

**INOVAÇÕES EM SERVIÇOS: ATUAÇÃO COMERCIAL DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS
ONLINE (OTAS) BOOKING.COM, DECOLAR.COM E EXPEDIA**

THIAGO HENRIQUE FERREIRA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

INOVAÇÕES EM SERVIÇOS: ATUAÇÃO COMERCIAL DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS ONLINE (OTAS) BOOKING.COM, DECOLAR.COM E EXPEDIA

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as inovações tecnológicas, o fenômeno da internet e a velocidade nas interações romperam fronteiras e levaram o mundo ao ápice da globalização, atingindo especialmente às organizações e os consumidores. Segundo Solomon (2016), não há dúvida de que a revolução digital é uma das influências mais significativas sobre o comportamento do consumidor e que a web continuará se expandindo à medida que mais pessoas ao redor do mundo se conectarem. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] afirmam que o Brasil fechou 2016 com 116 milhões de pessoas conectadas à internet, representando um mercado de consumo em potencial para as ofertas de produtos e serviços online, formando uma nova classe de compradores.

A atuação com vendas diretas pela internet sem pensar em boas estratégias para atingir e conquistar o consumidor seria como desconsiderar o crescimento exorbitante deste mercado. A popularização do uso de aplicativos de celulares, a facilidade de acesso às plataformas online e a interação progressiva de informações, fez o negócio direto com cliente, sem intermediação, tornar-se um nicho em potencial. O crescente número de usuários de internet permite uma interação direta das marcas com os consumidores e a partir disto, o mercado sente a necessidade de ver estas tecnologias implementadas, estimulando e vocacionando o comércio eletrônico (CARVALHO E ENCANTADO, 2006; RYAN E JONES; 2009).

Ao analisar o crescimento acelerado do segmento de reservas feitas pela internet, na perspectiva business to consumer, [B2C¹], nota-se que as Agências de Viagens Online, ou Online Travel Agencies, [OTAs], estão ganhando espaço no mercado de turismo brasileiro e no mundial. Segundo dados da Câmara Americana do Comércio Brasil-Estados Unidos [AMCHAM-BRASIL-EUA], as OTAs despertam interesse por empresas de autosserviços, crescendo cerca de 30% a 40% ao ano (ABAV, 2013). Desse modo, precisam estar atentas aos sinais do mercado, identificando quais as necessidades desse nicho virtual, a fim de oferecer soluções diferenciadas com foco no aproveitamento total da demanda de consumidores.

2. PROBLEMATIZAÇÃO E OBJETIVO

O mercado de turismo e hotelaria vem tentando se adaptar ao chamado e-commerce, por meio das [OTAs], ou Agências de Viagens Online, procurando compreender as atuais necessidades do consumidor e explorando novas oportunidades de negócio. Desse modo, o estudo levanta uma pergunta central que serve de objeto para investigação: Como as OTAs podem se adaptar ao novo cenário do mercado de reservas online?

A partir desse questionamento, o objetivo geral do presente trabalho é analisar a implementação de inovação em serviços de reservas online no segmento hoteleiro. Um estudo de caso múltiplo das OTAs: Booking.com, Decolar.com e Expedia.

Para tanto, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar os pontos fortes e fracos que impactam no setor de agências de viagens online;
2. Identificar o perfil de atuação na oferta comercial das empresas Booking.com, Decolar.com e Expedia;
3. Compreender quais são os impactos dos planos de ações comerciais e dos diferenciais de competitividade para expansão de negócios das OTAs estudadas;
4. Fazer uma análise comparativa da atuação destas empresas, baseada nos impactos causados pela inovação e melhoria na oferta de serviços;

5. Avaliar o nível de crescimento em market share no Brasil, comparando a representatividade de vendas das OTAs no mercado.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. As transformações no mercado de turismo e o surgimento das OTAs

Desde o surgimento da internet o mercado de consumo vem se transformando, em especial o de turismo que passou a atuar focado em compreender esse novo consumidor mais conectado e este mercado muito mais interativo. Segundo pesquisa do Ministério do Turismo, em 2014 o uso da Internet como fonte de informação para este segmento já havia crescido 68,4% nos últimos seis anos (Brasil, 2014a). Diante disso, identifica-se um grupo de consumidores bem mais informados e globalizados, podendo mudar suas escolhas conforme suas necessidades.

