e o impacto da plataforma.

Em relação aos conhecimentos adquiridos durante o desenvolvimento do projeto, foram identificados aspectos fundamentais que contribuiram significativamente para sua execução. Dentre eles, destaca-se a importância da inovação e da adaptabilidade para se destacar em um mercado competitivo e em constante evolução. Elucidou-se, também, a complexidade da integração de



diferentes modais de transporte e serviços em uma plataforma digital, o que demanda uma abordagem estratégica e colaborativa. Tendo, ainda, ficado clara a necessidade de dispor o cliente no centro das decisões e ações, garantindo uma experiência positiva e satisfatória ao usuário. Esses aprendizados fundamentais contribuíram para a construção de uma proposta de valor sólida e alinhada com as demandas do mercado.

Em suma, a plataforma representa um avanço significativo na busca por soluções inovadoras e sustentáveis no setor de viagens e turismo. No tocante às recomendações apresentadas, aliadas às reflexões sobre desafios e aprendizados, tem o potencial de guiar futuras iniciativas e impulsionar o progresso contínuo desse segmento crucial para a economia e a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ÁGUIA BRANCA PARTICIPAÇÕES. Mapeamento de processos. 2023. Documento interno. Hermes Fim.

ALESSANDRA, T. T.; O'BRIEN, P. **The Platinum Rule**: Discover the Four Basic Business Personalities and How They Can Lead You to Success. New York: Time Warner Books, 1996.

ARAUJO, Robson *et al.* Análise de viabilidade estratégica de novos entrantes no setor de confecção de roupas no Brasil. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, [S.l.], v.14, n.1, p. 50-63, 2019. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1458>. Acesso em: 5 mar. 2024.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2007.

Barômetro Mundial do Turismo da ONU. Estatísticas Globais do Turismo. **UM Tourism**, s.d. Disponível em: <http://www.unwto.org>. Acesso em: 9 abr. 2024.

BASTOS, C. L.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

BECKER, L.; JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 48, p. 630-648, 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm). Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20042006/2004/lei/l11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2004/lei/l11079.htm). Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012. Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20112014/2012/Lei/L12587.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2012/Lei/L12587.htm). Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL. Economia do turismo cresce no Brasil – Ministério do Turismo. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/ptbr/assuntos/noticias/economia-do-turismo-cresce-no-brasil>. Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL. Ministério do Turismo. Um em cada três brasileiros viajará a lazer durante a alta temporada, até março de 2024. Disponível em:

<https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/um-em-cada-tres-brasileiros-viajaraa-lazer-durante-a-alta-temporada-ate-marco-de-2024>. Acesso em: 16 jul. 2024

BRASIL. Turismo nacional faturou R\$ 11,6 bi em 2023, diz associação. 2024. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/podereconomia/economia/turismo-nacional-faturou-r-116-bi-em-2023-diz-associacao/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

BREALEY, R. A.; MYERS, S.C., ALLEN, F. **Princípios de Finanças Corporativas**. 10. ed. Belo Horizonte: AMGH, 2011.

BRITO, R. P. D.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 52, p. 70-84, 2012.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **As decisões de investimento**: com aplicações na HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2003.

BRYNJOLFSSON, Erik; YU, Jeffrey; HU, Mohammed S. Rahman. "Competing in the Age of Omnichannel Retailing. **MIT Sloan Management Review**, [S.l.], v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.

BUHALIS, D. Strategic use of information Technologies in the tourism industry. **Tourism Management**, [S.l.], v. 19, n. 5, p. 409-421, 1998.

BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. **Tourism Management**, [S.l.], v. 29, p. 609-623, 2008.

CAMP, Robert C. **Benchmarking - O Caminho da Qualidade Total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO, G., BAPTISTA, M. M.; COSTA, C. Mulheres que viajam sozinhas: Reflexões sobre gênero e turísticas. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, [S.l.], v. 23, p. 59-67, 2015.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CEDEÑO, Karina. OTAs dos EUA registram receita superior a US\$ 100 bilhões pela 1ª vez. **PANROTAS**, 2024. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/agencias-de-viagens/mercado/2024/05/otas-dos-eua-registram-receita-superior-a-us-100-bilhoes-pela-1-ordf-vez\\_205217.html](https://www.panrotas.com.br/agencias-de-viagens/mercado/2024/05/otas-dos-eua-registram-receita-superior-a-us-100-bilhoes-pela-1-ordf-vez_205217.html). Acesso em: 3 maio 2024.

