

Vitória Santos

**Fatores críticos de sucesso de startups de turismo durante a
Pandemia: Análise Multicaso.**

Rosana

2022

VITÓRIA SANTOS

FATORES PARA O SUCESSO DE STARTUPS DE TURISMO DURANTE A PANDEMIA:
ANÁLISE MULTICASO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Turismo da Faculdade de Engenharia e Ciências - Câmpus de Rosana, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Luciano Violin.

Rosana

2022

VITÓRIA SANTOS

FATORES PARA O SUCESSO DE STARTUPS DE TURISMO DURANTE A PANDEMIA:
ANÁLISE MULTICASO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Turismo da Faculdade de Engenharia e Ciências - Câmpus de Rosana, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Rosana, 13/12/2022.

Componentes da Banca Examinadora:

Presidente e Orientador: Doutor Fábio Luciano Violin, Câmpus de Rosana, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

Membro Titular: Doutor Roberson da Rocha Buscioli, Câmpus de Rosana, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

Membro Titular: Doutor Vagner Sérgio Custódio, Câmpus de Rosana., Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

S237f Santos, Vitória
Fatores para o sucesso de startups de turismo durante a pandemia :
análise multicaso / Vitória Santos. -- Rosana, 2022
56 p. : il., tabs.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Turismo) -
Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Engenharia e
Ciências, Rosana
Orientador: Fabio Luciano Violin

1. Startups de turismo. 2. Fatores de sucesso. 3. Pandemia. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de
Engenharia e Ciências, Rosana. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Dedico este trabalho aos meus pais, meu noivo e amigos, sem vocês não seria possível chegar onde cheguei, minhas conquistas também são suas conquistas, obrigada pela força e por serem sempre minha base.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais por todos os ensinamentos, pude notar cada traço desta herança em meu cotidiano durante a graduação. Minha linda, rainha e guerreira Mãe, você sempre foi minha inspiração e melhor amiga, obrigada por cada conselho, por cada abraço e pelo colo cedido quando mais precisei, sem suas palavras não estaria me graduando e realizando o fechamento deste ciclo. Meu forte, guerreiro e sábio pai, quando achei que iria te perder, pensei várias vezes em desistir de tudo, mas até na situação mais fragilizada em sua vida, você me apoiou e me mostrou o quão capaz eu era de conquistar tudo o que almejava.

Gostaria de agradecer também meu noivo, ao longo desses sete anos de muito companheirismo e amizade, você nunca deixou de me apoiar e me incentivar a correr atrás dos meus objetivos, mesmo custando um relacionamento a distância e muitos percalços. Meus amigos, ou melhor, minha segunda família Ingrid, Alice, Victor e Thalita, vocês foram meus companheiros nos momentos em que mais me senti só, conseguimos compartilhar momentos que nunca vão ser apagados, com vocês eu pude entender o verdadeiro sentido de amizade verdadeira, estarei aqui sempre.

“Tive que ter fé no meu sonho. Ninguém me daria de bandeja. Era minha responsabilidade alcançar esse sonho, segurá-lo firme e torná-lo realidade.”

Viva - A vida é uma festa

RESUMO

Com a chegada da pandemia causada pelo vírus Covid-19, inúmeros setores da economia mundial ficaram praticamente paralisados, podendo destacar a atividade turística como um dos principais. Diante disso, os atrativos turísticos, equipamentos, serviços, e infraestrutura turística, buscaram formas de contornar esse momento de crise, entretanto apenas alguns obtiveram sucesso. As organizações de turismo ligadas aos ambientes digitais, que buscaram inovação no mercado, maiores desafios e que lidaram efetivamente com o ambiente de incertezas que a pandemia originou, foram os que mais se destacaram. Essas empresas que sobrevivem em meio a um cenário de riscos, que possuem base tecnológica e um modelo de negócio escalável, sustentável e repetível recebe o nome atualmente de *Startup*. Em consequente, o presente estudo, possui como objetivo analisar e pontuar os principais fatores críticos para o sucesso de *startups* de turismo durante a pandemia, utilizando exemplos reais de organizações que obtiveram sucesso neste período, como principal base para a extração de informações. Após a realização das entrevistas semiestruturadas com os representantes das organizações *Smart Tour*, *Onfly* e *Ifriend*, foi possível notar que fatores como criação de um produto consistente, equipe e gestão bem estruturada, criação de estratégias inovadoras, uso do *marketing* digital e a adequação eficiente nos ecossistemas em que se inseriram, foram os principais diferenciais durante o desenvolvimento positivo no período de crise citado. Conclui-se que não existe fórmula exata para ser bem sucedido no mercado, mas é necessário se atentar a oportunidades e estratégias específicas que podem ser tomadas para conseguir se sobressair no mercado, mesmo que cada organização possui suas singularidades, modelo de negócio e público alvo.

Palavras chaves: Pandemia. *Startup* de turismo. Fatores de sucesso. Covid-19.

ABSTRACT

With the arrival of the pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus, numerous sectors of the world economy were practically paralyzed, and tourism activity can be highlighted as one of the main ones. In view of this, tourist attractions, equipment, services, and tourist infrastructure, sought ways to circumvent this moment of crisis, however only a few were successful. Tourism organizations linked to digital environments, which sought to innovate in the market, faced greater challenges and effectively dealt with the uncertain environment created by Covid-19, were the ones that stood out the most. These companies that survive in the midst of a risky scenario, which have a technological base and a scalable, sustainable and repeatable business model, are currently called Startup. Therefore, the present study aims to analyze and score the main critical factors for the success of tourism startups during the pandemic, using real examples of organizations that were successful in this period, as the main basis for extracting information. After carrying out the semi-structured interviews with representatives of the organizations Smart Tour, Onfly and Ifriend, it was possible to notice that factors such as the creation of a consistent product, a well-structured team and management, creation of innovative strategies, use of digital marketing and efficient adaptation in ecosystems in which they were inserted, were the main differentials during the positive development in the aforementioned crisis period. It is concluded that there is no exact formula to be successful in the market, but it is necessary to pay attention to specific opportunities and strategies that can be taken to succeed in excelling in the market, even though each organization has its singularities, business model and target audience.

Keywords: Pandemic. Tourism startup. Success factors. Covid-19.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Tipos de investimentos realizados.....	24
Gráfico 2	Faturamento do setor de turismo.....	24
Gráfico 3	Impacto da pandemia na aviação brasileira.....	35
Gráfico 4	Novos contratos <i>Smart Tour</i>	40
Gráfico 5	Faturamento <i>Only</i>	41
Gráfico 6	Número de Guias cadastrados.....	42
Figura 1	Ecossistema das <i>startups</i>	19
Figura 2	Logotipo <i>Smart Tour</i>	28
Figura 3	Logotipo <i>Ifriend</i>	29
Figura 4	Logotipo <i>Onfly</i>	30
Figura 5	Selo Turismo responsável.....	38
Figura 6	Encaixe PMF.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção relacionada ao desenvolvimento das startups.....	32
Tabela 2 – Principais elementos de diferenciação	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUP	Associação Brasileira de Startups
FEI	Fundo Europeu de Investimento
WTTC	World Travel & Tourism council
OTA	Online Travel Agency
OMT	Organização Mundial de Turismo
IOT	Internet of Things
ANAC	Agência Nacional de Aviação civil
UNTWO	World Tourism Organization
Abear	Associação das empresas aéreas
Abav	Associação Brasileira de agências de viagem
CCIFB	Câmara de comércio França-Brasil
OECD	Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	15
1.1.2 Objetivo Geral	15
1.1.3 Objetivos Específicos	15
1.1.1 Justificativas	16
2 Discussão Teórica	18
2.1 Surgimento e desenvolvimento das Startups	18
2.2 Startups de turismo	21
2.3 Desenvolvimento das startups de turismo durante a pandemia	24
3 Metodologia	31
4 Análise e discussão dos dados	34
5 CONSIDERAÇÕES	46
REFERÊNCIAS	48
Apêndices	54
APÊNDICE A – Questionário das entrevistas com os representantes das organizações	54
APÊNDICE B – Carta modelo de solicitação de entrevista com os representantes das organizações	56

1 INTRODUÇÃO

O paradigma produtivo mundial instaurado após a expansão do sistema econômico capitalista, influenciou diretamente a competitividade entre as organizações que buscam resultados nos mercados em que atuam; esses locais possuem características específicas que definem os atributos concorrenciais. A inovação é um exemplo dessas singularidades que geram concorrência, tendo garantido importantes resultados econômicos, de acordo com Tropos (2020) “A inovação como centro da estratégia é o que garante a perenidade das instituições no longo prazo, inclusive garantindo força e competências para momentos de crise e instabilidade econômica”. Deste modo, a inovação pode ser definida segundo Leitão e Mello (2010) como a “Introdução no mercado de produtos, processos, métodos ou sistemas não existentes anteriormente, ou com alguma característica nova e diferente daquela até então em vigor, com fortes repercussões socioeconômicas.”

A inovação vai além da evolução de bens materiais, organizações ou lógicas de mercado, ela também se dá em meio às relações interpessoais de indivíduos em um determinado âmbito social. Essas mudanças surgem com o intuito de tornar mais prática a troca de informações e conhecimentos, utilizando em muitas situações a tecnologia como aliada, originando plataformas de mídias sociais, como por exemplo: Facebook, Instagram, Whatsapp, entre outros (SAMPAIO; TAVARES, 2019). Segundo Rossetti (2013) a inovação unida a comunicação está:

“(...) presente também no impacto social das novas tecnologias de comunicação e informação, no novo receptor, agora produtor e interativo, nos processos cognitivos, nas linguagens, na estética e até mesmo em novas abordagens metodológicas e teóricas de comunicação. Isso porque a inovação é um fenômeno social, simbólico e tecnológico, presente em toda sociedade contemporânea mediatizada e pode perpassar todo o campo da Comunicação.” (ROSSETTI, 2013, p.11)

As organizações que atribuem a inovação ao seu modelo de negócio, costumam atuar em um cenário de incertezas e buscam o maior lucro possível em um menor tempo, recebendo o título popularmente conhecido como *Startup* (BARROCA, 2012). Essas instituições podem se constituir em diferentes áreas e setores da economia, sendo exemplos: turismo, automobilismo, agropecuária, entre outros. Contudo, o estudo possuiu como objeto a análise de *startups* do setor turístico, utilizando as organizações nacionais *Smart Tour*, *Ifriend* e *Onfly* como bases principais, tornando possível identificar quais foram os principais fatores que influenciaram o sucesso dessas organizações durante a crise econômica do setor, que foi ocasionada pelo surgimento e disseminação do vírus SARS-CoV-2, a identificação desses

agentes pode servir como referência para as demais organizações que buscam seguir esse modelo de negócios, auxiliando a contornar as situações adversas do mercado.

O setor de turismo foi um dos principais afetados durante a Pandemia, segundo a Organização Mundial de turismo (OMT) a atividade turística sofreu uma queda de 70% na receita gerada nos anos de 2020 e 2021, grande parte desses impactos aconteceram devido a sua natureza experiencial, e as medidas de contenção da disseminação do vírus aplicadas, algumas delas incluem: distanciamento social, uso de máscara, uso de álcool em gel, fechamento de fronteiras e restrições comerciais. Segundo a Organização internacional do trabalho, OIT, (2020) o setor de Turismo apresentou-se

“(…) como um dos primeiros a pararem em virtude da pandemia, o que levou uma indústria de 8,8 trilhões de dólares - representando 10,4% do Produto Interno Bruto com expansão de 3,9% no mundo em 2018 - a sofrer o impacto negativo em 142,6 milhões de empregos em 2020, com perdas de 3.815 trilhões de dólares. Nas Américas foram impactados 19.8 milhões de empregos com 5 perda de 1,074 trilhão de dólares, tendo a América Latina impactado em 7,4 milhões de empregos com perdas de 131 bilhões de dólares.” (OIT, 2020)

Diante dessa realidade delicada, algumas ações têm sido adotadas por profissionais e organizações dispostas a obter uma chance de sobrevivência no mercado.

A metodologia utilizada ao decorrer do trabalho foi qualitativa e com caráter exploratório, realizando o estudo de múltiplos casos de empreendimentos do setor turístico ligados à inovação que obtiveram sucesso em meio ao cenário de crise instaurado durante a pandemia do vírus Covid-19. Contudo, destaca-se que poucas organizações obtiveram sucesso, tornando evidente a necessidade das identificações citadas, podendo servir como base para outros empreendedores do setor.

1.1 Objetivos

1.1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo consiste na identificação e análise dos principais fatores que influenciaram o sucesso das *startups* de turismo selecionadas durante o período pandêmico.