O surgimento da internet como nova ferramenta comercial e os demais avanços tecnológicos do final do século XX foram desafios para setor de viagens, marcados pela necessidade de novos tipos de agências e o reposicionamento de seus perfis. Galinari et al (2015) afirma que o comércio eletrônico B2C floresceu na década de 1990, junto aos avanços tecnológicos que no futuro permitiriam a popularização da internet, aproximando o consumidor ao universo do comércio eletrônico, oferecendo assim uma relação de consumo sem intermediários. Com a expansão da Internet entre as décadas de 1990 e 2000, surgiram vários sites próprios de companhias aéreas, agências de turismo e também portais eletrônicos mais abrangentes e convenientes para o planejamento e a compra de viagens (GALINARI, 2015; LOHMANN, 2008; TOMELIN, 2001).

Em meados da década de 1990 foram criadas as primeiras OTAs (Online Travel Agencies) ou Agências de Viagens online que atendiam um público pequeno, devido ao acesso restrito da internet e ao receio de comprar em sites sem orientação de especialistas da área, conforme Infográfico publicado em 2016 pela revista eletrônica Panrotas que desenha uma linha do tempo sobre a história das OTAs (Colaço, 2016). Segundo Pintado (2010), OTAs são agências de viagens online independentes que permitem a compra através da internet de todos os tipos de serviços turísticos (hotéis, voos, aluguel de carros, cruzeiros, etc.), também permitem pesquisar destinos com informações sobre países, pontos turísticos mais visitados e serviços locais. Muitas delas aproveitam os recursos da Internet para incluir serviços de consultoria, como dicas de viagem, informações meteorológicas, conversão de moedas, entre outros.

A partir de 2010 com o acesso expandido à internet, o desenvolvimento da geração Y e o aumento do poder de compra da classe C, viu-se um crescimento das OTAs que desde então vem tomando mercado e mostrando ser um nicho em potencial. Algumas pesquisas como a Ebit webshoppers 38ª edição (2017), a Canais de distribuição do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil [FOHB] 5ª edição (2018) aplicadas no Brasil e a Nilsen – Seis Tendências para o Varejo na América Latina (2015) apontam uma forte tendência de crescimento no mercado de consumo online, em especial o de turismo.

De acordo com a teoria de Maslow analisada por Solomon (2016), as viagens estão no topo das necessidades no que se refere a autorrealização e a busca por novas experiências, pois apesar delas serem classificadas como um produto ou serviço estão ligadas à realização de sonhos ou desejos, cujo o resultado dessas experiências trazem satisfação e realização pessoal, o que por muitas vezes pode colocar essa necessidade em diferentes posições na hierarquia de importância, sendo afetadas principalmente por questões culturais, comportamentais e situações de consumo.

Esses desafios que permeiam as novas nuances do comportamento do consumidor têm relação direta com a demanda de inovações no mercado de turismo online. As OTAs no Brasil por trabalharem com um público em potencial de crescimento e comportamento de consumo altamente volátil, precisam estar atentas aos sinais desse mercado: quais suas necessidades atuais, o que busca esse público virtual, como trazer novidades e facilidades a esses consumidores, atraindo assim novos clientes, fidelizando os atuais e convertendo os tradicionais?

4. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do trabalho, o estudo apresentou métodos qualitativos fundamentados em pesquisas bibliográficas, levantamento de dados, entrevistas com gestores das respectivas empresas (OTAs) e materiais quantitativos baseados em pesquisas de mercado secundárias. As pesquisas foram realizadas na cidade de São Paulo e em Florianópolis, Santa Catarina, onde estão localizados os principais escritórios e departamentos de estratégia de negócios das OTAs exploradas.

Inicialmente, aplicou-se dois procedimentos de pesquisa: a bibliográfica e a documental que segundo Gil (2002) ambos são muito semelhantes, pois baseiam-se na coleta de dados prontos, previamente estudados, tendo como essencial diferença o tipo de fonte que cada uma utiliza. A utilização destas fontes de pesquisa contribuiu para desenvolvimento do trabalho em diversas etapas, tais como a delimitação do tema, a elaboração do plano de desenvolvimento da pesquisa; tomada de apontamentos e redação do trabalho como um todo.