CLARKE, David; KINGHORN, Ron. **Experience is everything**: Here's how to get it right. PricewaterhouseCoopers, 2018.

COHEN, ERIK. **Motivation in Tourism**: A Social Psychological Perspective. [S.l.:s.n.], 2012.

COLLINS, Darrian; TISDELL, Clem. **Gender and Differences in Travel Life Cycles**. [S.l.:s.n.], 2022.

CRIPPA, Luisa; MEDEIROS, Mariana. Viabilidade operacional e econômico-financeira de empresa de construção em *wood frame*. 2018. 131 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

DESEMPENHO viaja net. Viajanet.com, 2023-2024. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/viajanet/>. Acesso em: 5 maio 2024.

EDELMAN, David C. Branding in the Digital Age. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 12, p. 62-69, 2010.

ESTEVAM, Adriana *et al.* **Mobilidade urbana**: Um modelo integrado nos modais de transporte de passageiros da região metropolitana de fortaleza (RMF). 2019. 204 f. Projeto Aplicativo (Especialização em Gestão de Negócios) - Fundação Dom Cabral, Fortaleza, 2019.

FAUSTINO, Anderson *et al.* Gestão de riscos e o desempenho operacional: Um modelo analítico para o segmento ferroviário de cargas. 2023. 132 f. Projeto Aplicativo (Especialização em Gestão de Negócios) - Fundação Dom Cabral, Campinas, 2023.

FLEISCHER, G. A. **Teoria da aplicação do capital**: um estudo das decisões de investimento. São Paulo: Edgard Blucher, 1988.

FONTOURA, N.; REZENDE, M.; QUERINO, A. C. **Beijing +20**: avanços e desafios no Brasil contemporâneo. Rio de Janeiro: IPEA, 2020.

FRANCISCO, W. **Matemática financeira**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

GANGANA, Maurício Gonçalves. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2001.

GARCIA, Gisele M.; SOHN, Ana Paula L. O Crescimento das Online Travel Agencies: Um estudo sobre a BOOKING.COM. **Revista Turydes**: Turismo y Desarrollo, v. 13, n. 28, 2020. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/turydes/28/online-travel-agencies.html>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GENIUS, o programa de fidelidade da Booking.com. Booking.com, 1996-2024. Disponível em: <https://www.booking.com/genius.pt-br.html>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas; 2007.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.



GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Person, 2010.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, [S./], v. 35, p. 57-63, 1995.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. Trad. Célio Knipel, 2002.

GUIMARÃES, André Sathler; BORGES, Marta Poggi E. **E-turismo**: internet e negócios do turismo. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GUIMARÃES, Camilla; AQUINO, Rafael. Viabilidade de uma empresa júnior de comunicação organizacional: Um estudo de cenário e cultura organizacional. 2013. 111 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social e Comunicação Organizacional) - Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

HADDAD, E. A.; PORSEE, A. A.; RABAHY, W. A. Domestic tourism and regional inequality in Brazil. **Tourism Economics**, [S./], v. 19, n. 1, p. 173-186, 2013.

HOLLANDA, Tamara. 10 estatísticas sobre customer experience em 2020. **Blog Metricx Qxst**, Rio de Janeiro, nov. 2019.

HULT, G. T. M.; SHARMA, P. N.; MORGESON III, F. V., & Zhang, Y. Antecedents and consequences of customer satisfaction: do they differ across online and offline purchases? **Journal of Retailing**, [S./], v. 95, n. 1, p. 10-23, 2019.

IBGE. População no Censo 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/22005-censo-2022-o-retratoatualizado-do-brasil.html>. Acesso em: 16 jul. 2024.

KEYSER, A. *et al.* Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455, 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, Philip. **Kotler on Marketing**: How to Create, Win, and Dominate Markets. New York: Free Press, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração em Marketing**. São Paulo: Pearson Universidades, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Marketing Management**. EUA: Prentice Hall, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração em Marketing**. Pearson Universidades, 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing 5.0**. São Paulo: Pearson, 2023.

LAS CASAS, Alexander Luzzi - Marketing: conceitos, exercícios, casos. 8. ed – São Paulo: Atlas, 2009.

LAROCCA, Maria Teresa Grimaldi *et al.* **Marketing de Experiência: um estudo dos aspectos conceituais**. **Cadernos EBAPE**. BR, [S.l.], v. 18, p. 781-793, 2020.

