

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA VIABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM UMA AGÊNCIA DE TURISMO

Fernanda Da Cunha Barreiro - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Caldeira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Este relato técnico apresenta uma análise do contexto atual de negócios da LS Turismo, uma agência franqueada brasileira que atua no setor de turismo, prestando serviços personalizados a clientes B2B e B2C. O objetivo central foi propor estratégias que proporcionem condições favoráveis à competitividade e crescimento sustentável da LS Turismo, por meio da diversificação de canais de atendimento, fortalecimento da presença digital e ampliação do modelo de negócios. Com base no Método de Solução de Problemas e Exploração de Oportunidades, procedeu-se a um diagnóstico detalhado e mapeamento dos principais desafios enfrentados pela empresa, considerando fatores econômicos, tecnológicos e concorrenciais que impactam sua atuação no mercado. A análise estratégica fundamentou-se em modelos como SWOT, PESTEL, VRIO e as Cinco Forças de Porter, permitindo a identificação das oportunidades de diferenciação e posicionamento da agência frente à concorrência digital. Espera-se que a implementação das estratégias propostas impulse a fidelização de clientes, promovendo a valorização da experiência do consumidor e a expansão da agência no segmento corporativo. Além disso, projeta-se um impacto positivo na estrutura financeira da empresa, com a consolidação de novas fontes de receita e a adoção de um modelo híbrido de atuação, proporcionando maior estabilidade diante das oscilações do mercado.

Palavras-chave: turismo, empreendedorismo, competitividade

Abstract

This technical report presents an analysis of the current business context of LS Turismo, a Brazilian franchised agency that operates in the tourism sector, providing personalized services to B2B and B2C clients. The main objective was to propose strategies that provide favorable conditions for the competitiveness and sustainable growth of LS Turismo, through the diversification of service channels, strengthening of the digital presence and expansion of the business model. Based on the Problem Solving and Opportunity Exploration Method, a detailed diagnosis and mapping of the main challenges faced by the company were carried out, considering economic, technological and competitive factors that impact its performance in the market. The strategic analysis was based on models such as SWOT, PESTEL, VRIO and Porter's Five Forces, allowing the identification of opportunities for differentiation and positioning of the agency in relation to digital competition. It is expected that the implementation of the proposed strategies will boost customer loyalty, promoting the appreciation of the consumer experience and the expansion of the agency in the corporate segment. Furthermore, a positive impact on the company's financial structure is projected, with the consolidation of new sources of revenue and the adoption of a hybrid operating model, providing greater

Keywords: tourism, entrepreneurship, competitiveness

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA VIABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS EM UMA AGÊNCIA DE TURISMO

RESUMO

Este relato técnico apresenta uma análise do contexto atual de negócios da LS Turismo, uma agência franqueada brasileira que atua no setor de turismo, prestando serviços personalizados a clientes B2B e B2C. O objetivo central foi propor estratégias que proporcionem condições favoráveis à competitividade e crescimento sustentável da LS Turismo, por meio da diversificação de canais de atendimento, fortalecimento da presença digital e ampliação do modelo de negócios. Com base no Método de Solução de Problemas e Exploração de Oportunidades, procedeu-se a um diagnóstico detalhado e mapeamento dos principais desafios enfrentados pela empresa, considerando fatores econômicos, tecnológicos e concorrenciais que impactam sua atuação no mercado. A análise estratégica fundamentou-se em modelos como SWOT, PESTEL, VRIO e as Cinco Forças de Porter, permitindo a identificação das oportunidades de diferenciação e posicionamento da agência frente à concorrência digital. Espera-se que a implementação das estratégias propostas impulse a fidelização de clientes, promovendo a valorização da experiência do consumidor e a expansão da agência no segmento corporativo. Além disso, projeta-se um impacto positivo na estrutura financeira da empresa, com a consolidação de novas fontes de receita e a adoção de um modelo híbrido de atuação, proporcionando maior estabilidade diante das oscilações do mercado.

Palavras-chave: turismo, empreendedorismo, competitividade

1 INTRODUÇÃO

O setor de turismo no Brasil representa uma parcela significativa da economia, caracterizando-se pela constante evolução impulsionada por fatores tecnológicos, sociais e econômicos. No entanto, a crescente digitalização e a mudança nos padrões de consumo, têm desafiado as agências de turismo a repensarem suas abordagens e diferenciação competitiva. Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar a LS Turismo e propor estratégias que garantam sua relevância e crescimento sustentável no mercado.

A LS Turismo, franqueada da Vale Turismo, foi fundada em 2013, opera no formato *home office*, atendendo mais de 2.000 clientes em sua carteira. Seu faturamento superou R\$ 2,4 milhões em 2024. Atende o segmento B2B e B2C e se diferencia ao oferecer atendimento humanizado, consultoria logística completa, suporte 24/7.

O estudo fundamenta-se no Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades (Marcondes et al., 2017), abordando ferramentas de diagnóstico como análise PESTEL, SWOT, VRIO e a análise setorial (5 Forças de Porter), para avaliar os impactos do ambiente externo e interno sobre a atuação da empresa. A partir desse diagnóstico, desenvolveu-se um modelo de negócios aprimorado, com foco na jornada do cliente e na adaptação às tendências emergentes do setor.

Diante do contexto observado, vislumbrou-se a possibilidade de aproveitamento de oportunidade que conduzirá a organização a um estágio mais avançado de desenvolvimento mediante uma proposta de solução, focada em estratégias que favoreçam a diversificação da atuação nos segmentos B2C e B2B. No que se refere à proposta de valor para o segmento B2C, ou seja, para o público consumidor final, recomenda-se um plano de diferenciação baseado na personalização da experiência de viagem, na ampliação da presença digital e no

fortalecimento da comunicação estratégica da empresa. Já no segmento corporativo, a expansão da estrutura organizacional e a adoção de um modelo híbrido de atendimento poderão proporcionar maior captação de clientes e consolidação da competitividade da agência.

Além disso, o estudo enfatiza uma visão estratégica orientada à criação e sustentação de vantagem competitiva, com benefícios ao desempenho organizacional. Ao adotar as estratégias diferenciadas, a LS Turismo poderá consolidar sua posição no mercado, assegurando sua relevância em um ambiente dinâmico e altamente competitivo.