1.1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Identificar as práticas realizadas por *startups* de Turismo que deram vantagens sobre as demais durante a pandemia do vírus Covid-19;

- Analisar os fatores críticos de sucesso encontrados durante a pesquisa bibliográfica e nas entrevistas realizadas;
- Correlacionar os fatores críticos de sucesso com os empreendimentos analisados.

1.1.1 Justificativas

Com a economia globalizada, criação de novos empreendimentos, consumidores mais exigentes e avanços tecnológicos se torna possível a ocorrência de mudanças no ambiente de negócios, podendo ser utilizado como exemplo: o aumento da competitividade, a necessidade de inovação, a busca por desenvolvimento tecnológico e a criação de um cenário de incertezas (PAIVA et al, 2017). Diante disso, é possível identificar indivíduos que reconhecem as oportunidades de negócios existentes em meio ao cenário citado, e as exploram, utilizando como ferramenta a inovação e a criatividade, podendo ser também responsáveis pela criação de empreendimentos com as mesmas características de inovação mercadológica e de modelo de negócio, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do local em que se instala.

O perfil dos empreendimentos que foi identificado se enquadra no das organizações intituladas como *startups*, que além de terem como base em seu modelo a inovação, também buscam se desenvolver de forma escalável e repetível (BARROCA, 2012). Essas empresas se inserem em um mercado econômico mutável, que sofre influência com impactos internos e externos, alguns exemplos são: criação de novas políticas públicas, aumento da inflação, aumento do índice de desemprego, surgimento de impactos ambientais atípicos, entre outros. Atualmente, um dos principais fatores que vem influenciando o desenvolvimento das *startups* sob a perspectiva nacional e mundial é a disseminação do vírus covid-19, segundo a CCI França Brasil (2020) “O impacto provocado pela pandemia do COVID-19 nas *startups* é tão marcante que até mesmo *startups* unicórnios, ou seja, empresas avaliadas em US\$1 bilhão ou mais, também precisaram demitir funcionários para poupar gastos.”

As *startups* podem se desenvolver em diversos setores da economia, entretanto o foco do presente estudo é a análise das que se inserem no setor turístico. O mercado turístico mundial foi um dos principais afetados com a Pandemia, influenciando em toda a sua infraestrutura e superestrutura, deste modo, as *Travel Techs* apresentaram dificuldades de se instalar e desenvolver em meio a essa nova realidade, de acordo com a pesquisa realizada pelo Sebrae (2020) é possível notar:

“(...) que as *startups* estão divididas em dois grupos: o primeiro é feito de startups que viram uma grande queda nas receitas e têm o caixa apertado, forçadas a reduzir rapidamente seus custos. Já o segundo grupo é feito de *startups* que estão vendo um crescimento acelerado ou receberam um investimento recente, garantindo caixa para investir em *marketing* digital *B2B* e vendas quando esses serviços estão mais baratos.” (SEBRAE, 2020)

Vale destacar que poucas organizações obtiveram sucesso, tornando evidente a necessidade de uma análise aprofundada em relação aos possíveis fatores que encaminharam esses empreendimentos em direção ao seu crescimento no mercado, podendo servir posteriormente como referências para outros empreendedores.

2 Discussão Teórica

O objetivo deste capítulo é apresentar os elementos que auxiliam na compreensão da temática estudada, com a realização de uma revisão literária em conjunto. As referências teóricas utilizadas no desenvolvimento dos posteriores tópicos, relacionam os seguintes assuntos: Surgimento e desenvolvimento das *startups*; *startups* de turismo; e desenvolvimento das *startups* de turismo durante a pandemia.

2.1 Surgimento e desenvolvimento das *Startups*

A expressão “*Startup*” significa iniciar algo, e normalmente está relacionada a organizações que obtiveram inserção no mercado recentemente, possuindo também um caráter inovador e que aposta na criação de projetos promissores e tecnológicos que podem ser replicáveis. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, (2017) define o termo como:

“Uma (...) empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser jovem e estar implantando uma ideia de mercado, outra característica das *startups* é possuir risco envolvido no negócio. Mas apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis, ou seja, possuem uma expectativa de crescimento muito grande quando dão certo.” (SEBRAE, 2017, p. 02)

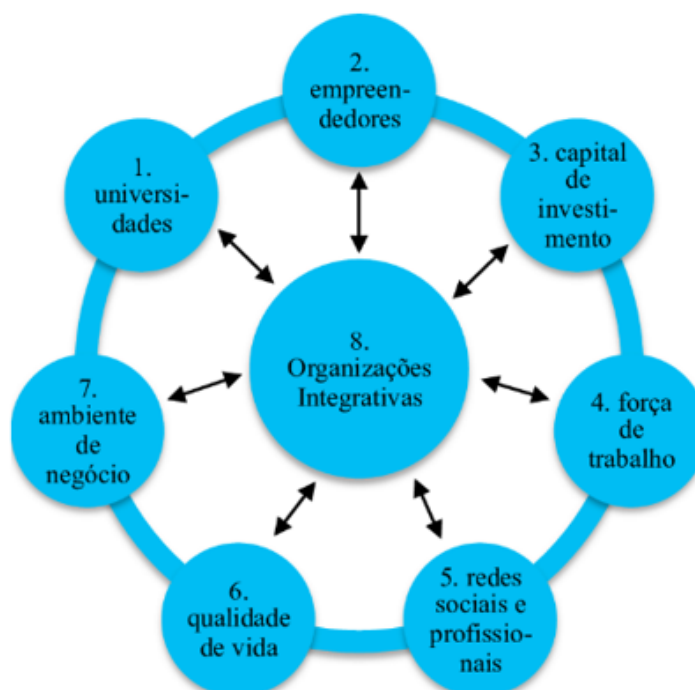
A utilização deste termo começou a se popularizar durante a década de 90 nos Estados Unidos, com a primeira grande “bolha da Internet” (movimento especulativo nas ações de empresas baseadas em negócios na internet ou de iniciativas tecnológicas), as principais empresas que ganharam destaque na época em questão e que seguiam o modelo de negócios estudado, surgiram na região do Vale do Silício (*Silicon Valley*), sendo exemplos: *Google*, *Microsoft*, *Apple*, entre outros (CASTRO, 2021).

Os criadores dessas instituições geralmente necessitam assumir diferentes papéis para que a sua constituição seja efetiva, sendo exemplos: o de *Explorador*, ou seja, ser curioso e sempre estar buscando por novas informações e oportunidades; o de *Artist*, isto é, criar, imaginar, adaptar e evoluir seus produtos dentro do mercado; e por fim o de *Judge*, quer isto dizer, alguém crítico, observador e que pondera todas as probabilidades. O processo de criação dessas organizações costuma passar pelas fases de criatividade, processo de incubação, regeneração da ideia, evolução e implementação (THURNER, 2016)

Conforme Ramos (2015) o desenvolvimento de uma *startup* também está ligado ao seu *core business*, ou seja, a capacidade da atividade-foco da organização se adaptar no ambiente em que se encontra, e simultaneamente estar ligado à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Os ecossistemas de adequação funcionam como um sistema de conexões e relações, e agem diretamente no desenvolvimento de mercado dessas organizações, segundo Matos e Radaelli (2019) a existência de um ecossistema de *startups* dinâmico contribui fortemente para sustentar a inovação, traz dinamismo e eficiência à produtividade dos setores industriais, facilita a difusão do conhecimento e gera maiores oportunidades de empregos de qualidade.

Em complementação, de acordo com a Associação Brasileira de *Startups*, ABSTARTUP (2017), o ecossistema de *startups* pode ser definido como todos os órgãos e empresas que contribuem para a organização nascente se desenvolver, a Figura 1 exemplifica a composição e funcionamento de um bom ecossistema de *startups*:

Figura 1 - O ecossistema das *startups*



Fonte: Rodrigues, 2022

Durante o processo de criação dessas instituições torna-se possível observar uma série de desafios, englobando desde a capacidade de adaptação, até a escolha do *core business* adequado. Contudo, para muitos estudiosos o maior problema que necessita ser mitigado pelos empreendedores é a ausência de fontes de financiamento para os produtos idealizados,

segundo dados obtidos pelo Fundo Europeu de Investimentos, FEI, (2016) no Reino Unido menos de uma a cada dez *startups* receberam financiamento para se desenvolver. Já no Brasil a realidade não se distancia muito, de acordo com o Sebrae (2017) foram ouvidas mais de mil organizações que declararam falência e que seguiam o modelo de negócios estudado, cerca de 40% dos empreendedores alegam que a maior culpabilidade por sua morte se deve a dificuldade de acesso ao capital.

Segundo André (2019), o financiamento pode ser dividido em: interno (correspondendo aos fundos financeiros gerados pela atividade da empresa e que ficam disponíveis para suportar a realização de investimentos) e externo (correspondendo aos fundos obtidos através de capitais próprios ou capitais alheios). O autor complementa que os capitais alheios se subdividem em mais dois grupos, sendo eles o do setor privado e do público, é ressaltado que as modalidades de crédito bancário são as mais difíceis de se contemplar devido ao fato das *startups* serem empresas recém-criadas e com pouco histórico, deste modo, fontes de crédito alternativas são as mais procuradas, sendo exemplos: Sociedades de Capital de Risco, *Business Angels*, *Crowdfunding* e as limitadas linhas de financiamento do governo.

Ademais, apesar dos desafios enfrentados por essas instituições com a ausência de investidores anjos, mão de obra de apoio capacitada, amparo legislativo governamental, entre outros fatores; as *startups* possuem a inovação como maior aliada durante seu desenvolvimento no mercado econômico, sendo capazes de promover prosperidade (THURNER, 2015).

Quando se aborda a expressão inovação geralmente parte-se do pressuposto de que é um produto novo e tecnológico que foi lançado no mercado, entretanto ela vai muito além, segundo o Manual de Oslo (2006, p.55) “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. A emergência dessas novas tecnologias, costumam partir de processos inovadores radicais, essa movimentação influencia diretamente no surgimento de novos padrões e direções para desenvolvimento industrial no mercado, o processo em questão costuma ser intitulado como “destruição criativa”, que acaba trazendo também o aumento da eficiência econômica (SCHUMPETER apud FIGUEIREDO, 2015, p.22)

As *startups* atuam como um motor de renovação econômica e de evolução tecnológica ao redor do mundo. A existência delas se dá com o objetivo de enfrentar e

contornar situações de extrema incerteza, contribuindo para mudanças no setor em que se adapta (CUSUMANO, 2013). Conforme dados fornecidos pela *Startup Genome*, no ano de 2018 as *startups* movimentaram cerca de 2,8 trilhões de dólares no mundo, auxiliando concomitantemente na geração de novos empregos, e na dinamização e competitividade do mercado econômico. No Brasil, segundo a *Startupbase* há quase 13 mil empresas desse tipo, distribuídas em aproximadamente 600 cidades, os investimentos nessas instituições se multiplicaram nos últimos anos, alcançando a marca de 9,4 bilhões no ano de 2021.

Uma pesquisa realizada pela *Business Dynamics Statistics*, no ano de 2012 às *startups* foram a principal engrenagem no quesito crescimento de oportunidades de emprego nos Estados Unidos, enquanto o país passava simultaneamente por um momento crítico em sua economia, tornando possível observar que mesmo em períodos de recessão a realidade das *startups* é diferente, pois são capazes de driblar esses momentos (FAIRCLOTH, 2009; HUYNH; PETRUNIA; VOIA, 2012). As empresas jovens quando bem planejadas podem crescer mais rapidamente com ideias inovadoras em relação às mais tradicionais, já que não exploram o mesmo mercado com alto índice de concorrência e muitas vezes saturado (JIWA; LAVELLE; ROSE, 2010).

A importância das *startups* vem sendo estudada por diversos pesquisadores ao redor do mundo, sendo de senso comum sua definição como uma organização que busca um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo (Blank, Dorf, 2015). Os autores também ressaltam que a jornada para o desenvolvimento e surgimento de uma *startup* deve ser pensada de forma heroica, pois todos os novos produtos inseridos no mercado são reconhecidos por poucos, exigindo uma visão diferenciada dos fundadores em relação a de um CEO de uma grande corporação, tendo que por diversas situações transformar essas visões em negócios verdadeiros, utilizando perseverança, agilidade e coragem como principal ferramenta.

2.2 *Startups* de turismo

A relação entre *startups* e turismo ainda é pouco explorada, mesmo com os novos conhecimentos adquiridos no setor turístico com os pesquisadores e inovadores que atuam para melhorar os produtos e serviços oferecidos no mercado (SANTOS et al., 2020). O turismo continua se destacando mundialmente, movimentando de acordo com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo, *WTTC*, (2021) cerca de 8,8 trilhões do produto interno bruto global, sendo também responsável por gerar em média 319 milhões de empregos,

representando 1 a cada 10 postos de trabalho.