Na sequência, apresentou-se um estudo de caso múltiplo que explorou em detalhes as três OTAs referenciadas, utilizando entrevistas com roteiro semiestruturado para caracterizar o perfil comercial das OTAs, analisar pontos fortes e fracos na atuação, compreender os impactos dos planos de ações comerciais e avaliar o nível de crescimento de participação no mercado de reservas online. Yin (2001) discorre sobre uma percepção importante que se deve ter em relação aos estudos de caso múltiplos, devendo compreendê-los como experimentos múltiplos, isto é, o estudo de cada caso deve responder ou complementar as questões levantadas pelo trabalho e serem avaliadas por cruzamento de informações, prevendo resultados semelhantes ou produzindo resultados contrastantes que permitam associá-los a outros procedimentos da investigação para obter conclusões mais condizentes à realidade.

Na última etapa, estabeleceu-se uma análise comparativa qualitativa dos resultados obtidos na pesquisa e no estudo de caso. De acordo com Gibbs (2008) a análise qualitativa envolve basicamente duas etapas: primeiro conhecer profundamente os dados que podem ser examinados e como eles podem ser descritos e explicados; e depois desenvolver uma série de atividades práticas adequadas aos tipos de dados e às grandes quantidades deles que devem ser examinadas, para por fim chegar a interpretações que respondam aos objetivos do trabalho.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao abordar as inovações e transformações no mercado de turismo, em especial o mercado de reservas online no segmento hoteleiro, observou-se uma mudança específica que surgiu junto a avanços tecnológicos e a globalização, uma transformação na comercialização de produtos e serviços, abrindo espaço para relações virtuais, desde a forma como ofertam até os meios de pagamento, em alguns casos influenciando também na utilização dos itens comercializados.

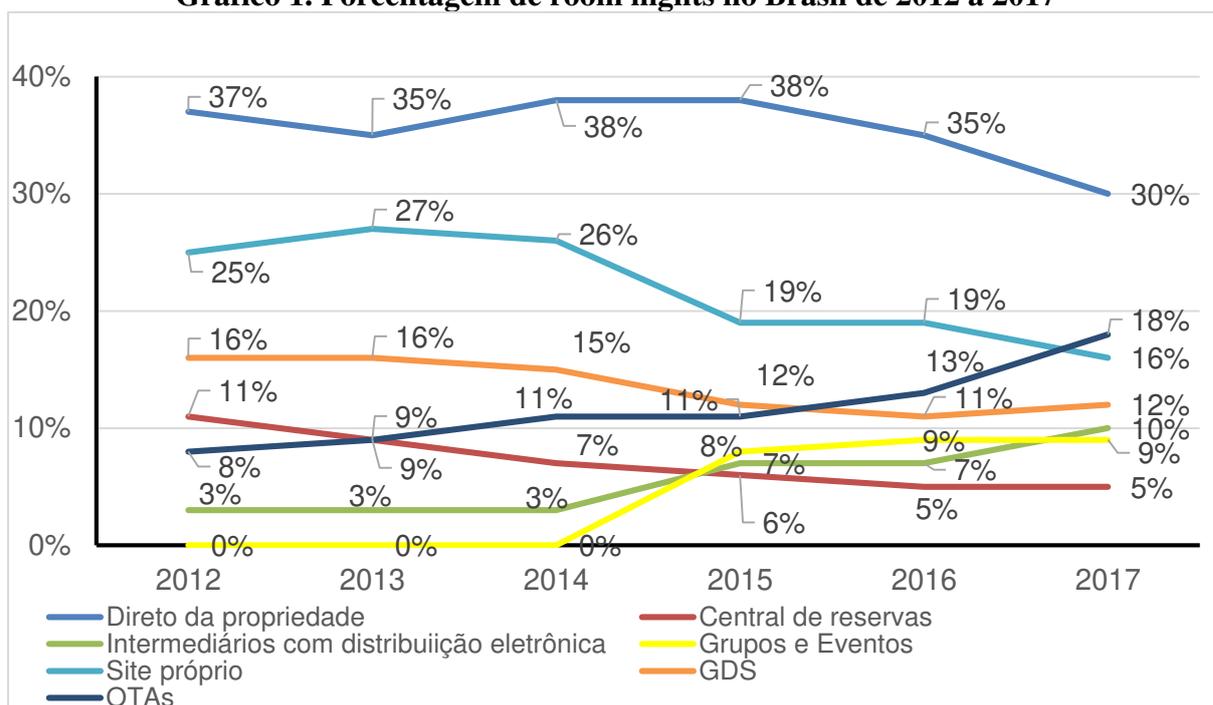
Para Solomon (2016) o consumidor conectado deste novo milênio é muito diferente do consumidor de décadas atrás, principalmente no que se refere a hierarquia de suas necessidades, passando por mudanças radicais, acontecendo de modo geral uma espécie de inversão da

pirâmide de necessidades, em que quesitos de autorrealização superam a importância de necessidades básicas como alimentação e segurança.