2 ENTENDIMENTO DO CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1 Método adotado

Este trabalho foi construído com os preceitos do Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades, elaborado por Marcondes, et al. (2017).

O método em questão é o fluxo apresentado na Figura 1, em que o entendimento da situação diz respeito ao contexto foco do projeto, ou seja, à situação que se quer resolver como problema e/ou a oportunidade que se pretende explorar. Nesse tópico são detalhados também os aspectos concernentes à empresa, seu produto/serviço, seu mercado e seus concorrentes.



Figura1. Modelo de processo do projeto

Fonte: Marcondes et al. (2017, p.20)

Na sequência deste relato, são apresentados o diagnóstico do problema e o levantamento das informações coletadas a partir de dados primários e secundários, que estão detalhados no item 2.2. Após a análise de todas as informações e dados coletados, realiza-se a conclusão do diagnóstico, permitindo assim a escolha das alternativas para a solução do problema ou a exploração da oportunidade percebida. Por fim, serão elencadas as alternativas e realizada a escolha das mais satisfatórias para a situação.

2.2 A organização e o mercado

2.2.1 Organização

A LS Turismo, objeto deste estudo, é uma agência fundada em 2013, por Luiz Santos e franqueada da Vale Turismo.

A franqueadora Vale Turismo é uma empresa 100% brasileira, possui mais de 500 franqueados e está direcionada à comercialização, em abrangência nacional e internacional, por meio de suas franquias voltadas aos serviços turísticos e oferecendo pacotes próprios de sua marca, como também de todas as outras operadoras de turismo, com as quais tem parceria.

A franqueada LS Turismo atua no formato *home office* e possui mais de 2.000 clientes em sua carteira, trabalhando tanto no formato B2C, que corresponde a 72% de seu faturamento, vendendo produtos para clientes diretos, quanto na modalidade B2B e contando com outros 28% do faturamento, proveniente de empresas de pequeno e médio porte. Em 2024, seu faturamento foi acima de R\$ 2,4 milhões.

Neste mesmo ano a agência passou a operar com um sócio e apesar de trabalharem no formato de *home office*, ambos estão localizados no estado de São Paulo. Em 2025, contrataram um estagiário, cursando graduação em turismo.

A LS comercializa vários produtos, além de ter diversos serviços disponíveis: passagens aéreas, rodoviárias, aluguel de carros e *transfers*; pousadas, hotéis e resorts; seguro-viagem nacional e internacional; cruzeiros, pacotes de excursão e intercâmbios, ingressos para parques, *shows* e eventos; além de *chip* internacional.

Os produtos mais procurados são passagens aéreas e hospedagens, que correspondem a 52,4% e 26,3%, respectivamente, de seu faturamento. Seus principais concorrentes são Decolar, *Booking*, *Airbnb*, *Expedia* e *Hoteis.com*.

Além de sua proposta de valor passar por um atendimento humanizado, a LS Turismo se diferencia por atender às diferentes frentes do turismo (antes, durante e após a viagem), bem como o fato de ser especializada em organização logística de hotéis, passagens, seguro e qualquer outro detalhe da viagem, prestando atendimento 24 horas por dia e 7 dias da semana, para suporte em eventuais imprevistos. Também possui a prestação de serviços voltada para assessoria na solicitação de passaportes e emissão de vistos. Trabalha ainda oferecendo consultoria especializada, na elaboração de roteiros customizados às necessidades dos clientes.

No que tange ao formato B2B, além dos itens mencionados acima, possui o diferencial de criar relatórios de gastos estratificados por centros de custos e/ou localidade, organização de notas fiscais por prestação de serviços, além de negociação direta com prestadores de serviços, evitando riscos de multas ou cancelamentos.

A LS Turismo é reconhecida no mercado pela qualidade de sua prestação de serviços, uma vez que conta com indicador de 88% de taxa de retorno.

Seus produtos podem ser adquiridos por meio do contato via *Instagram*, email e/ou *WhatsApp*. Os preços dos produtos seguem em linha com o mercado de turismo, mas há possibilidade de compará-los entre os diferentes prestadores de serviços e oferecer melhor custo-benefício ao cliente.

O processo de pagamento é feito pelos clientes, no formato de pix ou crédito que é repassado aos prestadores de serviços. A LS é remunerada por meio de comissionamento, que varia de 5% a 15%, a depender prestador, tipo de serviço contratado e se a viagem será nacional ou internacional. Além disso, seu fluxo de receita é composto por taxas de consultoria e planejamento de viagens, bem como pagamento por assessoria para solicitações de passaportes e vistos.

Em relação aos produtos e serviços, a LS Turismo atua diretamente com propagandas divulgadas via redes sociais, tais como *Instagram*, *Facebook* e em grupos de *WhatsApp*, publicando conteúdos inspiracionais para aumentar o engajamento, além do formato de indicações e parcerias.

Sua rede de valor é constituída por diferentes *stakeholders*, conforme Figura 2. Isso inclui prestadores de serviços categorizados entre diretos e indiretos. Os prestadores de serviços diretos são empresas que fornecem produtos que impactam diretamente na cadeia

produtiva, como operadoras de turismo, companhias aéreas, seguradoras, guias de turismo, dentre outros. Já os indiretos são prestadores de serviços que atuam com produtos e/ou prestação de serviços necessários para garantir a operação, como por exemplos fornecedores de brindes, *softwares* etc. Além disso, conta com consultoria jurídica *full time*.

Uma outra parceria que impulsiona sua participação no mercado, é a franqueadora Vale Turismo, que oferece suporte completo, flexibilidade operacional e parcerias estratégicas que garantem vantagens comerciais (percentual maior de comissionamento), recebendo em troca o investimento inicial de R\$ 22 mil, além de *royalty* fixo de R\$ 300 e taxa de manutenção de R\$ 100.