O setor de turismo se desenvolve em diferentes segmentos, segundo BENI (2003) pode ser classificado em torno de 52 segmentos, sendo exemplos: turismo de eventos, turismo religioso, turismo cultural, turismo rural, turismo de experiência, enoturismo, entre outros.

Diante disso, devido a diversidade, competitividade e as possibilidades de inovação que a atividade turística possui, se torna possível a inserção das *startups* no setor, podendo ser intituladas também como *Travel Techs*. De acordo com Santos (2020 apud Junior et al. 2016) o turismo

“(…) possui suas próprias características singulares, como a intangibilidade da experiência turística, atendendo às necessidades pessoais e também por ser uma atividade eficiente por meio da difusão das informações. Estas tecnologias como o *e-commerce* passam a assumir um papel cada vez mais importante na busca de vantagem competitiva entre os empreendimentos turísticos. A relação entre *startups* e turismo resulta no surgimento de novos empreendimentos, com oportunidades de novos produtos e serviços, por meio de inovações e tecnologias, disponíveis ou não no mercado.” (SANTOS, 2020 apud JUNIOR et al., 2016, p.110)

Com o advento da economia cada vez mais digitalizada, as *startups* de turismo estão buscando gradativamente uma transformação digital, conseguindo trazer experiências melhores de viagem para os turistas (OLIVEIRA,2022). A área de atuação que possui uma maior expressividade e reconhecimento destas organizações em ambientes virtuais é a de agenciamento de viagens, mais precisamente sendo chamadas de *Online Travel Agency*, OTAs, sendo popularizado no Brasil a partir do ano 2000 (REGIS,2021). Segundo Muritiba apud Regis (2021) todos os ramos:

“(…) estão cada vez usando as soluções tecnológicas como meios para rentabilizar seu negócio ou entregar algo mais qualificado para seus clientes, e o setor de turismo e viagens não foge dessa regra. Facilitadores de experiência dos viajantes, como por exemplo aluguel de materiais que ajudem na viagem ou até mesmo de um passeio, são exemplos claros de que o crescimento do setor de *Travel Techs* é grande e ainda pode ser muito mais explorado.” (MURITIBA apud REGIS,2021)

A mudança em questão, alterou a perspectiva futura do mercado turístico, contribuindo também para a classificação do Brasil como um dos principais mercados das Américas em tecnologia de viagem. Instituições como a *CVC Corp* ampliaram seus investimentos para acompanhar a digitalização, enquanto isso empresas mais tradicionais buscam por soluções desenvolvidas pela *Travel Tech* (REGIS, 2021). Outro setor que está ganhando destaque em meio as *startups* de turismo é o de eventos, que mesmo em períodos de crise busca alternativas para obter resultados, um caso que pode ser citado é o da empresa *Evnt3* especializada em eventos corporativos online, que obteve um crescimento de 300% nos

acessos em seu canal na plataforma *Youtube*, mesmo durante a pandemia do vírus Covid-19 (FREITAS,2021).

As *Travel Techs* estão gradativamente se desenvolvendo ao redor do mundo, conforme o levantamento das organizações mais relevantes do setor, realizado pela *Travel Techs Essentialist Advisory* em 2021, ao todo são 876 organizações que receberam aporte entre início de 2018 a final de 2021 atuando em diferentes segmentos, sendo alguns exemplos de sua distribuição: 316 na Europa, 275 no Canadá e Estados Unidos, 218 na Austrália e Ásia, entre outros. Dentre as cidades que mais hospedam as organizações citadas pode ser destacado: Nova York, Londres, Paris, Berlim e São Francisco.

No Brasil, a empresa especializada em viagens corporativas *Onfly* foi a que realizou o mapeamento das principais *Travel Techs* nacionais, pertencentes ao segmento de hotelaria até ao de mobilidade. Elencou-se no total 97 organizações, que foram clusterizadas em 16 categorias, sendo as que mais possuem empresas são: OTAs (representando 19,7%) e mobilidade urbana (representando 15,06%). Os fundos de *venture capital* também foram levantados, sendo possível concluir que no País as *startups* de turismo ligadas ao setor de mobilidade são as que mais recebem investimentos, como por exemplo a empresa 99 que captou R\$241 milhões no ano de 2019 (LIMA, 2020).

Alguns dados do mapeamento realizado pela *startup Onfly* foram retirados do banco de dados *Startupsbase* que mostram características dadas por meio das certificações no distintivo *Badge* (emblemas digitais que representam simbolicamente competências e realizações), que está sendo utilizado a um tempo (MENDES,BARROS e SILVA, 2018). As nomenclaturas originadas a partir das certificações seguem o modelo de negócios da organização, podendo ser segundo SANTOS (2021):

“a) Mercado → Eventos e Turismo: indica o mercado de atuação das *startups*.

b) Público-alvo → B2B/ B2B2C/B2C: especificam seu público alvo e o modelo de negócio de cada startup. B2B-Business to business (são empresas que as transações realizadas são entre pessoas jurídicas). B2C- Business to Consumer (empresa vendendo para um cliente final). B2B2C- (Business to Business to Consumer) (relação de venda entre empresas, para só depois atingir o cliente final). Tanto a companhia B2B quanto a B2C lucram com a operação.

c) Modelo de Receita → Marketplace/ SaaS/ E-commerce: Marketplace é um modelo de negócios usado na startup, que conecta uma oferta com uma demanda, e monetiza com essa conexão entre as partes. Conectando com prestadores de serviços com clientes finais através de produtos ou serviços B2B, B2C e C2C. SaaS significa Software sendo um sistema oferecido como serviço na nuvem; um software que recebe uma interação do usuário (cliente) e devolve uma resposta (serviço). E-commerce vendas realizadas pela internet, por uma única empresa, seja um fabricante ou revendedor, por meio de uma plataforma virtual própria.

d) Momento → Operação e Tração: A Operação (vida adulta) indica que a startup é bem consolidada, é a hora de ir ao mercado, buscar clientes e expandir sua operação.

Tração (maturidade) *startups* em crescimento, busca de investimento.
e) Plataforma → Shows e Festas; Operadora de viagens; Eventos e Hospedagem”
 (SANTOS,2020, p. 115)

A base de dados da *Startupbase* é disponibilizada para os gestores de tais empresas, e foi idealizada pela *Abstartups*, entidade sem fins lucrativos, fundada no ano de 2011, possuindo como intuito aumentar a competitividade entre as *startups* brasileiras (ABSTARTUP, 2017).

Por mais que o mercado nacional se posicione de forma otimista em relação às *startups* de turismo, com o apoio governamental, abertura de mercado, tendência pelo uso do digital, o mesmo não se pode dizer em relação a captação de recursos. A preferência por investidores anjos em *Travel Techs* ligadas ao setor de *findtechs*, *agrotechs* e *edtechs* vem ganhando espaço, ocasionando ainda mais dificuldades para se captar recursos na área de *Travel Techs* (REGIS, 2021).

Segundo a OMT, o investimento em tecnologia no ramo do turismo embora pequeno, é crescente e aumentou durante os dois últimos anos, somando apenas em 2020 mais de 20 bilhões de dólares (ALVARES; MARSAL, 2022). Segundo a Abstartup, as aplicações no setor brasileiro, representam apenas 1,7% das mais de 13 mil *startups* brasileiras (REGIS,2021).

De acordo com o relatório *Wakalua* produzido pelo Mtur em 2020, cerca de 278 milhões de dólares foram investidos em 97 *Travel Techs*, podendo ser observado no gráfico a seguir (REGIS,2021):

Gráfico 1- Tipos de investimentos realizados



Fonte: *Wakalua Innovation Hub*

As *startups* foram divididas em classes de acordo com suas rodadas de investimento,

quatro instituições da série C contam com o maior nível de aportes. O grupo também conta com organizações como *Viajanet*, *Hurb*, *Booking*, *Buser*, entre outras distribuídas em séries distintas (REGIS,2021).

2.3 Desenvolvimento das *startups* de turismo durante a pandemia

Após o mercado turístico terminar o ano de 2019 em crescimento pelo décimo ano consecutivo, com quase 1,5 bilhões de pessoas viajando para diferentes destinos, tendo como exemplos de motivação lazer, negócios e estudo. A atividade foi surpreendida com a paralisação abrupta em quase todos os setores causada pela disseminação do vírus Covid-19, resultando em uma queda de 98% no número de turistas, o que representou cerca de 320 bilhões de dólares em perdas, podendo ser considerado um prejuízo econômico três vezes maior em relação a crise global que ocorreu no ano de 2008 (BRASIL,2021,p.5). De acordo com Santos (2020,p.110) ao todo no ano de 2020 com o agravamento da pandemia:

“(...) o mercado turístico sofreu uma queda de 92 milhões de setores de trabalhos perdidos, isso reflete a uma queda de 30% do que este setor apresentou em 2019, já que este mercado apresentou um impacto direto, indireto e induzido de viagens e turismo foi responsável por US\$ 8,9 trilhões de contribuição para o PIB mundial, 10,3% do PIB global 330 milhões de empregos representou 1 em cada 10 vagas de em todo o mundo, representou US\$ 1,7 trilhão de exportação, 6,8% do total das exportações, 28,3% das exportações globais de serviços e teve investimento de US\$ 948 bilhões em capital direto.”

Com as viagens internacionais e nacionais interrompidas, os eventos foram adiados ou cancelados, apenas uma parte dos bares e restaurantes se mantiveram funcionando através da oferta de serviços *delivery*, sendo que museus, parques naturais e temáticos, meios de transporte, meios de hospedagem, agências de viagem, e outras empresas ligadas a atividade turística tiveram suas receitas quase que totalmente interrompidas ou cessaram suas atividades. É possível supor que quanto mais a pandemia se alastrar as incertezas e as crises no setor vão se tornar gradativamente recorrentes e será gerado impactos possivelmente irreversíveis. A solução mais eficaz são as políticas públicas idealizadas e adotadas por diferentes esferas do governo (federal, estadual e municipal), possuindo como foco a sustentação de negócios, geração de emprego e renda, e viabilização de financiamentos e crédito (BRASIL,2021, p.10).

Com o impacto no turismo citado, as *startups* que atuavam nesse âmbito também sofreram, entretanto, graças ao seu modelo flexível de negócios, foi possível ocorrer a adaptação desses empreendimentos em plataformas digitais. De acordo com os resultados

obtidos de onze pesquisas realizadas pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getulio Vargas (FGV), que mediam os impactos da pandemia do coronavírus nas Micro e pequenas empresas brasileiras, cerca de 85% delas se digitalizaram. A digitalização auxiliou no retorno e crescimento da força de comercialização dos produtos e serviços ofertados pelas organizações (SILVA,2021)

Diante disso, fica evidente que a pandemia não trouxe apenas dificuldades financeiras à população, foi também gerada uma necessidade de adaptação, sendo agregada de forma mais facilitada entre as *startups* de turismo, devido ao seu modelo de negócios (BERNARDES, et al.,2020). Em um ambiente instável, como por exemplo o da pandemia da Covid-19, as organizações que se apresentam atentas às mudanças possuem uma chance maior de aproveitar as possíveis oportunidades que podem surgir (NASCIMENTO, et al. 2020). Unir simultaneamente a inovação a essas oportunidades, altera as formas de trabalho, atraindo clientes e tornando as empresas mais competitivas em períodos de crise (DUTTA, et. al. 2020).

O sucesso das *Travel Techs* também depende diretamente da capacidade de inovação, deve-se trazer um produto de qualidade e consistência ao consumidor, tendo que estar apto a se adaptar as tendências de mercado, existem algumas estratégias que facilitam esse processo, sendo exemplo uma boa estratégia de *marketing*, de acordo com Barroca (2012, p.24)

“(...) o criador de uma *Start-up*, deve ter capacidade para elaborar a sua estratégia de *Marketing*. Esta poderá se focar no preço, *Pricing*, ou apostar na diferenciação e inovação, *Differention*, ou ainda através do focus no cliente, isto é, *Developing costumer focus*. Contudo, pode-se dizer que a principal estratégia de *Marketing*, que um empreendedor poderá desenvolver, é sem dúvida, o *Marketing* assente no relacionamento pessoal. Esta estratégia caracteriza-se, pelo contacto frequente com o cliente, a confiança criada com o mesmo, o *focus* quer no serviço prestado ao cliente, quer no valor acrescentado que se cria para o mesmo. (...)”