LAW, Rob; LEUNG, Rosanna; LO, Ada; LEUNG, Daniel; FONG, Lawrence Hoc Nang. Distribution channel in hospitality and tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S.l.], v. 27, n. 3, p. 431-452, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0498>

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of marketing**, [S.l.], v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LIMA, Filipe. Uma análise de cenário legislativo e operacional dos Operadores de Transporte Multimodal (OTM) no Brasil. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

MARQUES, Fábio. Em 10 anos, Turismo contribuirá com US\$ 16 trilhões na economia dos países, estima WTTC. **Gov.br**, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/em-10-anos-turismo-contribuira-com-us-16-trilhoes-na-economia-dos-paises-estima-wttc>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MARQUES, Fábio. Turismo avança e setor gera mais de 24.4 mil empregos em setembro. **Gov.br**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-avanca-e-setor-gera-mais-de-24-4-mil-empregos-em-setembro-2>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MASSUKADO, M. S. Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo. **Turismo e Sociedade**, [S.l.], v. 1, n. 1, 2008.

MEHTA, Nick; MURPHY, Lincoln; STEINMAN, Dan. **Customer success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

MOURA, Vitoria. Mulheres que viajam sozinhas. **Gov.br**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mulheres-que-viajam-sozinhas>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MULTIMODAL e intermodal na logística: entenda as diferenças. **Patrus Transportes**, 2017. Disponível em: <https://patrus.com.br/blog/multimodal-e-intermodal-na-logistica-entenda-as-diferencas/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

MULTIMODAL e Intermodal: conceitos e diferenças. **Agile Process**, 2021. Disponível em: <https://agileprocess.com.br/blog/multimodal-e-intermodal-conceitos/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

NA VIAJANET, uma dupla fatura R\$ 400 mi com os emergentes. **Exame.com**, 2013. Disponível em: <https://exame.com/pme/viagens-para-os-emergentes/>. Acesso em: 5 maio 2024.

ONU. Turismo global vai retomar nível pré-pandemia em 2024. **ONU**, 2024. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2024/01/1826512>. Acesso em: 12 abr. 2024.

OTTERBRING, T.; LU, C. Clothes, condoms, and customer satisfaction: The effect of employee mere presence on customer satisfaction depends on the shopping situation. **Psychology & Marketing**, [S.l.], v. 35, n. 6, p. 454-462, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PEI, X. L. *et al.* (2020). Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations. **Sustainability**, [S.l.], v. 12, n. 18, p. 7436, 2020.

PINE II, Joseph; GILMORE, James H. **A economia das experiências**: trabalho criativo, *marketing* e entretenimento, Boston: Harvard Business School, 1999.

PINE II, Joseph; GILMORE, James H. **A economia da experiência**: trabalhando com teatro e turismo para criar experiências memoráveis. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PINE II, Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy**: work is theatre & every business a stage. Boston: Harvard Business School, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage, creating and sustaining superior performance**. New York, The Free Press, Macmillan, 1985.

RAPP, Adam *et al.* Perceived Customer Showrooming Behavior and the Effect on Retail Salesperson Self-Efficacy and Performance. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 2, p. 358-369, 2015.

RAWSON, Alex; DUNCAN, Ewan; CONOR, Jones. The Truth About Customer Experience. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 91, p. 90-98, September 2013.

RAY, Carolyn. Survey Says Women's Solo Travel Safety is Still an Issue. 2021. Disponível em: <https://journeywoman.com/feature-articles/survey-says-womens-solo-travel-safety-is-still-an-issue/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

REIS, A. M. **Mulheres e viagens**: insegurança e medo. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Turismo) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

REZENDE, Paulo. Multimobilidade um mapa para recuperação das viagens de turismo. **Amadeus**, 2020. Disponível em: <https://amadeus.com/pt/insights/blog/multimodalidade-um-mapa-para-recuperacao-das-viagens-turismo>. Acesso em: 18 abr. 2024.

RODRIGUES, Rinaldo. Viabilidade econômica e um sistema de produção pecuária de bovinos sob alta lotação: uso na pesquisa e na pecuária comercial. 2010.

ROGERS, Kristina. Quando os consumidores querem menos, mas exigem mais, como sua empresa crescerá? **Ernest Young**, 2023. Disponível em: [www.ey.com/pt\\_br/consumer-products-retail/changing-consumption-will-reshape-business-priorities](http://www.ey.com/pt_br/consumer-products-retail/changing-consumption-will-reshape-business-priorities). Acesso em: 18 abr. 2024.