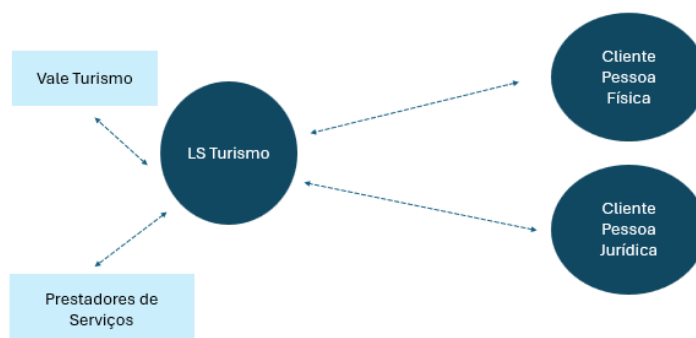


Figura 2. Rede de Valor LS Turismo

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em informações da empresa

Além do pagamento à franqueadora, a estrutura de custos da LS é constituída por investimento em tecnologia e estrutura necessária para atendimento remoto, além das despesas com materiais promocionais.

2.2.2 O mercado

O turismo é um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira, representando 7,7% do PIB nacional e empregando cerca de 8 milhões de pessoas.

No Brasil, este setor tem apresentado crescimento contínuo, impulsionado pela diversificação de destinos e pela demanda por experiências personalizadas. Em 2025, estima-se que o setor movimente US\$ 167 bilhões, superando expectativas anteriores.

Um estudo recente revelou que 24,9% dos consumidores que viajaram nos últimos 12 meses adquiriram pacotes por meio de agências de turismo (físicas ou *online*). No entanto, a maioria dos viajantes opta por comprar diretamente passagens e hospedagens, utilizando plataformas digitais e aplicativos de viagem. A preferência por agências é mais comum entre consumidores de 45 a 59 anos, enquanto os mais jovens tendem a organizar suas viagens de forma independente.

Com base em estudos recentes, algumas das principais tendências que impactam as agências de turismo incluem:

- Personalização de viagens: Os consumidores buscam experiências sob medida, adaptadas às suas preferências.
- Turismo sustentável: A preocupação com impacto ambiental está moldando novos produtos e serviços turísticos.
- Uso de inteligência artificial: Ferramentas digitais auxiliam no planejamento, recomendação e otimização de viagens.
- Expansão do turismo doméstico: A valorização de destinos nacionais tem sido impulsionada por políticas e incentivos econômicos.

Ao utilizar a análise PESTEL, que avalia fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, é possível acompanhar os principais pontos do segmento:

1. Fatores Políticos: O governo brasileiro tem investido na promoção internacional do turismo e na expansão da infraestrutura. As agências de turismo se beneficiam dessas políticas, ao oferecerem pacotes que incluem destinos estratégicos e acordos com companhias aéreas.
2. Fatores Econômicos: O turismo responde por uma parcela significativa da economia brasileira e a recuperação, pós-pandemia, impulsionou a demanda por viagens. As agências de turismo precisam adaptar seus serviços às variações cambiais e flutuações no poder de compra, oferecendo opções acessíveis e diversificadas.
3. Fatores Sociais: O perfil do consumidor de turismo no Brasil tem passado por transformações significativas. Algumas das principais mudanças incluem:
 - Preferência por viagens terrestres: Houve um aumento de 156% na busca por rotas de até 250 km, enquanto viagens de longa distância caíram 77%.
 - Maior interesse por hospedagem: A busca por hotéis cresceu 99%, enquanto a procura por passagens aéreas manteve-se estável.
 - Jornada digital: O consumidor brasileiro passa, em média, 5h20 por dia em aplicativos, indicando a necessidade da presença digital das agências.
4. Fatores Tecnológicos: A digitalização tem revolucionado a atuação das agências de turismo. O uso de plataformas de reserva *online*, inteligência artificial para recomendação de roteiros e *chatbots* para atendimento tornou-se um recurso para melhorar a experiência do cliente.
5. Fatores Ambientais: A preocupação com sustentabilidade tem pressionado as agências a desenvolverem pacotes ecoturísticos e estratégias de turismo responsável. A implementação de certificações ambientais e incentivo a destinos menos explorados, são tendências cada vez mais fortes.
6. Fatores Legais: A legislação sobre proteção ao consumidor, direitos dos viajantes e regulamentos sobre turismo internacional, afeta diretamente a operação das agências. Além disso, normas de segurança sanitária e regulamentação de hospedagem impactam as ofertas de pacotes de viagem.

2.2.3 A situação

O mercado de turismo no Brasil apresenta crescimento expressivo, impulsionado por tecnologia, demanda por personalização e políticas governamentais favoráveis. As agências de turismo desempenham o papel de conectar consumidores a experiências únicas, garantindo qualidade e segurança na organização de viagens. No entanto, a preferência por compras diretas tem desafiado as agências a se reinventarem, oferecendo serviços mais personalizados e digitais para atrair novos públicos.

Nota-se que há uma situação relevante a ser trabalhada, pois tais fatores podem trazer impactos voltados à LS Turismo, visto que ainda não atinge grandes resultados. O objetivo do estudo portanto, é adotar um olhar estratégico, identificando alternativas para criação de valor e manutenção de relevância e competitividade no mercado atual, buscando novas formas de aumentar resultados, a fim de garantir ciclo de vida perene e longevidade do negócio.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Como ponto de partida do diagnóstico, adotou-se a análise PESTEL, aplicada ao contexto da LS Turismo e onde pode-se observar que existem três pontos relevantes a serem considerados. Um deles é o aspecto econômico, a inflação, as oscilações cambiais e as crises financeiras globais que influenciam a demanda por viagens e afetam diretamente o

faturamento das agências. De acordo com Kotler, Bowen e Makens (2017), períodos de instabilidade econômica reduzem gastos com turismo de lazer, mas podem manter estabilidade na demanda por viagens corporativas. Isso evidencia a importância da LS Turismo diversificar seus segmentos de atuação.

No âmbito social, há uma crescente valorização da personalização da experiência turística. O mercado demanda viagens sob medida e conveniência, aspectos já explorados pela LS Turismo em sua proposta de valor, voltada para consultoria especializada e atendimento 24/7. Porter (1980) destaca a importância dessa adaptação às mudanças de comportamento do consumidor para manter a competitividade no setor.