A alternativa mais procurada por essas organizações para fazer um *marketing* eficaz e gratuito, foi com a utilização das mídias sociais, sendo que empresas ao redor do mundo adquiriram essa prática (MUSSALEM, 2021, p.7). Uma pesquisa realizada pela Ebit/Nielsen no ano de 2020, indica que as redes sociais são o segundo maior motivador de compras dos mais de 58 milhões de consumidores online, as principais categorias impulsionadas são lazer e *Marketplace*. Na categoria Lazer é possível encontrar venda de passagens aéreas, reservas de hotéis e pacotes de locação de veículos como as principais compras. Outros exemplos de fatores que influenciam em um bom desenvolvimento dessas organizações incluem possuir uma equipe capacitada, sócios experientes, ter noção do “*timing*” do negócio, entre outros.

A comunicação e o *marketing* são áreas que caminham atreladas, entretanto possuem objetivos diferentes, podendo ser diferenciados consecutivamente como: a forma que o produto ou serviço será anunciado ou vendido, e o responsável pela venda do produto e serviço (TIPOS de comunicação e *marketing* e os benefícios para as organizações, 2018). A comunicação é central para que a inovação se propague, deve estar alinhada com o tempo e os canais corretos produzindo resultados que podem ser inseridos ao modelo de negócios da empresa (CAJAZEIRA e CARDOSO, 2018).

A visão citada parte do pressuposto de que a comunicação opera como elemento acessório às estratégias de gestão operacional da organização, servindo como um conjunto de técnicas orientadas para o convencimento. O ato de comunicar em ambientes caóticos, como o da pandemia do vírus Covid-19, requer estratégias mais flexíveis e dinâmicas, deste modo, as empresas estão buscando gradativamente utilizar essa ferramenta como forma de interações mais complexas com o público parceiro, interno e alvo, possibilitando posteriormente a inserção e disseminação de ideias inovadoras (CAJAZEIRA e CARDOSO, 2018).

Mesmo durante a pandemia, inúmeras *Travel Techs* conseguiram se desenvolver e receber captação de recursos, além das estratégias de *marketing*, o número de compradores digitais vem ganhando força no mercado (REGIS, 2021). Os consumidores digitais podem ser definidos como “aquele que adquire produtos ou serviços através de uma rede *on-line*, ele também tem acesso a uma rede de colaboradores, fornecedores e relacionamento em sua maioria por meio das redes sociais, sites e dispositivos tecnológicos” (SEBRAE, 2021).

Segundo dados extraídos do relatório *Webshoppers 46*, produzido pela NielsenIQ|Ebit, em parceria com a *Bexs Pay* em 2022, atualmente existem 49,8 milhões de compradores online no Brasil, deve ser levado em consideração que o consumo pela internet não alcança 100% do público (GONÇALVES, 2022). Diante disso, o estudo realizado pela *Comscore* em 2021, evidenciou que quase dois terços dos consumidores digitais se interessam por adquirir produtos do setor de viagens. A pesquisa foi segmentada em grupos, no qual 7,7% da população digital brasileira acessa ou adquire produtos de companhias aéreas, atraindo principalmente pessoas com mais de 45 anos (W&G, 2022).

Mulheres compõe a maior parte do público de consumidores digitais no Brasil. Entre os meses de Janeiro a Junho de 2021, elas representavam cerca de 56,4% do público total, e no mesmo período no ano de 2022 a presença dessas consumidoras subiu para 56,9%. Os principais motivos que influenciam esse grupo são a comodidade e a variedade de lojas que ofertam produtos mais baratos do que em lojas físicas (GONÇALVES, 2022).

2.4 Apresentação das empresas estudadas

Para detectar melhor os possíveis fatores para o sucesso de *Travel techs* durante a pandemia, foram utilizadas três empresas bases para serem analisadas, sendo elas: *Smart Tour*, *Ifriend* e *Onfly*. A *Smart Tour*, consiste em ser uma *startup* que se originou no ano de 2017, sendo fundada em Florianópolis pelos empreendedores Jucelha Carvalho e Marcio Almeida de Sousa, tendo como proposta a implantação de rotas turísticas inteligentes, utilizando como base a tecnologia da *internet* das coisas (IOT) para captar informações precisas sobre os visitantes e gerar relatórios automaticamente.

A figura 2 mostra o logotipo da *Smart Tour*, nota-se a cor azul bem presente no símbolo da organização.

Figura 2- Logotipo *Smart Tour*



fonte: *Smart Tour*, 2022

A *IOT* é um termo normalmente utilizado para descrever dispositivos físicos diários que foram equipados com conectividade a internet, tornando possível enviar e receber dados, transformando em “inteligentes” esses objetos. O setor de viagens e turismo está se beneficiando muito com essa nova ferramenta, tornando possível obter uma maior personalização, automação e experiência do cliente. O uso dessas tecnologias na indústria de viagens pode contribuir para o estado físico de um hotel e seus quartos, redução do custo de energia, como sensores que medem a ansiedade dos passageiros dentro de um voo, controle e acesso de informações para turistas através de seus smartphones, entre outros (REVFINE, 2020).

Dentre os projetos idealizados e implementados pela *Smart Tour* podem ser citados: *Smart tracking* (ferramenta de rastreamento Covid-19), *Smart survey* (ferramenta para pesquisa de demanda) e *Smart destination* (ferramenta de emissão e extração de dados dos turistas através de *beacons*). Em menos de dois anos em operação, a *startup* impactou cerca de 400 mil pessoas em 2018, com suas ferramentas que levam informações a respeito dos principais roteiros, destinos e infraestrutura hoteleira no litoral

norte catarinense, consequentemente ganhou destaque em âmbito nacional e acabou sendo uma das três finalistas no primeiro prêmio nacional de turismo promovido pelo Ministério de turismo e conselho nacional (SCIONAVA, 2022).

Contudo, a *Ifriend* é uma *Travel Tech* global especializada em vendas de serviços de guias locais e experiências em destinos, trazendo uma experiência personalizada durante o processo. A plataforma está presente em 152 países, atendendo viajantes em mais de 1.600 cidades ao redor do mundo, contando com mais da metade dos profissionais cadastrados que utilizam a língua portuguesa como principal meio de comunicação (BONIN, 2022).

A figura 3 mostra o logotipo da startup *Ifriend*, nota-se a presença da cor laranja como principal elemento.

Figura 3- Logotipo *Ifriend*



Fonte: *Ifriend*, 2022.

Durante a rodada de investimentos organizada pela *captable* no ano de 2021, a *Ifriend* conseguiu angariar em menos de três dias 2 milhões em aportes oriundos de 316 investidores. Após este acontecimento a organização começou a crescer cerca de 40% ao mês, atraindo olhares de novos parceiros. Em 2022 a *Befly* anunciou sociedade com a *Ifriend*, originando uma expectativa de crescimento no volume de vendas para 45 milhões em 2023, sendo a meta cerca de 105% maior em relação ao ano anterior, que era 22 milhões (FERNANDES, 2022).

Existem plataformas que utilizam serviços similares no mercado como a *GetYouGuide*, sendo possível encontrar passeios guiados pré-formatados em diversas cidades. O diferencial da *Ifriend* em relação a outras plataformas é sua capacidade de personalização, se tornando moldável às necessidades do cliente, deste modo, gera um potencial de competitividade no mercado. (BONIN,2022).

Já a *Onfly* é uma *startup* 100% digital, voltada a organizações de viagens corporativas, garantindo simplificar as longas horas destinadas ao agendamento de passagens e hotéis, e aos relatórios intermináveis. Fundada por Marcelo Linhares e Elvis Soares no ano de 2018, a *startup* atende a empresas de diversos portes no Brasil e setores da economia, tendo um faturamento médio de 160 mil em seu primeiro ano (JACQUES, 2022).

A figura 4 representa o logotipo da startup *Onfly*, nota-se a presença da cor azul de forma marcante.

Figura 4- Logotipo da *Onfly*



Fonte: *Onfly*, 2022.

Embora existam outras organizações que utilizam tecnologias de gestão de viagens corporativas no mercado, a *Onfly* se destaca por seu potencial de economia. Sua solução chega a gerar uma economia de 30% para os clientes que precisam deslocar funcionários, atraindo novos clientes e garantindo um salto de 550% no volume da receita. Além de aumentar os índices de desenvolvimento no mercado e funcionários, a organização começou a receber também melhores resultados. A *startup* recebeu dois prêmios significativos para o mercado, um deles foi o *Hot 25 Startups* da *PhocusWire*, a maior referência de travel e tecnologia mundial; e o outro foi o selo *GPTW*, que deixou a *startup* entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, na categoria *PME* (VOENEWS, 2022).

3 Metodologia

Um dos principais passos para selecionar o tipo de metodologia utilizada durante o estudo foi a realização de uma revisão bibliográfica em livros e websites. Este fato, auxiliou no desenvolvimento de qual seria a melhor perspectiva para se lidar com os dados obtidos e como eles seriam analisados.

O estudo possuiu uma natureza qualitativa para atingir seu objetivo. Essa natureza pode ser caracterizada como “tipo de pesquisa apropriada para quem busca o entendimento de fenômenos complexos específicos, em profundidade, de natureza” (FONTELLE et. al. , 2009). A investigação qualitativa também é descritiva; descrever significa aceitar a ideia de que os dados são obtidos através de palavras ou imagens e não de números. Alguns exemplos de extração desses dados são através de entrevistas, vídeos, fotografias, documentos pessoais, memorandos e outros registros oficiais (PESCE et. al. ,2013).

Diante disso, o entendimento dos fatores de sucesso das *startups* estudadas, se deram através da aplicação de entrevistas nas organizações selecionadas, originando uma análise multicaso. O método do estudo de caso torna possível uma investigação aprofundada de uma realidade delimitada, com o intuito de aprender as características significantes de um evento real, podendo ser definido também como uma investigação empírica que (YIN,1990):

- trata de um fenômeno atual em um contexto de situação real;
- no qual as barreiras entre o fenômeno e seu contexto não são bem evidenciadas;
- que faz uso de múltiplas fontes de evidências.

Contudo, o método utilizado na pesquisa foi um estudo Multicaso, o qual se mostrou mais adequado, pois avalia principalmente três fatores que segundo Yin (2005) são relevantes:

- fatores comuns a todos os casos no grupo selecionado;
- fatores não comuns a todos, mas apenas a alguns;
- fatores exclusivos em caso específico.

O autor complementa que o estudo Multicaso permite a previsão de resultados similares ou contrários devido a razões previsíveis, sem os generalizar.

Os estudos multicaso podem ser exploratórios, descritivos ou analíticos (AMADO, 2014). Em consequente, os casos das *startups* selecionadas foram inspecionados de forma exploratória; esse tipo de análise busca conhecer as características de um fenômeno, para procurar explicações de suas causas e consequências (RÉVILLION, 2003).

As entrevistas aplicadas auxiliaram a compreender as estratégias de desenvolvimento de mercado das instituições, e contribuíram na elaboração de um panorama em relação ao ecossistema pandêmico e as implicações que podem ser originadas.

Para a seleção das organizações que participaram da pesquisa, foi realizado inicialmente o levantamento de onzes *Traves Techs*, sendo elas: *Maxmilhas*, *123 milhas*, *Ifriend*, *Smart Tour*, *Onfly*, *hysistem*, *insta viegens*, *getmalas*, *smartrips*, *Férias & Co*, e *Evnts*. O contato foi estabelecido através de email e ligação, apenas três instituições aceitaram fazer parte do estudo, sendo elas a *Onfly*, *Ifriend* e *Smart Tour*, após aceitarem o convite, foram agendadas as entrevistas semiestruturadas através do *Google Meet*.

O questionário estruturado para a extração das informações buscava aferir os principais obstáculos dessas instituições durante a pandemia, como essas problemáticas foram enfrentadas, quais fatores internos e externos influenciaram na escolha dessas soluções, e por último, dados que indicassem o desenvolvimento e crescimento das *startups* durante o período pandêmico. Os entrevistados das *Travel Techs Ifriend* e *Smart tour* apresentaram dificuldades em citar dados de desenvolvimento de mercado exatos, foram apenas citadas as estimativas dos valores, já a *Onfly* foi mais transparente em relação a essa temática.

A etapa das entrevistas se iniciou no mês de Maio de 2022 e foi até o mês de Junho de 2022. As amostras coletadas apresentam características em comum, como por exemplo seu modelo de negócios, capacidade de se adaptar em momentos de crise, desenvolvimento durante a pandemia e investimento em ambientes digitais.