Autores como Galinari et al (2015), Tomelin (2001), Lohmann (2008) discorrem sobre a popularização da internet, o desenvolvimento acelerado da tecnologia e o acesso difundido a novas ferramentas de comunicação, a exemplo de computadores e celulares, como fatores cruciais para o reposicionamento comercial de agências de viagens.

Segundo a pesquisa de mercado intitulada Canais de Distribuição do [FOHB] 5ª edição (2018), houve um crescimento do número de room nights (noites vendidas) através das OTAs que passou de 8% em 2012 para 18% em 2017, conforme aponta o Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1. Porcentagem de room nights no Brasil de 2012 a 2017



Fonte: FOHB (2018)

Dentre os principais canais de distribuição, as agências de viagens online saíram da quinta para a segunda posição em cinco anos perdendo apenas para as vendas feitas diretamente na propriedade, que em 2017 representava 30% das vendas, porém a partir de 2014 veio demonstrando uma queda em média de 2,66% ao ano.

O mercado de reservas online com vendas diretas (B2C) representa 34% do market share dos meios de distribuição em relação ao número de noites vendidas, formado pelas vendas dos sites próprios e o das OTAs, que sozinhas representam 18% das vendas realizadas. Esse crescimento significativo das OTAs demonstra um aumento de confiança neste tipo de negócio e o interesse pelo uso das ferramentas tecnológicas na relação de consumo (SOLOMON, 2016; FOHB, 2018).

Um estudo realizado pela empresa Nielsen publicada em 2015 sobre as Seis Tendências de Varejo na América Latina revela que mais de 50% dos consumidores já experimentou comprar sua hospedagem pela internet, isso indica que boa parte deste público tem potencial para o consumo online (NIELSEN, 2015)

De acordo com a pesquisa Ebit Webshoppers 38ª edição (2018), o mercado eletrônico de consumo no Brasil de modo geral aponta um alto crescimento dos consumidores de internet. A partir do primeiro semestre de 2015 houve um crescimento de aproximadamente 10 milhões dos e-consumidores² ativos em 3 anos, passando de 17,6 Milhões em 2015 para 27,4 Milhões

em 2018. Também indica que esta evolução pode ter sido fortalecida pelo crescimento de mercado de smartphones e o investimento das empresas em comércio eletrônico, focadas em facilitar o consumo virtual, em especial nos aplicativos móveis (EBIT, 2018).

Dentro do mercado e-commerce, o turismo online foi o segundo setor de maior crescimento nominal em 2017 comparado com 2016, representando 17,8% do mercado nacional, e com participação no volume financeiro de 31,3%, apesar da crise econômica no Brasil neste período. Mesmo o mercado de turismo estagnando após a crise, o segmento de turismo online, em especial as OTAs, continuou crescendo em participação de mercado, mostrando uma evolução nessa classe de compradores (EBIT, 2018).

Independente do contínuo crescimento das vendas de viagens pela internet, há um ponto importante a ser considerado neste mercado, pois num clima em que os fornecedores estão empurrando sua distribuição direta, as OTAs podem ser vistas como apenas mais um intermediário na cadeia de valor. Outras questões e variáveis de mercado, como a frágil relação de confiança entre consumidores e OTAs, a falta de suporte ou consultoria para os clientes em potencial e compreender o perfil desse novo consumidor ainda são limitadores que impedem OTAs de serem líderes neste mercado (CARROL E SILEO, 2014; FOHB, 2018). Apesar de existirem alguns pontos críticos importantes a serem melhorados, as OTAs parecem cada vez mais se expandirem e se consolidarem no mercado de turismo. A praticidade, o poder de decisão de compra, a prática de preços e a variedade de ofertas parecem atrair cada vez mais consumidores e falar a língua da nova geração.

No Brasil, ao analisar as OTAs que mais se destacam no mercado, encontraram-se três empresas muito importantes no desenvolvimento do consumo de reservas online no segmento hoteleiro: a Booking.com, Decolar.com e Expedia que juntas representam uma parcela grande do mercado de reservas por OTAs. Para compreender como elas se estabeleceram, quais são seus planos comerciais e como estão se desenvolvendo e aproveitando o potencial de mercado, realizou-se um estudo de caso múltiplo com parâmetros e métodos que permitem avaliar seus modelos de negócios, suas vantagens competitivas e as inovações e melhorias de serviços para o crescimento comercial.