Já no setor tecnológico, observa-se a digitalização do turismo como fator determinante para a operação da LS Turismo. Plataformas como Decolar e Expedia automatizam processos de reserva e atendimento, tornando a concorrência mais intensa. Empresas que não se adaptam às tendências digitais enfrentam perda de mercado.

A análise SWOT (Figura 3) complementa a perspectiva estratégica, ao avaliar fatores internos da LS Turismo e suas interações com o ambiente externo. Entre os pontos fortes da agência, destaca-se o atendimento humanizado e a especialização na organização logística de viagens, que representam um diferencial competitivo diante de concorrentes que operam exclusivamente via plataformas digitais. A taxa de retorno de clientes de 88% demonstra a qualidade dos serviços prestados e a fidelização conquistada no mercado. No entanto, entre as fraquezas identificadas, a dependência de prestadores de serviços limita sua margem de negociação e controle sobre preços e políticas comerciais. Além disso, a operação exclusivamente no formato *home office* pode representar uma barreira para empresas que exigem atendimento presencial.

O mercado de turismo, no entanto, apresenta oportunidades significativas que podem ser exploradas pela LS Turismo. O crescimento da demanda por consultoria personalizada e a expansão do turismo corporativo indicam novas possibilidades de captação de clientes. Por outro lado, a agência enfrenta ameaças como a concorrência com grandes plataformas digitais. Empresas como *Airbnb* e *Booking* disponibilizam soluções automatizadas, eliminando intermediadores e reduzindo a participação de agências tradicionais no setor.

Matriz SWOT		
	Forças	Fraquezas
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento Humanizado Especialização na organização logística de viagens Taxa de retorno de 88% 	<ul style="list-style-type: none"> Dependência de fornecedores Operação exclusivamente no formato home office
	Oportunidades	Ameaças
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento da demanda por consultoria especializada Expansão do turismo corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência com grandes plataformas digitais Redução de intermediadores

Figura 3. Análise SWOT da LS Turismo

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao buscar relação entre fatores internos e externos, com o objetivo de delinear estratégias, recorreu-se à SWOT Cruzada (Figura 4). Isso porque, ao combinar forças e oportunidades, a LS Turismo pode expandir sua consultoria para empresas e fortalecer parcerias estratégicas para aumentar sua competitividade. Da mesma forma, pode utilizar seus pontos fortes para minimizar ameaças, investindo na digitalização do atendimento e diferenciação de serviços para enfrentar concorrentes. Desenvolver infraestrutura híbrida para atendimento presencial pode solucionar uma fraqueza interna.

SWOT CRUZADA		
Forças	Oportunidades	Expansão para B2B
Forças	Ameaças	Digitalização do atendimento e diferenciação dos serviços
Fraqueza	Ameaças	Estrutura híbrida para atendimento presencial

Figura 4. SWOT Cruzada da LS Turismo

Fonte: Elaborada pelos autores

Para complementar o diagnóstico, a análise VRIO pode aprofundar a avaliação dos recursos internos da empresa, visando compreender sua capacidade de sustentação da vantagem competitiva. O atendimento humanizado e suporte 24/7 agregam valor ao serviço oferecido, diferenciando-se das concorrentes automatizadas (Barney, 1991). A especialização em logística de viagens representa um recurso raro e difícil de ser imitado. O relacionamento próximo com clientes e a alta taxa de retorno criam barreiras à entrada de novas empresas no segmento. No entanto, a organização da agência pode ser aprimorada, para potencializar sua presença no mercado corporativo.

Por fim, a análise competitiva do setor de atividade, conhecida como Modelo das 5 Forças de Porter (Figura 5), evidencia a competitividade do setor de turismo e suas implicações para a LS Turismo. A rivalidade entre concorrentes é intensa, dada a presença de grandes *players* como *Booking* e *Expedia*. O poder de negociação dos prestadores de serviços é moderado, considerando a dependência da agência em relação às operadoras de turismo e companhias aéreas. Os consumidores possuem alto poder de barganha, devido à ampla disponibilidade de serviços *online*, o que requer a construção de relacionamentos duradouros. A ameaça de novos entrantes no setor é moderada, pois o investimento inicial necessário para competir de maneira robusta é significativo. No entanto, *startups* inovadoras podem criar disrupções ao oferecerem serviços automatizados. A ameaça de produtos substitutos é alta, pois plataformas digitais reduziram a necessidade de intermediadores tradicionais, forçando empresas como a LS Turismo a focar na personalização e diferenciação para se manter relevante.

5 FORÇAS DE PORTER		
Rivalidade	Alta	Grandes players, como Booking e Expedia
Fornecedores	Moderada	Dependência das operadoras de turismo e companhias aéreas
Compradores	Alta	Ampla disponibilidade de serviços online
Novos entrantes	Moderada	Investimento significativo / startups
Substitutos	Alta	Plataformas digitais / redução de intermediação

Figura 5. 5 Forças de Porter da LS Turismo

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao concluir o diagnóstico da LS Turismo e analisar a Matriz BCG (Figura 6), observa-se que segmento B2C encontra-se na fase de maturidade pois, apesar de apresentar bom volume de demanda, enfrenta desafios devido à concorrência intensa e exige estratégias de fidelização e diferenciação, para evitar declínio.

Já o turismo corporativo está em fase de crescimento, reforçando a necessidade de uma estratégia estruturada para prospecção e captação de novos clientes corporativos e exigindo investimentos para consolidação e expansão do negócio.



Figura 6. Matriz BCG da LS Turismo

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota-se, portanto, que o crescimento do turismo corporativo, a valorização de experiências personalizadas e a digitalização são tendências que podem ser exploradas para garantir vantagem competitiva. A implementação de estratégias como diversificação de canais de venda, fortalecimento da diferenciação e ampliação do atendimento híbrido pode consolidar a posição da LS Turismo no mercado e assegurar um crescimento sustentável.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO / MODELO DE NEGÓCIOS

A partir do diagnóstico da LS Turismo e da contextualização do setor de turismo, é possível elaborar uma proposta de solução que fortaleça a posição da empresa no mercado e melhore a experiência do cliente em sua jornada de consumo.