Como forma de analisar os resultados obtidos através das amostras, foi realizado um mapeamento dos estudos relacionados à situação das *Travel Techs* durante o período pandêmico no Brasil e ao redor do mundo, podendo ser visto a seguir:

Tabela 1- Produção relacionada ao desenvolvimento das *startups*

Autor (es)	Resultados
------------	------------

Barroca, 2012.	As <i>startups</i> Science4You e Cestos da Aldeia Ltda tiveram sucesso mesmo em tempo de crise em Portugal.
UNTWO, 2020.	Setor de viagens sofre com as restrições pandêmicas.
CCIFB, 2021.	Mesmo com fechamentos e baixos investimentos o setor de <i>Travel Techs</i> cresceu durante a pandemia.
Alessi, 2022.	O número de viagens caiu 41% durante a pandemia.
Morais, 2020.	<i>Startups</i> de turismo no Brasil crescem

Nota: montado pelo autor

Em termos gerais, as pesquisas seleccionadas discutem fundamentalmente o desenvolvimento das *startups* de turismo durante a pandemia, tendo casos bem sucedidos e mal sucedidos como parâmetro.

As etapas para a elaboração do estudo foram divididas em pesquisa bibliográfica (ocorreu entre os meses de Janeiro a Março do ano de 2022), levantamento de referencial teórico (ocorreu entre os meses de Março a Maio do ano de 2022), realização das entrevistas (ocorreu como já dito entre os meses de Maio a Junho de 2022) e discussão dos resultados entre os meses de Julho a Novembro de 2022).

4 Análise e discussão dos dados

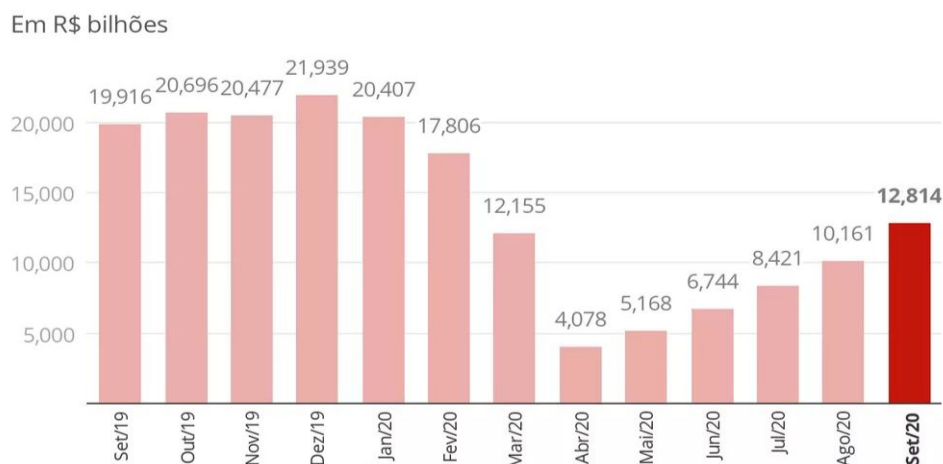
Ocorreu uma aplicação de entrevistas com base em um questionário que buscava identificar os fatores críticos de sucesso das organizações *Smart Tour*, *Ifriend* e *Onfly* durante a pandemia do vírus Covid-19. Os representantes que fizeram parte das entrevistas são: a CEO da *Smart Tour* Jucelha Carvalho, o CEO da *Ifriend* Leonardo Mendes e o responsável pelo *marketing* da *startup* *Onfly*; as entrevistas contaram com sete questionamentos que buscavam aferir os principais obstáculos dessas instituições durante a pandemia, como essas problemáticas foram enfrentadas, quais fatores internos e externos influenciaram na escolha dessas soluções, e por último dados que indicassem o desenvolvimento e crescimento das *startups* durante o período pandêmico.

4.1 Principais obstáculos enfrentados pelas *Travel Techs* pesquisadas durante a pandemia

A pandemia do coronavírus originou impactos concretos no setor turístico Brasileiro, ocasionando além da queda no número de voos domésticos e internacionais, também a quebra de algumas empresas do ramo (ALESSI, 2020). Diante disso, as organizações turísticas buscaram crescer através das lacunas deixadas no mercado, sendo a digitalização a estratégia mais buscada. Segundo Jucelha Carvalho em entrevista, as problemáticas enfrentadas pela *Smart Tour* foram as mesmas para praticamente todas as organizações que atuavam com o turismo, entretanto devido aos produtos e nichos se distinguirem, inúmeras soluções foram buscadas, principalmente as que aliam tecnologia (Jucelha Carvalho em entrevista a Santos, 2022).

É possível notar através do seguinte gráfico que o faturamento do setor de turismo caiu bruscamente durante os primeiros anos de pandemia

Gráfico 2- Faturamento do setor de turismo



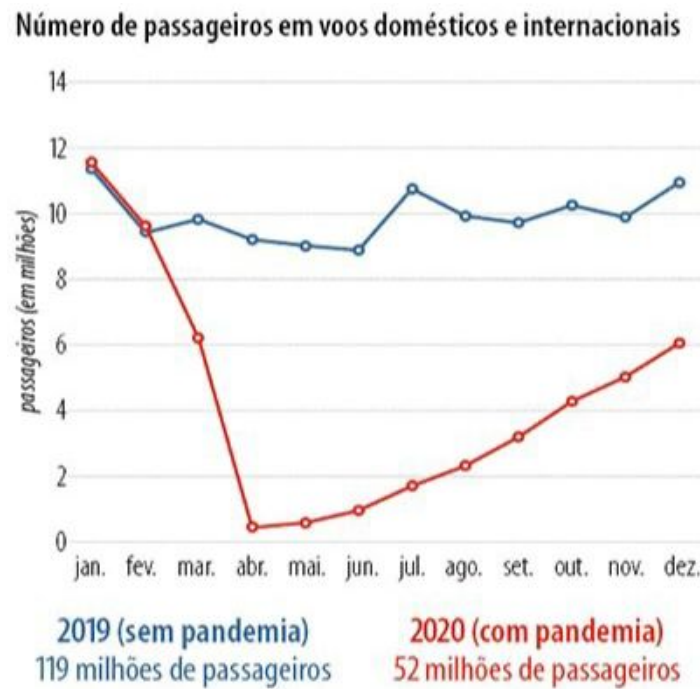
Fonte: CNC, 2020.

A partir de Maio o faturamento do setor começou a se recuperar mes a mes, segundo o economista Tadros (2020) “O faturamento do setor passou por um processo de recuperação, (...) devido a inúmeros fatores, como o maior número de pessoas nas ruas, o aumento da confiança dos consumidores, além das estratégias digitais adotadas pelas empresas.”

A paralisação abrupta do setor turístico junto com as restrições e medidas de contenção da disseminação do vírus impostas pelos governos de inúmeras nações, foi vista pela a *World Tourism Organization* como uma das interrupções mais severas no setor, desacelerando todo o mercado econômico turístico (UNTWO, 2020). Para Arthur Fortes e Leonardo Mendes em entrevista, além da paralisação das viagens, outro obstáculo relevante foi o cancelamento da aquisição dos produtos das instituições e a queda no número de vendas (Arthur Fortes e Leonardo Mendes em entrevista cedida para Santos, 2022).

Segundo dados obtidos pela Agência Nacional de Aviação Civil, ANAC (2020) em 2020 logo após a chegada da pandemia, apenas 439 mil passageiros realizaram voos internacionais e domésticos no País. Diante disso, como comparação, no ano de 2019 houve no total 9,2 milhões de passageiros, representando uma queda de mais de 95%, o gráfico a seguir representa essa realidade

Gráfico 3- Impacto da pandemia na aviação brasileira



Fonte: ANAC, 2020.

O cancelamento dos voos, falta de previsibilidade, redução do quadro de funcionários e readequação da malha aérea ocorreram de uma hora para outra, forçando as empresas a se adaptarem ao novo cenário de mercado (Associação das empresas aéreas- Abear, 2020).

Segundo a Associação Brasileira de agências de viagem, a taxa de cancelamento de viagens atingiu 85% ao longo de 2020, mesmo com as novas leis aprovadas com o código de defesa do consumidor, que buscavam reduzir essas taxas de cancelamento e convertê-las em agendamentos (ABAV,2020).

4.2 Como os obstáculos foram enfrentados pelas *Travel Techs*

Em momentos de crise, compreender as preferências do consumidor se torna importante, deste modo estabelecer um modelo flexível de negócios, que atenda às novas necessidades dos clientes é importante (FORBES,2022). As empresas tradicionais relutam em se adaptar no contexto atual de inovação, tendo dificuldade em identificar o que os consumidores querem ou quem são os consumidores. Os contextos de trabalho das grandes empresas, também são diferentes em relação ao das *startups*, tornando os tipos de modelo de

gestão e operação visíveis (TROPOS, 2020)

A tabela a seguir irá auxiliar a compreender melhor as diferenças entre *startups* e empresas tradicionais

Tabela 2 - Principais elementos de diferenciação

	Grandes empresas	<i>Startups</i>
Recursos	Abundante	Escasso
Foco da inovação	Tecnologia	Consumidor
Equipes	Funcionais e numerosas	Multidisciplinares e enxutas
Estratégia	Engessada	Flexível
Adaptabilidade	Lenta	Rápida

Nota: Baseado em TROPOS (2020)

Diante disso, as *Travel Techs* selecionadas durante o estudo, também adotaram uma estratégia flexível para se desenvolver no cenário pandêmico. Para a *Smart Tour*, devido ao fato de sua área de atuação no mercado ser no âmbito público, a instituição idealizou e implementou uma nova ferramenta intitulada "*Smart tracking*", que consistia na realização de um rastreamento de contato durante a incubação do Covid-19, servindo de auxílio para os profissionais da área da saúde a localizar as pessoas que tiveram contato com pacientes positivos, posteriormente se tornou bem usual em eventos promovidos pelo setor público. Segundo Jucelha em entrevista, a ferramenta foi cedida gratuitamente, sendo todos os custos de instalação assumidos pela organização, gerando indiretamente um *marketing* e visibilidade vantajosa (Jucelha Carvalho em entrevista cedida a Santos, 2022).

Em Florianópolis, no ano de 2020, o dispositivo de rastreamento de contato foi utilizado nas frotas de ônibus que circulam pela cidade. Sua funcionalidade se deu através do escaneamento do *QR Code* por parte dos passageiros, que em seguida devem preencher um formulário rápido através de seus smartphones. As perguntas contidas no questionário buscaram aferir o período em que o indivíduo entrou em contato com outro contaminado, CPF, email, telefone, se apresentava algum sintoma, e por último se concordava com o sedimento das informações (BUTCHER, 2020)

Nesse cenário, para a *startup Onfly*, como forma de mitigar as problemáticas que surgiram, ir através de seus representantes presencialmente em cada cliente perdido do mercado de viagens corporativo, com o intuito de retornar sua fidelização foi uma das ações.

Arthur em entrevista cita que a busca por uma nova visão de mercado e clientes que ainda estavam viajando mesmo durante a pandemia, como por exemplo os do setor da agropecuária, foi fundamental (Arthur Fortes em entrevista cedida a Santos, 2022).

Para se obter uma boa visão do mercado e seus riscos é necessário fazer uso de boas táticas de gestão, de acordo com Arrudas (2019) alguns exemplos dessas ferramentas são

“Ler o mercado para entender as novas demandas, mudar a estrutura organizacional, produzir produtos e desenvolver serviços que atendam a essas demandas são capacidades dinâmicas. (...) As ferramentas de gestão permitem fazer o controle das atividades, avaliação de desempenho e principalmente a gestão de risco, ou seja, realizar um planejamento que permita à startup estar preparada para contornar possíveis problemas”.

Organizações tradicionais costumam não ter agilidade e planejamento para exercer uma visão de risco (OLIVA, 2019).

Já para Leonardo em entrevista diz que o investimento em *marketing* digital e produtos virtuais realizado na *Ifriend*, sendo exemplos a ferramenta de tour virtual e a de planejamento de viagens intitulada “*Ifriend planner*” foram as melhores das estratégias (Leonardo Mendes em entrevista cedida a Santos, 2022). Para Regis (2021) a pandemia acelerou as transformações digitais e mudou a necessidade do viajante, ocasionando a necessidade de se ter tecnologia para uma melhor experiência durante viagens.

Utilizar *home office*, segurança de dados, *webinars* e *lives* são boas estratégias para iniciarem a digitalização de uma organização. Realizar o processo migratório requer muito planejamento e táticas eficientes (CNN, 2020).