ROSA, Paula. Em 2023, atividade turística deve movimentar US\$ 9,5 trilhões na economia mundial, indica estudo da WTTC. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/em-2023-atividade-turistica-devemovimentar-us-9-5-trilhoes-na-economia-mundial-indica-estudo-da-wttc>. Acesso em: 17 jul. 2024.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. **Corporate Finance**. 6 ed. New York: McGraw Hill, 2002.

SANTOS, Nicolas. A importância do estudo de viabilidade no pós-pandemia: Estratégias para tomada de decisões sustentáveis nos negócios. Monografia – Faculdade de Economia, Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia. Salvador, p. 65. 2023.

SEAZONE. Tendências no turismo para 2024: o futuro das viagens. **SEAZONE**, 2024. Disponível em: <http://seazone.com.br/onstitucional/blog/tendencias-turismo-viagem>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SEBALD, A. K.; JACOB, F. What help do you need for your fashion shopping? A typology of curated fashion shoppers based on shopping motivations. **European Management Journal**, [S.l.], v. 38, n. 2, p. 319-334, 2020.

SEIBEL, Silene. **Um modelo de benchmarking baseado no sistema produtivo classe mundial para avaliação de práticas e 65 performances da indústria exportadora brasileira**. 2004. 172 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)

- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SINGER, Marc. Competing on Customer Journeys. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 93, p. 88-100, November 2015.

SOBRE a Booking.com™. Booking.com, 1996-2024. Disponível em: <https://www.booking.com/content/about.pt-br.html?aid=304142&label=gen173nr-1FCAEoggl46AdIM1gEaCCIAQGYAS24ARjIAQzYAQH4AQH4AQulAgGoAgS4AvD5zbEGwAIB0gIkMTkwMjczNDEtMTIiNS00Mzk3LTlIMGEtOGlyOTI1MDNmOGQz2AI G4AIB&sid=fe7b0830fd13224f05227a7f8a7e6bf7>. Acesso em: 30 abr. 2024.

SOLO FEMALE TRAVELERS CLUB. 2024 Solo Female Travel Trends & Statistics. 2024. Disponível em: <https://www.solofemaletravelers.club/solo-female-travel-stats/#more-29215>. Acesso em: 12 abr. 2024.

STORIES FROM HILTON. Trends Report: What Millennials, Gen Z, Gen X and Baby Boomers Tell Us About Travel in the Year Ahead | Stories From Hilton Disponível em: <https://stories.hilton.com/2024trends>. Acesso em: 10 abr. 2024.

TRAVEL MÍDIA. Turismo em 2024: conheça as principais tendências do setor. 2023 Disponível em: <https://www.travelmedia.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2024.

VASCONCELLOS, Audraliano *et al.* **Easy ESG**: uma plataforma para implantação e gestão da Agenda ESG no transporte rodoviário de passageiros. 2023. 121 f. Projeto Aplicativo (Especialização em Gestão de Negócios) - Fundação Dom Cabral, Campinas, 2023.

VERAS, L. L. **Matemática financeira**: uso de calculadoras financeiras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VIAJANET é confiável? Posso comprar passagem aérea ou pacotes sem preocupação? **Melhores Destinos**, 2022. Disponível em: <https://www.melhoresdestinos.com.br/viajanet-e-confiavel.html>. Acesso em: 5 maio 2024.

XIANG, Zheng. From digitalization to the age of acceleration: on information technology and tourism. **Tourism Management Perspectives**, [S.l.], v. 25, p. 147-150, 2018.

WAQUED, Cárbio Almeida. **Benchmarking como base para melhoria contínua de processos e sua aplicabilidade em representantes regionais**. 2020. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

WATSON, Gregory H. **Strategic Benchmarking Reloaded with SixSigma**: improve your company's performance using global best practice. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2007. 318 p.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Formulário Pesquisa Quantitativa

Pesquisa de Mercado - Viagens e Turismo

Observação: os dados obtidos nesta pesquisa serão tratados conforme princípios e diretrizes estabelecidos pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a privacidade e segurança das informações dos participantes.

1) Qual é a sua identidade de gênero?

- a. Feminino
- b. Masculino
- c. Transgênero
- d. Não binário
- e. Outro (especifique)
- f. Prefere não dizer

2) Quantos anos você tem?