Ao detalhar a proposta de solução, optou-se por iniciar pelo segmento B2C, com um olhar voltado para diferenciação. Para tal, vale considerar a experiência do cliente e implementar um plano que contemple não apenas ajustes internos, mas também a adaptação às tendências do setor e ao comportamento do consumidor. A jornada do cliente no turismo envolve diversos pontos de contato, desde a descoberta de um destino, até o pós-viagem e aprimorar esses momentos pode ser um diferencial estratégico para a LS Turismo.

A análise do comportamento do consumidor aponta que os viajantes buscam cada vez mais conveniência, personalização e segurança em suas experiências. Segundo Kotler, Bowen e Makens (2017), a jornada do cliente no setor de turismo pode ser dividida em três fases principais: pré-viagem, durante a viagem e pós-viagem, conforme detalhamento a seguir.

No primeiro estágio, o consumidor inicia sua pesquisa sobre destinos, preços, pacotes e serviços disponíveis. Essa fase é fortemente influenciada pela presença digital da marca, a qualidade das informações fornecidas e a reputação no mercado.

No caso da LS Turismo, ampliar sua estratégia digital e investir em plano de comunicação focado em sua proposta de valor, pode esclarecer as vantagens de utilizar uma agência especializada, diferenciando-a da concorrência baseada em autoatendimento digital. Também se nota a importância de divulgar, de forma mais intensa, todos os produtos que possui em seu portfólio. Segundo Buhalis (2000), empresas que investem em tecnologias interativas e marketing digital conseguem melhorar o engajamento e a conversão de vendas. Portanto, aumentar a presença nas redes sociais e disponibilizar conteúdos que demonstrem seus diferenciais perante a concorrência, podem fortalecer a posição competitiva da agência.

Paralelamente, recomenda-se a criação de um indicador para apurar como os clientes chegam até a agência, permitindo avaliar o impacto das indicações, bem como a eficácia de outros canais e ajustar estratégias de captação.

Após o cliente efetivar a compra, recomenda-se que a LS Turismo implemente formas de análise de dados para identificar padrões de consumo, permitindo uma abordagem mais direcionada e customizada. Além disso, por meio dessa análise, será possível mapear o tipo de público e futuramente até, segmentar o perfil de cliente da agência. Pode-se ainda mapear preferências individuais, períodos do ano que costuma viajar e serviços agregados que o cliente geralmente utiliza, para oferecê-los antecipadamente e de modo personalizado. Sugere-se também parceria com empresas que comercializam itens de viagem personalizados, como malas e porta-passaportes, o que pode agregar valor ao atendimento, proporcionando benefícios adicionais aos consumidores e em linha com o conceito de diferenciação. Antes da viagem ainda, seria interessante criar um modelo de mensagem, com informações sobre o roteiro, a serem enviadas como lembrete, para o turista.

Durante a viagem, os clientes demandam suporte eficiente, flexibilidade nos serviços e acesso facilitado à informações essenciais. A LS Turismo já oferece atendimento 24/7, um diferencial que pode ser maximizado por meio de canais de comunicação mais estruturados e envio de dicas relacionadas ao local visitado. Segundo Barney (1991), a confiança gerada pelo suporte contínuo é um dos fatores determinantes para a retenção de clientes no turismo.

A fase pós-viagem representa uma oportunidade estratégica de fidelização. Muitos consumidores avaliam suas experiências com base no atendimento recebido após a compra dos serviços. O fortalecimento do relacionamento por meio da aplicação de pesquisa de satisfação e criação de programas de fidelização, é uma prática recomendada por Porter (1980), que destaca que a retenção de clientes exige acompanhamento contínuo e personalização do contato. A LS Turismo pode criar uma pesquisa de satisfação e adotar estratégias como descontos exclusivos e/ou benefícios para clientes recorrentes, bem como incentivos para indicações.

Do ponto de vista interno, um dos aprimoramentos fundamentais para a LS Turismo é a diversificação do modelo de atuação. A limitação da operação exclusivamente no formato *home office* pode representar um desafio à ampliação do alcance da empresa. Segundo Barney (1991), empresas que conseguem diversificar sua estrutura operacional e fontes de receita, tendem a obter maior estabilidade diante de oscilações do mercado. Esse estudo recomenda portanto, explorar novos canais de atendimento, ao alugar um espaço físico que permita atender e oferecer suporte presencial aos clientes. Além disso, a atuação híbrida pode ser uma solução para fortalecer a captação de clientes corporativos, que muitas vezes demandam negociações presenciais e maior acompanhamento na gestão de suas viagens.

Outra oportunidade a ser explorada é a ampliação da atuação B2B como uma das prioridades, considerando que esse segmento representa um percentual relevante do faturamento da empresa. A revisão da estrutura organizacional, com inclusão de um profissional dedicado à prospecção e atendimento de clientes corporativos, pode fortalecer essa frente e garantir uma abordagem mais especializada.

Observa-se portanto que, além do investimento em diferenciação nos dois segmentos (B2B e B2C), recomenda-se adotar a estratégia de crescimento por integração horizontal, expandindo suas parcerias e consolidando um modelo de atuação híbrida, que combina atendimento digital e presencial. Essa abordagem permite maior captação de clientes e fortalecimento da posição competitiva da LS Turismo.

Por fim, conclui-se que a agência possui uma estrutura sólida, mas seu ciclo de vida pode enfrentar desafios que exigem adaptação e inovação. A implementação de mudanças em seu modelo de negócios e nas estratégias propostas (Figura 7, sendo que em amarelo constam as mudanças propostas) pode elevar sua presença no mercado e garantir um crescimento sustentável. A integração de tecnologia, a diversificação do atendimento e a valorização da jornada do cliente, com base na diferenciação, são elementos-chave para consolidar sua competitividade no setor de turismo.