4.3 Fatores internos e externos de influência para as estratégias tomadas

Os fatores externos que influenciaram durante a criação das estratégias de contenção, foram citados de forma unânime pelos entrevistados, como as problemáticas que a pandemia originou em todo o setor turístico, segundo a Câmara de Comércio França-Brasil (CCIFB, 2021),

“É possível perceber que as *startups* estão divididas em dois grupos durante a crise pandêmica: o primeiro é feito de *startups* que viram uma grande queda nas receitas e têm o caixa apertado, forçadas a reduzir rapidamente seus custos. Já o segundo grupo é feito de *startups* que estão vendo um crescimento acelerado ou receberam um investimento recente, garantindo caixa para investir em *marketing* digital *B2B* e vendas quando esses serviços estão mais baratos (CCIFB, 2021).”

A pandemia trouxe uma mudança no mercado das *Travel Techs*, as instituições adquiriram ainda mais preocupações, principalmente em relação às questões sanitárias e a melhoria da experiência do consumidor.

No Brasil, como tática de incentivo a retomada da atividade turística, o Ministério do Turismo lançou o selo “Turismo responsável”, com o intuito de fazer com que as boas práticas de higienização e protocolos da Covid-19 fossem disseminadas dentro dos estabelecimentos que atuam com o turismo. O selo buscava gerar uma sensação de segurança entre os consumidores, para que o mercado turístico fosse reaquecido (BRASIL, 2020).

Figura 5- Selo turismo responsável



Fonte: Ministério do Turismo

Para ter acesso ao selo, as empresas e guias de turismo precisam estar cadastrados no cadastro de prestadores de serviços turísticos - CADASTUR (BRASIL, 2020).

Já como fatores internos de influência, Jucelha pontua em entrevista que o fato da sua instituição estar inserida no ecossistema e nas tendências de mercado, sempre possuindo uma visão pioneira e a frente do seu tempo, foi o diferencial (Jucelha Carvalho em entrevista cedida a Santos, 2022). De acordo com Marques (2017) ser um CEO visionário é importante pois

“...o papel do líder, além de coordenar as ações das equipes de trabalho, é também incentivá-la, motivando-a diariamente a colocar em prática os objetivos planejados, para que, não só a empresa, mas todos os envolvidos nos processos organizacionais, obtenham resultados satisfatórios a partir de cada projeto e trabalho realizado. Por esse motivo é tão essencial que empreendedores e empresários tenham um comportamento visionário, com o intuito de elevar o patamar dos negócios e dos colaboradores de uma forma geral (MARQUES, 2017)”

Para Arthur em entrevista o fato da *Onfly* ter mantido o produto e a parte operacional da *startup* mesmo durante os contratemplos ocorridos foi um fator interno de influência (Arthur Fortes em entrevista cedida a Santos, 2022).

Desenvolver um produto consistente deve ter como foco o alcance do *product-market fit*, ou seja, o seu alcance de demanda e satisfação no mercado deve possuir um nível alto. Para alcançar esse objetivo, o produto deve passar por algumas etapas de validação, sendo elas: *Proof-of-concept* (fase em que avalia se a ideia pode se tornar realidade), Protótipo (fase em que demonstra como a ideia será desenvolvida), *Minimum Viable Product* (versão inicial do produto apenas com as características fundamentais para captar os primeiros clientes), e por último se obtém o PMF (quando o produto é muito elogiado ou aumenta expressivamente o número de vendas). Possuir um PMF não significa que será sempre PMF, é necessário estar constantemente evoluindo e se adaptando a mudanças no mercado (PEREIRA, 2022). O esquema a seguir demonstra o encaixe do produto no mercado:

Figura 6- Encaixe PMF



Fonte: Pereira, 2019.

As *startups* precisam estar preparadas para alcançar o PMF mesmo em períodos de crise.

E por fim, Leonardo em entrevista reforça que a visão inovadora de sua organização contribuiu para seu desenvolvimento durante o período de crise, o famoso “pensar fora da

caixa” (Leonardo Mendes em entrevista cedida a Santos, 2022). A cultura da inovação é um termo pensado principalmente para o contexto do ambiente empresarial, a Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico - OECD, no ano de 2016, produziu um relatório que definia o conceito de cultura da inovação, podendo ser descrita como (SILVA,2018)

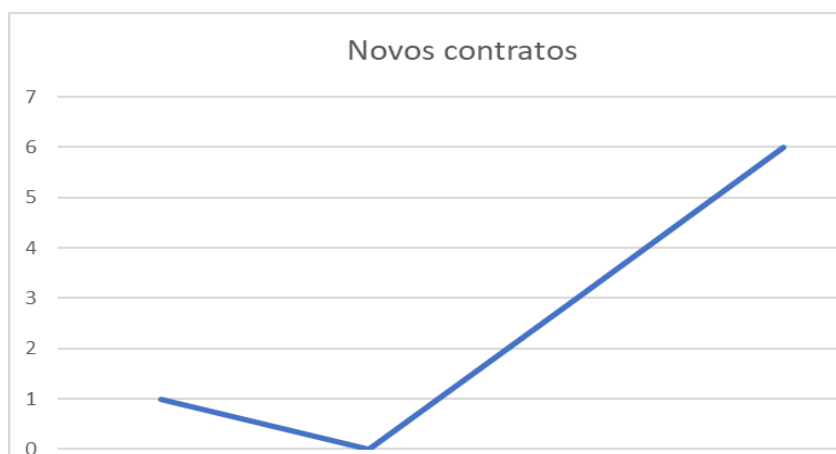
“a capacidade da pessoa de transformar as ideias em atos. Está relacionado à criatividade, inovação e tomada de riscos, bem como a 34 capacidade de planejar e gerenciar projetos para alcançar objetivos. Nesta competição, todas as pessoas são apoiadas, não apenas no cotidiano, no lar e na sociedade, mas também no local de trabalho, tendo consciência do contexto no qual seu trabalho é desenvolvido e pode aproveitar as oportunidades, é o alicerce de outras capacidades e conhecimento mais específico exigido por pessoas que estabelecem ou contribuem para uma atividade social ou comercial. Isso deve incluir a conscientização sobre os valores éticos e a promoção da boa governança. (OECD, 2016)”

Este conceito no campo da educação a forma de atuar e pensar na inovação como predicativo principal (SILVA,2018).

4.4 Índices de desenvolvimento de mercado das organizações

Os dados obtidos que indicaram o desenvolvimento das *startups* nos últimos três anos foram relativamente consideráveis, a CEO Jucelha informa em entrevista que durante o ano de 2020 a *Smart Tour* não conseguiu fechar nenhum contrato novo, só se manteve os que já existiam, desta forma o faturamento com novos clientes foi zerado. Já no ano de 2021, o faturamento foi triplicado em relação ao ano de 2019, tendo a previsão de duplicar o valor originado em 2021 no ano de 2022 (Jucelha Carvalho em entrevista cedida a Santos, 2022).

Gráfico 4- Novos contratos *Smart Tour*



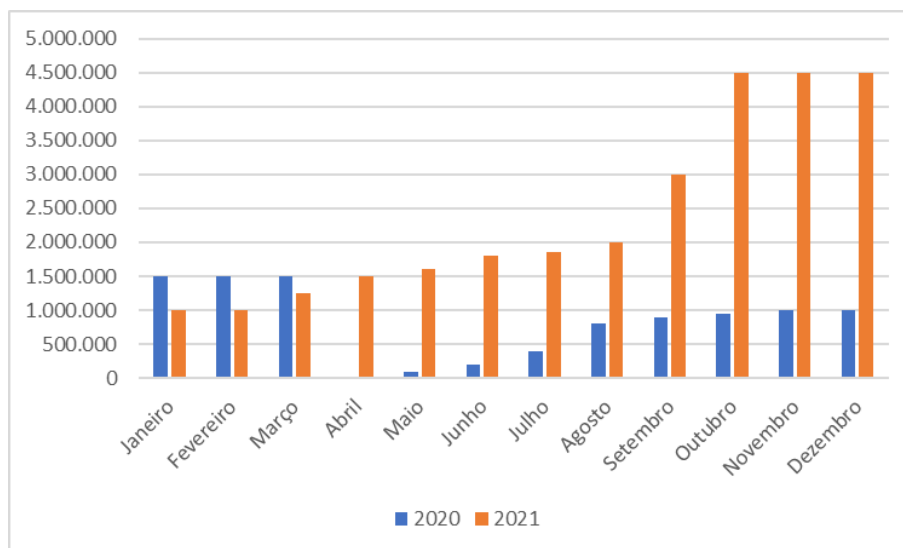
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

O gráfico acima realiza uma representação estimativa da realização de novos contratos e perdas da *startup* entre 2019 e as previsões de 2022.

Com a modificação de leis governamentais de incentivo a empreendimentos de risco, tornou o crescimento da organização durante a pandemia mais facilitado. O modelo de negócio da *Smart Tour* tornou sua adaptação ao momento de crise mais rápido em relação às empresas convencionais, dentro de um mês a *Smart tracking* foi criada, e em dois meses a solução ficou entre as TOP 10 da ONU e OMT (GROSSMAN, 2020).

Contudo, Arthur iniciou sua fala em entrevista pontuando que no início do ano de 2020 o faturamento era de 1,5 milhões por mês, sendo que em Abril do mesmo ano o valor caiu para zero. A retomada aconteceu lentamente ao longo do restante de 2020, e em Novembro o faturamento se estabilizou em 1 milhão até o início de 2021, sendo que ao final do mesmo ano o valor subiu para 4,5 milhões ao mês (Arthur Fortes em entrevista cedida a Santos, 2022).

Gráfico 5- Faturamento *Onfly*



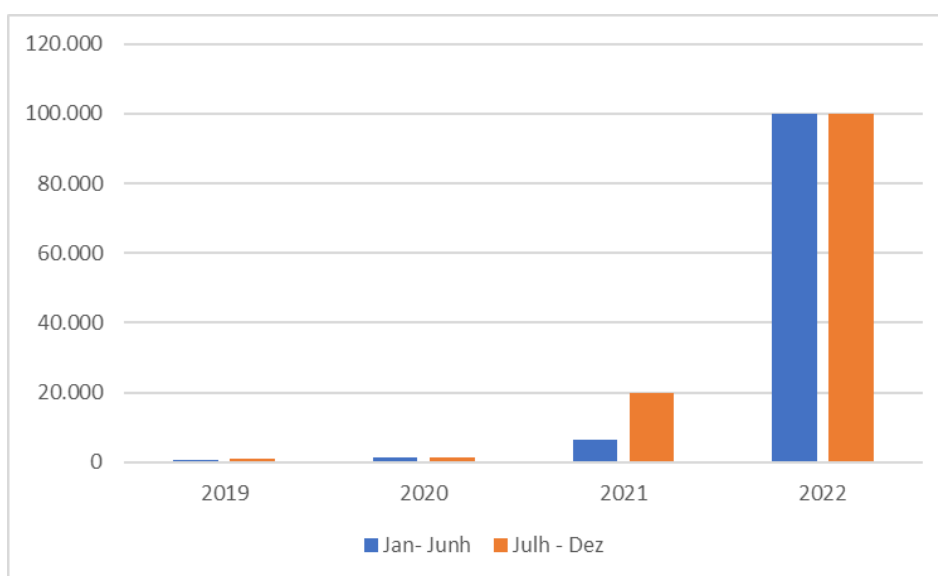
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

O gráfico acima realiza uma representação estimativa do faturamento da organização durante a pandemia.

Depois da *Onfly* quase ter falido no ano de 2020, a empresa voltou a crescer gradativamente, e acabou recebendo um aporte de R\$2.000.000 da Cedro capital, impulsionando mais ainda o seu desenvolvimento, e auxiliando a faturar duas vezes mais do que antes do início da pandemia (ONFLY, 2021).

Para o CEO Leonardo em entrevista, a plataforma da Ifriend obteve um crescimento considerável de guias cadastrados durante os últimos três anos, em 2019 o número de guias cadastrados era 1.000, já no ano de 2022 o número subiu para 100.000, sendo importante ressaltar que em 2020 os cadastros se estabilizaram e as vendas de outros produtos zeraram, e em 2021 a plataforma atingiu 6.500 guias no primeiro semestre (Leonardo Mendes em entrevista cedida a Santos, 2022).

Gráfico 6- Número de guias cadastrados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

O gráfico realiza uma representação estimativa do aumento do número de guias cadastrados, os dados fornecidos só foram até o primeiro semestre do ano de 2022.

A *Ifriend* já recebeu ao todo três rodadas de investimento e está a caminho de fechar sua quarta rodada, preparando-se para as portas que se abriram no mercado no período pós-pandêmico. Atualmente a organização vem conquistando um crescimento médio de 40% ao mês, com a ambição de ser a maior plataforma de *tours* e atividades da America Latina (FERNANDES, 2022).