- a. Menos de 18 anos
- b. 18-24 anos de idade
- c. 25-34 anos de idade
- d. 35-44 anos de idade
- e. 45-54 anos de idade
- f. 55-64 anos de idade
- g. 65+ anos de idade

3) Qual é o seu nível de escolaridade?

- a. Ensino médio
- b. Ensino superior
- c. Pós-graduação
- d. Mestrado
- e. Doutorado
- f. Prefere não dizer

4) Qual é o seu estado civil?

- a. Casado (a)
- b. Viúvo (a)

- c. Divorciado (a)
  - d. Separado (a)
  - e. Solteiro (a)
  - f. Prefere não dizer
- 5) Qual é sua renda familiar anual?
- a. R\$0-R\$29.999
  - b. R\$30.000-R\$59.999
  - c. R\$60.000-R\$89.999
  - d. R\$90.000-R\$119.999
  - e. R\$120.000+
  - f. Prefere não dizer
- 6) Quantos dependentes vivem em sua casa?
- a. Nenhum
  - b. 1
  - c. 2
  - d. 3
  - e. 4+
  - f. Prefere não dizer
- 7) Com que frequência você viaja a lazer? Não considere neste caso, viagens de finais de semana.
- a. 1 vez ao ano
  - b. Duas vezes ao ano
  - c. Mais de 3 vezes ao ano
  - d. 1 vez a cada 2 anos
- 8) Quando você viaja qual/quais os principais meios de transporte utilizados?
- a. Avião
  - b. Ônibus
  - c. Trem
  - d. Carro
  - e. Barco
- 9) Com que frequência você combina vários modais em uma viagem?
- a. Sempre
  - b. Frequentemente
  - c. Às vezes

- d. Raramente
  - e. Nunca
- 10) Quais os principais desafios você enfrenta ao combinar vários modais?
- 11) Você já teve alguma experiência negativa ao tentar fazer uma transição entre diferentes modais em uma viagem?
- a. Sim
  - b. Não
- 12) Poderia nos contar quais foram essas experiências negativas? (para caso afirmativo da pergunta 11)
- 13) Quais melhorias você gostaria de ver para facilitar a multimodalidade em uma viagem?
- 14) Você consideraria utilizar um serviço de reserva/planejamento de viagens multimodais?
- a. Sim
  - b. Não
- 15) Quais motivos te levariam a utilizar este serviço? (para caso afirmativo da pergunta 14)
- 16) Por quais motivos você não utilizaria este serviço? (para caso negativo da pergunta 14)
- 17) Quanto tempo médio você gasta planejando suas viagens?
- a. Menos de uma hora
  - b. Entre 01 e 24 horas
  - c. Alguns dias
  - d. Algumas semanas
  - e. Mais de um mês
- 18) Você usa uma agência de viagens para ajudar na organização da sua viagem?
- a. Sim
  - b. Não
  - c. Às vezes
- 19) Quando você vai organizar uma viagem, quais são os principais fatores que você considera para escolher o canal da compra?
- a. Preço
  - b. Praticidade
  - c. Conforto



- d. Informações em um único lugar
  - e. Segurança
- 20) Em algum momento você já deixou de ir para algum lugar que o acesso é mais remoto, por dificuldade de acesso ou por insegurança?
- a. Sim
  - b. Não
- 21) Poderia nos contar um pouco sobre esta dificuldade? Quais destinos e motivos? (para caso afirmativo da pergunta 20)
- 22) Você se sente inseguro (a) em programar sozinho (a) uma viagem para um lugar com acesso remoto?
- a. Sim
  - b. Não
- 23) Poderia nos contar mais sobre esta insegurança? (para caso afirmativo da pergunta 27)

Perguntas de 24 a 28 exclusivas para mulheres:

- 24) Você viaja sozinha a trabalho?
- a. Sim
  - b. Não
- 25) Você viaja sozinha a lazer?
- a. Sim
  - b. Não
- 26) Você gostaria de incluir amigas nas viagens ou prefere viajar sozinha?
- a. Prefiro viajar sozinha
  - b. Gostaria de viajar com companhia
- 27) Você se sente segura em viajar sozinha a lazer?
- a. Sim
  - b. Não
  - c. Depende do lugar
- 28) Poderia compartilhar um pouco sobre a insegurança em viajar sozinha e em quais situações você se sentiria mais insegura?



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