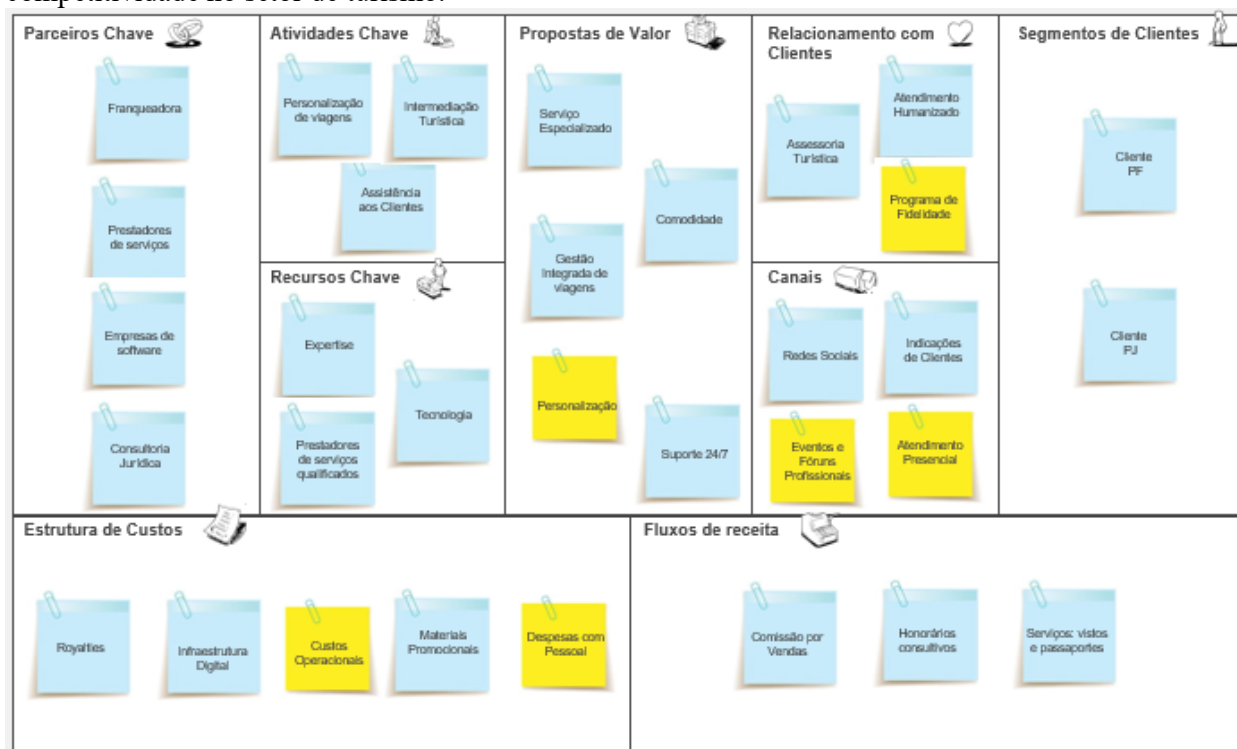


Figura 7. *Business Model Canvas* – Canvas Modelo de Negócios

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2011)

5. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Conforme anteriormente exposto, a diversificação do modelo de atuação da LS Turismo do formato *home office* para um escritório próprio visando atender de forma mais efetiva o mercado B2B pode propiciar uma importante alavanca de crescimento para a empresa. Todavia, isso implica em investimentos na estruturação do escritório e ampliação dos custos fixos de sua operação. Dessa forma, foi feita uma análise econômico-financeira da

mudança do modelo, considerando-se a contratação de profissional dedicado ao atendimento B2B, para verificar a viabilidade e os riscos associados à essa proposta.

Inicialmente foi estabelecida uma análise de ponto de equilíbrio, ou seja, qual é o faturamento mínimo da empresa no novo modelo e se, de fato, isso é um objetivo atingível. O faturamento líquido mínimo, considerando-se somente as comissões das operações de venda dos principais produtos da empresa e todos os custos de operação do escritório foi estimado em R\$ 320 mil por ano. Entendido que esse valor supera o faturamento atual da empresa, mas é uma meta perfeitamente atingível diante das melhorias aqui propostas e do potencial de ampliação das vendas no B2B, seguiu-se com a análise da viabilidade e do potencial de retorno do projeto, diante dos investimentos necessários à sua implementação.

Para análise da viabilidade econômica do projeto e verificar o potencial retorno consideradas as receitas futuras e a recuperação do investimento inicial para implantação do escritório, foi utilizada a técnica de fluxo de caixa descontado (FCD). Nessa técnica, projetam-se os fluxos de caixa futuros e trazemos a valor presente mediante uma taxa de desconto -Taxa Mínima de Atratividade (TMA) aceita pelo empreendedor, que reflete o custo de oportunidade do capital e o risco do negócio, permitindo calcular o valor presente líquido (VPL) como indicador decisório: um VPL positivo atesta viabilidade e retorno adequado, enquanto um negativo indica inviabilidade econômica. Complementarmente ao VPL, utilizam-se também outros indicadores, com destaque para a Taxa Interna de Retorno (TIR) que permite comparar a atratividade do projeto com a taxa mínima de atratividade (TMA): o projeto tende a ser considerado viável quando a TIR é maior que a TMA (Gitman & Zutter, 2012, Ghobril, 2017).

Para a análise financeira foi estabelecido um horizonte de cinco anos e estimados volumes de vendas dos principais produtos da agência neste período, com a premissa que as demandas tendam a permanecer nos patamares atuais no 1º ano mas com perspectiva de crescimento linear ao longo deste período, cujas metas de volume de vendas estão apresentadas na figura 8.

Descrição	unid	Volume de Vendas (unids)				
		1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Passagem aérea	Ano	200,0	250,0	300,0	350,0	400,0
Hospedagem	Ano	300,0	375,0	450,0	525,0	600,0
Cruzeiro	Ano	75,00	83,75	92,50	101,25	110,00
Aluguel de Veículos	Ano	130,00	147,50	165,00	182,50	200,00
Pacotes turísticos	Ano	150,00	170,00	190,00	210,00	230,00

Figura 8. Projeção do volume de Vendas (unidades) da LS Turismo

Fonte: Elaborada pelos autores

Importante destacar que os volumes projetados de vendas são metas que foram estabelecidas pelo empreendedor, com base na sua experiência e para qual acredita poder alcançá-las com o novo modelo, havendo portanto incertezas quanto ao atingimento desses resultados.