Como forma de finalizar as entrevistas foi solicitado dicas por partes dos representantes, que auxiliassem o indivíduo que está com desejo de iniciar sua *startup* e se inserir no setor turístico. De acordo com a CEO Jucelha em entrevista, é importante ter planejamento, unindo com a validação de seu produto, criar boas parcerias com outras instituições e focar em publicidade, por mais que seja necessário ceder seu produto

gratuitamente em troca dessa visibilidade (Jucelha Carvalho em entrevista cedida a Santos, 2022).

O *marketing* de experimentação está cada vez mais se expandindo, o principal objetivo é causar um gostinho de “quero mais” no consumidor. Dentre os principais benefícios da tática em questão que podem ser citados são: fortalecimento da relação de confiança do público, agregação de valor a marca, validação do produto através do *feedback* e mensuração dos resultados (LAUD, 2022).

Para o CEO Leonardo em entrevista, é necessário ter em mente a importância dos três “p’s”, ou seja paciência, persistência e preparação pessoal e financeira, sempre se pautando em um plano de negócios e estudo de mercado consistente (Leonardo Mendes em entrevista cedida a Santos, 2022). O conhecimento dos três “p’s” é fundamental para uma visão de negócios ampla, por isso é importante também investir na capacitação dos profissionais da organização, reavaliar e melhorar os processos constantemente (TOTVS, 2022).

Já para o representante de *marketing* Arthur em entrevista, ter um produto bem estruturado e que faça sentido para o consumidor final é a chave, unindo a uma boa gestão e equipe preparada, ainda é ressaltado que a mercadoria deve gerar dependência em quem a adquire, tornando-se necessária até em momentos adversos como o do período pandêmico (Arthur Fortes em entrevista cedida a Santos, 2022). Deste modo, despertar um comportamento de compra “complexo” seria o ideal, originando um alto envolvimento com o produto por parte do consumidor, fazendo-o enxergar diferenças significativas entre o produto da organização adquirido em relação aos demais do mercado (MATHIAS, 2022).

4.5 Principais compreensões dos dados levantados

Os dados levantados indicam uma tendência que o mercado turístico tomou durante a pandemia, todos os setores da atividade tiveram queda brusca no primeiro ano de pandemia, tendo uma recuperação lenta e dependente das estratégias de mercado e modelos de negócios de cada organização. No caso das *Travel Techs* selecionadas, é possível notar que obtiveram destaque devido ao seus altos índices de desenvolvimento e crescimento em poucos meses, mesmo diante de um período tão adverso.

As entrevistas com os representantes forneceram informações em primeira mão, principalmente em relação aos parâmetros e índices de desenvolvimento da *Onfly*, *Ifriend* e *Smart tour* entre os anos de 2019 a 2022. Este fato torna o estudo relevante, pois as fontes de extração dessas informações são confiáveis e vieram majoritariamente de CEO’s das organizações.

Poder analisar o ponto de vista de representantes tão relevantes para as *startups* citadas, contribuiu para um melhor entendimento em relação às suas singularidades. Além de possuírem público alvo e nichos um pouco diferentes, as instituições também apresentam líderes e equipes com visões e estratégias diferentes, evidenciando que não existe "fórmula" exata para se conquistar o "sucesso" em períodos de crise, é necessário acreditar em seu produto, montá-lo de forma consistente e realizar um bom planejamento e gestão que se enquadre em seu perfil.

O fato de ter *startups* de turismo bem sucedidas durante a pandemia, enquanto inúmeras faliram, gera um impacto no setor, pois desafiam as principais tendências. Diante disso, analisá-las para compreender quais táticas podem ser extraídas para que sirvam de exemplo é imprescindível. Segundo um estudo elaborado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2021) cerca de 50 mil empresas fecharam entre os meses de Março e Agosto durante o ano de 2020, representando ainda mais o cenário de crise em que empreendimentos turísticos sofreram.

Dentre as inúmeras táticas de sobrevivência no mercado, a digitalização se apresentou como uma das mais eficazes. Sendo possível notar essa estratégia muito presente nas organizações selecionadas, sempre as aliando a um bom *marketing*. Diante disso, a *Smart Tour* idealizou uma ferramenta de rastreamento por contato que era necessário o uso do smartphone para a leitura do *QR Code*, tendo a estratégia do *marketing* de experimentação para alavancar seu produto. A *Onfly* idealizou toda a sua ferramenta de planejamento de viagens corporativas em um ambiente digital, fazendo o uso do seu potencial de economia como principal tática de *marketing*. Já a *Ifriend* elaborou uma ferramenta que oferta serviços de guias de turismo, com o intuito de preparar uma viagem mais personalizada; esses serviços só podem ser contratados através de plataformas digitais. O diferencial de ter guias de turismo residentes nos atrativos turísticos, surgiu como a principal estratégia de *marketing* utilizada pela organização.

Estar bem inserido no ecossistema e possuir uma gestão visionária e inovadora contribuem para uma boa adaptação no mercado. Existem alguns caminhos que auxiliam na criação das características citadas, como por exemplo: estar sempre estudando e compreendendo as nuances do âmbito em que deseja instalar uma nova organização. As *Travel Techs* selecionadas além de apresentarem tais características também possuem a noção da importância de se elaborar um plano de negócios e estabelecer os objetivos certos.

De modo geral, os dados levantados apresentaram relevância para os estudos relacionados ao desenvolvimento de *startups* de turismo durante o período pandêmico, pois

apresentou elementos exclusivos e o ponto de vista particular de representantes das instituições selecionadas. Além dos resultados obtidos através das entrevistas, a pesquisa bibliográfica tornou a análise mais consistente, comprovando os impactos que as soluções idealizadas e postas em prática pelas *startups* originaram no mercado turístico mesmo durante a pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES

O objetivo geral do estudo é evidenciar os fatores críticos de sucesso das *startups* de turismo durante a pandemia, realizando um estudo multicaso das instituições *Onfly*, *Smart tour* e *Ifriend* para a extração de dados e respaldo das informações fornecidas. É possível afirmar que as organizações que enfrentaram e se mantiveram em desenvolvimento mesmo durante o período pandêmico, tiveram que se reinventar e buscar novas alternativas de produtos a serem ofertados em ambientes digitais, essa flexibilidade se tornou mais facilitada devido ao modelo de negócios das *startups* ou também intituladas *Travel Techs*.

O primeiro objetivo específico foi identificar as práticas realizadas pelas *startups* de turismo que deram vantagens sobre as demais, sendo possível identificar durante a análise que os profissionais que realizam a gestão precisam ter em mente a importância de ter um produto que atenda as necessidades, sendo bem estruturado e apresentando uma resolução e importância para o consumidor final.

O segundo objetivo específico foi correlacionar a bibliografia levantada com as entrevistas realizadas, tornando possível ter uma visão mais exclusiva e aprofundada em relação às estratégias e crescimento de mercado. As informações e análises fornecidas para a resolução do questionário semiestruturado, podem servir como base para indivíduos que buscam se inserir no mercado e pesquisadores que desejam aprofundar mais seus conhecimentos em relação ao assunto.

Embora as três empresas tenham enfrentado problemas externos similares durante a pandemia, suas estratégias se diferenciaram de acordo com seu perfil, visão de mercado, produto e gestão. Durante a pandemia e a pós pandemia, poucos estudos foram realizados em relação a fatores de sucesso, devido a isso, o estudo preencheu essa lacuna, trazendo informações exclusivas de até mesmo CEO's das organizações.

Obter informações e índices de desenvolvimento no mercado de indivíduos representantes das empresas é muito difícil, geralmente essas informações são mantidas em

sigilo. Ter tido a oportunidade de acessar dados desse porte, demonstra uma evolução na visão e lógica dessas organizações. Contudo, vale ressaltar que os representantes também forneceram dicas para quem quer fundar sua *Travel Techs*, podendo ser visto como um avanço no setor, pois foram fornecidas gratuitamente, e na atualidade é tendência vender cursos online que cedem informações do mesmo gênero.

Ademais, embora os fatores de sucesso das *startups Onfly, Smart Tour e Ifriend* tenham sido destacados durante a pesquisa, cada organização é única e pode possuir sua própria estratégia de desenvolvimento, não sendo possível extrair fórmulas exatas que originem o tão desejado resultado satisfatório. Diante disso, é possível citar que ter como parâmetro as instituições pesquisadas é importante para obter informações base e torná-las exemplo, entretanto, é necessário analisar cada situação e período de incertezas que algum novo empreendimento esteja enfrentando. Os dados de desenvolvimento no mercado obtidos durante o estudo estão em constante mudança, e não são cem por cento fornecidos pelas *startups*, é importante estar constantemente acompanhando a situação de cada empresa no âmbito turístico Nacional.

Fica como sugestão, a produção futura de estudos correlacionados ao tema trabalhado, sendo possível explorar ainda mais os fatores de sucesso em períodos de crise com outras *startups* de turismo, ou analisar a opinião dos consumidores dos produtos dessas organizações. Em consequente, também seria interessante explorar as políticas públicas de incentivo a inserção de novas *Travel Techs* no mercado nacional, traçando um panorama de possíveis melhorias ou evoluções legislativas.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUP. **O MOMENTO DA STARTUP BRASILEIRA E O FUTURO DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO.** Brasil: Abstartups e Accenture, 2017. 34 p. Disponível em: <https://abstartups.com.br/radiografia-do-ecossistema/#radiografia>. Acesso em: 15 maio 2022.

ALESSI, Gil. **Número de viagens canceladas chega a 85%, e entidade já fala em falência de empresas do setor.** 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-03-16/turismo-sofre-sua-maior-crise-com-coronavirus-e-taxa-de-cancelamento-de-viagens>. Acesso em: 13 out. 2022.

ALVARES; MARSAL. **A vez das travel techs: indústria do turismo vive nova fase baseada em tecnologia.** Indústria do turismo vive nova fase baseada em tecnologia. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/08/brandvoice-alvarez-e-marsal-e-toluna-a-vez-das-travel-techs/> Acesso em: 25 nov. 2022.

ARRUDAS, Mariana. **Entender o mercado e planejar com visão de risco fazem diferença de startups.** 2019. Disponível em: <http://www.inovacao.usp.br/entender-mercado-e-planejar-com-visao-de-risco-fazem-diferenca-de-startups/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

BARROCA, João Pedro Tomásia. **O sucesso das startups em tempo de crise.** Lisboa: ISCTE, 2012. Dissertação de mestrado. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/6272>](http://hdl.handle.net/10071/6272). Acesso em: 30 Jan. 2022.

BENI, Mario Carlos. **Análise Estrutural Do Turismo.** 9. ed. São Paulo: Senac, 2003. 512 p.

BERNARDES, J.; SILVA, B.; LIMA, T. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. Revista FAESF, v. 4, nº especial covid-19, p. 43-47, 2020

BLANK, Steve. **Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo o guia passo a passo para construir uma grande companhia.** - Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2014.

BONIN, Robson. **BeFly anuncia sociedade na startup iFriend: com a parceria, o plano é dobrar o volume de vendas em 2023, chegando a 45 milhões de reais.** 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar/befly-anuncia-sociedade-na-startup-ifriend/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

BRAGA, José Luiz. **Os estudos de interface como espaço de construção do campo da Comunicação.** Texto proposto ao GT Epistemologia da Comunicação, para a XIII Compós, 2004. Disponível em: http://www.compos.org.br/data/biblioteca_658.pdf

BRASIL. **A retomada do turismo.** 2021. Disponível em: https://fcvb-sp.org.br/wp-content/uploads/2020/10/BRASIL-CVB-Retomada-do-Turismo_SE T2020_compressed_compressed-1.pdf. Acesso em: 12 maio 2022.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Selo Turismo Responsável Segurança para o consumidor e Incentivo para o turismo brasileiro.** 2020. Disponível em:

<https://www.turismo.gov.br/seloresponsavel/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

BRASIL, Cnn. **Por pandemia, 50 mil empresas de turismo fecharam no Brasil entre março e agosto.** 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/por-pandemia-50-mil-empresas-de-turismo-fecharam-no-brasil-entre-marco-e-agosto/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

BUTCHER, Isabel. **Florianópolis usa QR Code em ônibus para rastrear contatos de doentes com Covid-19.** 2020. Disponível em: <https://www.mobilitytime.com.br/noticias/26/06/2020/smart-tracking-solucao-usa-qr-code-para-rastreamento-de-contatos-de-covid-19/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Claudio Guimarães. **Comunicação e inovação: correlações e dependências.** 2016.