Com base nessas projeções, e considerado um investimento inicial de R\$ 76 mil, o fluxo de caixa calculado nos primeiros 5 anos revela que o resultado operacional apresenta um resultado operacional positivo a partir do 2º ano, que se eleva progressivamente até alcançar R\$ 170 mil no quinto ano.

DATA ZERO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
-76.000,00	-43.397,40	9.285,46	63.546,28	115.807,09	170.067,90

Figura 9. Fluxo de caixa projetado (5 anos)

Fonte: Elaborada pelos autores

A análise dos indicadores financeiros (figura 10), com base em uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 12% ao ano, sinaliza o potencial de atratividade do projeto: o Valor Presente Líquido (VPL) é positivo desde o cenário de cinco anos (R\$ 170 mil), superando R\$ 1 milhão em 20 anos se considerarmos uma perpetuidade do resultado a partir do 5º ano. A Taxa Interna de Retorno (TIR) é de 35% ao ano, indicando bom retorno sobre o capital investido. O *Payback* projetado é de 3,4 anos, conforme ilustra a figura 10.

	TMA	n= 5 anos	n= 10 anos	n= 15 anos	n= 20 anos
VALOR PRESENTE LÍQUIDO	12,0%	107.984,21	455.849,06	653.236,91	765.240,08
TAXA INTERNA DE RETORNO (% ao ano)		33,49%	63,00%	73,08%	77,87%
PAYBACK	3,40 anos				

Figura 10. Indicadores financeiros

Fonte: Elaborada pelos autores

Esses resultados sinalizam o potencial do negócio se os resultados projetados por meio da ampliação das vendas do B2B conjugadas com os efeitos das demais ações estratégicas propostas como presença digital qualificada, atendimento híbrido e fortalecimento da proposta de valor. Uma análise complementar com projeções de vendas mais conservadoras, crescendo apenas metade da meta estabelecida também sinalizam um cenário de viabilidade econômica, mas com fluxos de caixa positivos somente a partir do 3º ano, TIR de 12% ao ano (horizonte de 5 anos) e VPL positivo somente no 6º ano.

6. ANÁLISE DE RISCO

A LS Turismo opera em um mercado dinâmico e competitivo, onde fatores internos e externos impactam diretamente sua sustentabilidade e crescimento. A análise de risco permite identificar vulnerabilidades e propor estratégias para mitigação, garantindo que a empresa esteja preparada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. O setor de turismo, por sua própria natureza, apresenta riscos econômicos, tecnológicos, concorrenciais e estratégicos, exigindo das empresas uma postura proativa na gestão desses fatores (Kotler & Markins, 2017).

Os riscos econômicos são especialmente relevantes para uma agência, considerando sua dependência da demanda dos consumidores e do mercado corporativo. Flutuações cambiais, recessões e crises financeiras globais afetam o poder de compra dos clientes e podem gerar retração no setor de turismo. Esse contexto reforça a importância da LS Turismo ampliar sua atuação no segmento B2B, diversificando fontes de receita e reduzindo sua exposição a ciclos econômicos adversos.

Os riscos tecnológicos envolvem a digitalização do mercado e a concorrência com plataformas automatizadas. A LS Turismo precisa adotar soluções digitais, como mecanismos de análise de dados, CRM personalizado e atendimento híbrido, garantindo que seu modelo de negócio acompanhe as tendências do setor.

Os riscos concorrenciais são uma das maiores ameaças ao negócio, dada a intensa rivalidade do setor. A LS Turismo compete diretamente com grandes players que oferecem soluções automatizadas e com agentes independentes, que atuam no mesmo segmento. Conforme Barney (1991), empresas que não estruturam uma proposta de valor clara e diferenciada podem perder relevância no mercado. Para minimizar esse risco, a LS Turismo deve fortalecer sua estratégia de comunicação, enfatizando seu diferencial no atendimento personalizado e nas soluções de viagem customizadas.

Os riscos estratégicos envolvem decisões de posicionamento e crescimento da empresa. Caso a LS Turismo não diversifique seus canais de atuação, pode limitar seu

potencial de expansão. A adoção de um plano de crescimento por integração horizontal, pode mitigar esse risco ao fortalecer alianças e ampliar sua presença no mercado.

Além disso, a empresa pode enfrentar riscos relacionados à segurança e logística, o que abrange pandemias, desastres naturais e instabilidade política, em destinos turísticos, que podem afetar viagens e gerar cancelamentos em larga escala. A LS precisa ter planos de contingência para lidar com imprevistos.

Outro aspecto a considerar é a preocupação com fidelização e retenção de clientes, uma vez que há muitas opções disponíveis no mercado e é necessário manter uma base de clientes sólida. A LS deve adotar estratégias voltadas para programa de fidelidade e diferenciação na experiência oferecida. Esse mesmo programa pode ajudar nos riscos de sazonalidade, em busca de manter sua rentabilidade em períodos de baixa demanda.

Outro ponto considerado nesta análise é o risco de reputação e imagem, monitorando constantemente a percepção dos clientes e gerenciando crises relacionadas. E por fim, é necessário ponderar o risco de ocorrer algum tipo de cancelamento de contrato com a franqueadora e impactar os negócios, o que recomenda avaliar formas de continuidade. Com base em todas estas análises, está estruturada a Matriz de Probabilidade x Impacto classificando os riscos, conforme sua relevância e plano de resposta:

Tabela 1. Matriz Probabilidade Impacto e Plano de Resposta aos principais Riscos

Risco	Probabilidade	Impacto	Ação preventiva
Riscos à saúde e segurança	Baixa	Alto	Plano de contingência – Criar um plano que considere cenários alternativos, para cada situação mapeada neste quesito e garantir que toda a equipe conheça. Realizar simulações periódicas.
Fidelização e retenção de clientes	Média	Média	Programa de Fidelidade – Criar programa de reconhecimento, que valorize o cliente, de modo a não comprometer a rentabilidade da agência e ainda, na tentativa de viabilizar que ele mantenha a recorrência da compra.
Sazonalidade	Alta	Alta	
Reputação e imagem	Média	Média	Implementação da pesquisa de satisfação e elaboração de plano de crise, para reclamações divulgados em redes sociais ou ReclameAqui.
Cancelamento de contrato com a franqueadora	Baixo	Baixo	Criação de um plano de redundância, buscando novas formas de viabilização dos serviços e diminuição do nível de dependência, visando a perenidade dos negócios.

Fonte: Elaborada pelos autores

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a LS Turismo e seu posicionamento estratégico no setor de turismo, considerando os desafios e oportunidades do mercado. A partir do diagnóstico realizado e da proposta de solução apresentada, verificou-se que a empresa possui potencial para fortalecer sua competitividade, ampliar sua atuação e consolidar um modelo de negócios mais sustentável.

A aderência e aplicação da estratégia proposta demonstram potencial de crescimento de volume de vendas tanto no segmento B2C quanto no B2B, permitindo que a LS Turismo se diferencie por meio da personalização da jornada do cliente e da expansão do atendimento

híbrido. O sucesso da estratégia proposta dependerá da capacidade da LS Turismo de captar novos clientes e expandir sua atuação de forma sustentável, criando mecanismos para garantir uma transição financeiramente viável.

A replicação do modelo pode ser considerada para outras agências de turismo que compartilham características operacionais semelhantes, principalmente aquelas que possuem estrutura enxuta e buscam formas de agregar valor por meio da consultoria especializada e da fidelização de clientes.

A inovação apresentada não se restringe ao uso de tecnologia, mas também à criação de valor por meio da consultoria especializada e do fortalecimento da fidelização dos clientes. A estratégia de diferenciação contribui para que a LS Turismo se posicione como uma alternativa competitiva, frente às grandes plataformas digitais, oferecendo um serviço personalizado e de alto valor agregado.

A complexidade da implementação exige ajustes operacionais e estratégicos, especialmente no que se refere à estrutura organizacional e à ampliação do alcance da empresa.

Um dos principais aprendizados obtidos ao longo da pesquisa foi a importância da adaptação contínua às mudanças do mercado e ao comportamento do consumidor. Ao aprimorar a experiência do cliente, investir na diversificação dos serviços e fortalecer a presença digital, é possível criar um posicionamento diferenciado, mesmo diante de concorrentes automatizados e plataformas digitais.

Esse aprendizado pode ser aplicado a outras empresas do setor, permitindo que adaptem suas ofertas às novas necessidades dos consumidores. Empresas que enfrentam desafios semelhantes podem utilizar abordagens como atendimento personalizado, digitalização estratégica e diferenciação de serviços para melhorar sua competitividade.

Futuramente recomenda-se avaliar a viabilidade de segmentar o público, atendido pela agência no formato B2B e além disso, um ponto a ser observado é dependência da agência frente ao conhecimento de seu fundador, que pode limitar a sustentabilidade do negócio. Um dos meios para viabilizar a continuidade da empresa a longo prazo, é estruturar processos internos robustos, delegar funções estratégicas e criar um modelo organizacional que possa operar de forma independente da liderança original. Esse aspecto pode ser aplicado não apenas à LS Turismo, mas também a outras empresas que desejam consolidar um crescimento sustentável, reduzindo vulnerabilidades associadas à centralização de decisões.

Outro ponto relevante identificado no estudo é a possibilidade de expansão do modelo de negócios, incluindo a viabilidade da criação de uma marca própria no futuro. Esse aprendizado pode ser valioso para outras empresas que, inicialmente, operam sob um formato de franquia ou parceria, mas desejam alcançar maior autonomia e flexibilidade no mercado. A transição para uma identidade independente requer planejamento estratégico, investimentos e ajustes na estrutura organizacional, mas pode ser um caminho promissor para empresas que desejam consolidar sua marca e ampliar sua presença competitiva.

Por fim, a pesquisa destacou que, além da diferenciação e da inovação, explorar novas oportunidades no setor pode ser um fator determinante para o crescimento sustentável. A LS Turismo pode, no futuro, expandir sua atuação para novos nichos, como o turismo corporativo de grande porte, consultoria especializada para planejamento de viagens empresariais ou até mesmo parcerias estratégicas com prestadores de serviços que permitam ofertas exclusivas. Esse princípio de identificação e aproveitamento de oportunidades é aplicável a qualquer empresa que deseja fortalecer sua posição no mercado e garantir longevidade em setores competitivos.

Dessa forma, conclui-se que os aprendizados adquiridos ao longo do estudo oferecem diretrizes valiosas não apenas para a LS Turismo, mas também para empresas que buscam inovação, adaptação e crescimento sustentável em mercados dinâmicos e desafiadores.

8. REFERÊNCIAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boston Consulting Group (BCG). (2024). *Perspectivas do turismo no Brasil: Tendências setoriais e oportunidades*. BCG. <https://www.bcg.com/pt-br>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Diário do Nordeste. (2025). *Número de agências de viagem cresce 70% no Ceará*. <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Princípios de administração financeira* (13ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ghobril, A. N. (2017). *Oportunidades, modelos e planos de negócios: Guia para novos empreendedores*. São Paulo: Mackenzie.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2017). *Marketing for hospitality and tourism*. Pearson.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., & Franklin, M. A. (2023). *Método de solução de problemas para o desenvolvimento de negócios*. Editora Mackenzie.
- Ministério do Turismo. (2023). *Pesquisa sobre hábitos de consumo do turista brasileiro*. <https://www.gov.br/turismo>
- MSN. (2025). *Como planejar uma viagem com ajuda da inteligência artificial*. <https://www.msn.com>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: A practical guide for entrepreneurs, business leaders, and those who seek to innovate*. John Wiley & Sons
- Panrotas. (2023). *Quem é o público que compra das agências de viagens?* <https://www.panrotas.com.br>
- Panrotas. (2025a). *Viagens domésticas representam 80% do turismo no Brasil*. <https://www.panrotas.com.br>
- Panrotas. (2025b). *Tendências para o turismo em 2025*. <https://www.panrotas.com.br>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
- Serra, L. S., & Alfinito, S. (2020). Comportamento do consumidor de turismo: uma revisão sistemática da produção científica brasileira. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 14(3), 109–133. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i3.1913>
- World Travel & Tourism Council. (2025). Turismo movimentará US\$ 167 bilhões no Brasil em 2025. *World Travel & Tourism Council*. <https://wtcc.org>