CÂMARA DE COMÉRCIO FRANÇA-BRASIL (São Paulo). **Coronavírus: Como a pandemia afeta o mercado de startups?** 2021. Disponível em: <https://www.ccfb.com.br/noticias/impacto-do-coronavirus-nas-startups/>. Acesso em: 13 out. 2022.

Cnn Brasil. **Estão de startup e digitalização: como as grandes empresas mudaram na pandemia.** 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/gestao-de-startup-e-digitalizacao-como-as-grandes-empresas-mudaram-na-pandemia/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

DUTTA, Gautam et al. **DIGITAL TRANSFORMATION PRIORITIES OF INDIA'S DISCRETE MANUFACTURING SMES** – A conceptual study in perspective of Industry 4.0. Revista Competitiveness [s.l.], v. 30, n. 3 p. 289-314, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CR-03-2019-0031>.

ECONOMICS, Oxford. **Contribuição do turismo para a economia mundial.** Reino Unido: Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), 2021.

FERNANDES, Victor. **BeFly anuncia sociedade na startup iFriend.** 2022. Disponível em: [Befly anuncia sociedade com a startup Ifriend](#). Acesso em: 16 nov. 2022.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil.** São Paulo: LTC, v. 2, 2015.

FORBES. **A vez das travel techs.** 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/08/brandvoice-alvarez-e-marsal-e-toluna-a-vez-da-s-travel-techs/>. Acesso em: 26 out. 2022.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa; FONTELLES, Renata Garcia Simões. **Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa.** 2009. 8 f. TCC (Graduação) - Curso de Bioestatística, Unama, Amazônia, 2009.

FREITAS, Márcio de. **Eventos online crescem mais de 300% na pandemia: youtube lidera.** Youtube lidera. 2021. Disponível em:

<https://exame.com/bussola/eventos-online-crescem-mais-de-300-na-pandemia-youtube-lidera/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

GOUVEIA, Catarina. **IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 NAS VIAGENS E NO TURISMO: O CASO DA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL**. 2021. 208 f. Monografia (Especialização) - Curso de Turismo, Território e Patrimónios, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2021.

GONÇALVES, Rafaela. **Compras online crescem e alcançam 49,8 milhões de usuários no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2022/09/5037748-compras-on-line-cresce-e-alcanca-498-milhoes-de-usuarios-no-brasil.html>. Acesso em: 25 nov. 2022.

GROSSMANN, Luís Osvaldo. **Lei de inovação de Florianópolis bancou case brasileiro de rastreamento da Covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www.convergenciadigital.com.br/Internet-Movel/Lei-de-inovacao-de-Florianopolis-bancou-case-brasileiro-de-rastreamento-da-Covid-19-54520.html>? Acesso em: 20 nov. 2022.

JACQUES, Guilherme. **Conheça a startup de viagens corporativas que nasceu em meio à pandemia | VOCÊ S/A**. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/conheca-a-startup-de-viagens-corporativas-que-nasceu-em-meio-a-pandemia/>. Acesso em: 20 out. 2022.

LAUD, Cintia. **Marketing de experimentação: o que é e quais os benefícios?**. 2022. Disponível em: <https://hakunamatatabrindes.com.br/blog/marketing-de-experimentacao/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

LIMA, Vinícius Ribeiro. **Confira o mapa das Travel Techs brasileiras**. 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/travel-techs-brasileiras/>. Acesso em: 18 maio 2022.

MATOS, Felipe; RADAELLI, Vanderleia. **Ecosistemas de startups no brasil**: estudo de caracterização do ecossistema brasileiro de empreendedorismo de alto impacto. São Paulo: Bid, 2019.

MELO, H. D. S., & Leitão, L. C. (2010). **Dicionário de tecnologia e inovação**. Fortaleza: Sebrae.

MENDES, Vanessa Nascimento; BARROS, Nara Regina Martins; SILVA, Lucyene Lopes da. **Aplicação de Badges em certificações**. 4. ed. São Paulo: Blucher, 2018. 242 p. (EAD, PBL E O DESAFIO DA EDUCAÇÃO EM REDE).

MUSSALEM, Mila Bittar. **Empreendedorismo e inovação como resposta à pandemia da covid-19: estudo de caso uma empresa de base tecnológica**. 2021. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

NASCIMENTO, C.; PRADO, N. CUNHA, C. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? Revista Expectativa, v. 20, n. 1. p. 50-72, 2021.

NASSAR, P (2005). **Comunicação Estratégica, Um Conceito em Evolução.** In: Comunicação Interna: a Força das Empresas. São Paulo: Aberje Editorial.

OIT. **Recuperação incerta e desigual é esperada após crise sem precedentes no mercado de trabalho.** Brasília: Organização Internacional do Trabalho, 2020.

OLIVEIRA, Amáble. **Travel Techs: inovação em viagens.** inovação em viagens. 2022. Disponível em: <https://paytrack.com.br/blog/travel-techs-inovacao-em-viagens/>. Acesso em: 20 maio 2022.

OLHAR, Instituto. **Saiba quais são os tipos de amostragem de uma pesquisa de mercado.** 2019. Disponível em: <https://institutoohar.com.br/blog/tipos-de-amostragem/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

ONFLY. **3 anos de Onfly (Metade dele na Pandemia) - Retrospectiva e lições aprendidas!** 2021. Disponível em: <https://www.onfly.com.br/blog/3-anos-de-onfly-metade-dele-na-pandemia-retrospectiva-e-licoes-aprendidas/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

PEREIRA, Daniel. **O que é product market fit ou encaixe produto mercado.** 2019. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/product-market-fit-encaixe-produto-mercado/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

PEREIRA, Sara. **Desenvolvimento do produto: 4 tipos que startups devem conhecer.** Disponível em: <https://www.the-itfactory.com/startup-knowledgebase/article/product-development-process/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

PESCE, Lucila; ABREU, Claudia Barcelos de Moura. PESQUISA QUALITATIVA: considerações sobre as bases filosóficas e os princípios norteadores. **Faceba**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 19-29, dez. 2013. Semestral.

REGIS, Igor. **Travel techs: mercado que cresce, se diversifica e ganha espaço no turismo nacional.** mercado que cresce, se diversifica e ganha espaço no turismo nacional. Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/agencias-e-operadoras/travel-techs-mercado-que-cresce-se-diversifica-e-ganha-espaco-no-turismo-nacional/>. Acesso em: 28 jan. 2022.

REVFINE. **Como a Internet das Coisas (IoT) pode beneficiar a indústria de viagens.** 2020. Disponível em: <https://www.revfine.com/pt/industria-de-viagens-da-internet-das-coisas/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, São Leopoldo, v. 2, n. 2, p. 21-37, dez. 2003. Semestral.

RODRIGUES, Iara. **Ecossistema de inovação: o ambiente que fomenta startups inovadoras.** 2022. Disponível em:

<https://g4educacao.com/portal/ecossistema-de-inovacao-o-ambiente-que-fomenta-startups-inovadoras/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

ROSSETTI, Regina. Categorias de inovação para os estudos em Comunicação. **Comunicação e Inovação**, São Caetano do Sul, v. 14, n. 27, p. 63-72, dez. 2013. Semestral.

SAMPAIO, Valdeci Cira Filgueira; TAVARES, Cristiano Vianna C. Castellão. **MARKETING DIGITAL**: o poder de influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. **Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 1, n. 4, p. 1-26, jun. 2019.

SANTOS, Maraiza Santana dos. **PANORAMA DAS STARTUPS NO SETOR TURÍSTICO BRASILEIRO**. Sergipe: Prisma.Com, v. 44, n. 1, 2020. Disponível em: <http://aleph.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/9176/9445>. Acesso em: 03 nov. 2022

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. **O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas**. Revista Vianna Sapiens, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 30, 2021. DOI: 10.31994/rvs.v12i1.707. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/707>. Acesso em: 25 maio. 2022.

SEBRAE. **Inovação: o que é uma empresa startup?. O que é uma empresa startup?**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae>. Acesso em: 20 maio 2022.

SEBRAE. **Cresce o número de consumidores digitais no comércio**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/cresce-o-numero-de-consumidor-digital-no-comercio>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SILVA, Roberta Cardoso da. **CULTURA DE INOVAÇÃO EM UMA STARTUP EDTECH - ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**. 2018. 106 f. Monografia (Especialização) - Curso de Matemática e Tecnologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

SILVA, Zelândia. **Turismo é a atividade que mais se digitalizou durante a pandemia**. Disponível em: <https://empreendedor.com.br/noticia/turismo-e-a-atividade-que-mais-se-digitalizou-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 20 dez. 2021.

Smart Tour: startup de Florianópolis cria plataforma para desenvolvimento de rotas turísticas inteligentes - SC Inova. Disponível em: <https://scinova.com.br/smart-tour-startup-de-florianopolis-cria-plataforma-para-desenvolvimento-de-rotas-turisticas-inteligentes/>. Acesso em: 18 out. 2022.

TIPOS de comunicação e marketing e os benefícios para as organizações. 2018. Disponível em: <https://www.educamundo.com.br/blog/comunicacao-marketing-curso-online>. Acesso em: 09 jun. 2022.

TOTVS. **Gestão 3 Ps**: pessoas, processos e produtos são elementos fundamentais em uma estratégia de negócio. 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/omnicanalidade/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

TROPOS. **Tudo sobre Inovação:** conceitos e práticas para inovar. conceitos e práticas para inovar. 2020. Disponível em: <https://troposlab.com/a-inovacao>. Acesso em: 20 abr. 2022.

VOENEWS. **Mineira Onfly é a primeira Travel Tech no ranking 100 Open Startups.** 2022. Disponível em: <https://voenews.com.br/2022/11/14/turismo-de-luxo-volta-a-ser-tendencia-e-campos-do-jordo-o-e-o-destino-preferido-no-brasil/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

W&G. **Consumo digital no setor de turismo volta a crescer no Brasil:** cerca de dois terços (65,8%) da população digital no brasil visitou um site ou aplicativo mobile relacionado a viagens em março deste ano. Cerca de dois terços (65,8%) da população digital no Brasil visitou um site ou aplicativo mobile relacionado a viagens em março deste ano. 2022. Disponível em: <https://portalwg.com.br/consumo-digital-no-setor-de-turismo-volta-a-crescer-no-brasil/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndices

APÊNDICE A – Questionário das entrevistas com os representantes das organizações

Dados do(a) entrevistado(a)

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Cargo na empresa:

Dados da Organização

Razão social:

Endereço:

Município de Localização:

Tipologia da empresa:

Ano de Fundação da empresa:

Sua empresa é independente:

Se não, faz parte de qual grupo?

Quantos funcionários a empresa possui:

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Fatores para o sucesso das startups de turismo durante a pandemia: Análise Multicaso

1. Quais foram os maiores obstáculos enfrentados pela organização durante a pandemia?
O fato da organização atuar no campo do turismo contribuiu para o desenvolvimento dessas problemáticas?
2. Como essas problemáticas foram identificadas?
3. Quais foram as estratégias escolhidas para solucionar esses problemas?
4. Quais fatores internos e externos influenciaram a escolha desses caminhos?
5. As resoluções em questão auxiliaram a organização a se desenvolver no mercado mesmo durante o período pandêmico? EXPLANE

6. Poderia ser fornecido uma média OU OUTRO PARÂMETRO QUE INDIQUE O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA AO LONGO DOS ÚLTIMOS 3 ANOS?
7. Quais BALIZADORES OU POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS INDICARIA A OUTRAS ORGANIZAÇÕES NO ENFRENTAMENTO A DIFICULDADES COMO AS EM CURSO (PANDEMIA, CRISE ECONÔMICA)?

APÊNDICE B – Carta modelo de solicitação de entrevista com os representantes das organizações

A instituição (nome da instituição)

ASSUNTO: Solicitação de entrevista.

A acadêmica Vitória Santos regularmente matriculada no Curso de Turismo da UNESP, sob o Registro Acadêmico / 1912340081 , e inserida na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, desenvolve pesquisa intitulada Fatores para o sucesso de startups de turismo durante a pandemia: Análise Multicaso.

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar os fatores críticos de sucesso das startups de turismo selecionadas durante o período pandêmico vigente. Desse modo, solicita-se a participação da empresa no fornecimento de informações, pontos de vista ou mesmo políticas de atuação públicas a respeito da temática. Nenhum dado de ordem sigilosa ou mesmo restrito é solicitado e considerando a natureza desta pesquisa indica-se o uso responsável dos dados e a submissão de documento para ciência e conferência antes de defesa.

Caso a empresa deseje, será utilizado nome fictício. Certo em contar com vossa valiosa colaboração em nome do progresso da ciência, coloco-me à disposição como orientador da acadêmica para quaisquer esclarecimentos.