5.1. Características das OTAs

A Booking.com é uma empresa holandesa, que iniciou seu e-commerce de vendas de reservas online em 1996, agora conta com 17.000 funcionários em 198 escritórios, está presente em 70 países pelo mundo. Segundo o site oficial da empresa, atualmente, a Booking.com oferece serviços como: acomodações, voos, aluguel de carros e taxis (aeroporto). No que se refere a venda de reservas online, converte cerca de 1,5 milhões de noites vendidas a cada 24 horas. Também oferecem por meio do seu canal oficial acesso a mais de 40 idiomas e cobrem 146.908 destinos em 228 países e territórios no mundo todo. Com mais de US \$ 92,7 bilhões em reservas brutas em 2018, a Booking.com é líder mundial em viagens online e serviços relacionados. No Brasil, a empresa também se destaca pela oferta de serviços de hospedagem, com um inventário de aproximadamente 79.000 hotéis e outras acomodações tais como: pousada, apartamentos, casas de temporada, hospedagem domiciliares, hostels, entre outros.

A Decolar.com é uma empresa de origem Argentina, fundada em 1999 com o nome de Despegar.com. Segundo site oficial está presente em 20 mercados na América Latina, com mais de 140 milhões de visitantes únicos por ano. A marca Decolar.com é usada apenas no Brasil, onde se expandiu nos anos 2000, tendo seu primeiro escritório localizado na cidade de São Paulo, inicialmente oferecia apenas venda de passagem aérea e a partir de 2009 começou a trabalhar com vendas de hospedagem, atendendo aproximadamente 450.000 acomodações em sua plataforma. Atualmente, as empresas juntas têm mais de 3.000 funcionários em toda América latina, com mais de 12 escritórios, sendo quatro distribuídos de forma estratégica pelo

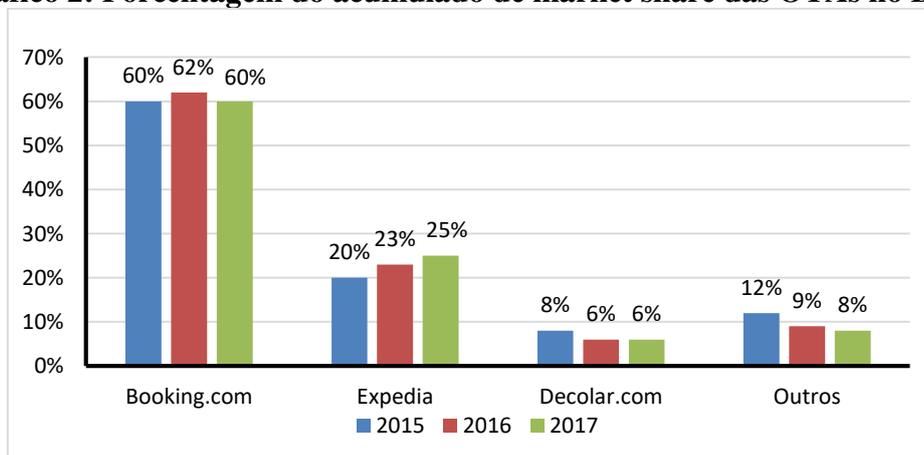
Brasil (São Paulo, Florianópolis, Rio de Janeiro e Ceará). No que se refere aos serviços, a empresa oferece aos seus clientes passagens aéreas, reservas de hotéis, pacotes de viagens, ingressos, aluguel de carro, Disney, seguro viagem, traslado, ônibus e cruzeiros. No Brasil, a empresa disponibiliza aos seus clientes uma oferta de aproximadamente 11.000 meios de hospedagem. Segundo Diretor Geral da Decolar.com, Alexandre Moshe, em entrevista à revista eletrônica Panrotas, o Brasil foi responsável por um volume de reservas brutas online entre R\$ 7,3 bilhões e R\$ 9,1 bilhões durante 2018. Moshe também aponta um crescimento de 19% em relação ao ano anterior, totalizando US\$ 531 milhões em toda América Latina. O aumento no volume de transações foi de 15%, enquanto as diárias de hotel subiram 18%.

De acordo com Domingos (2009), a Expedia é uma empresa de origem americana considerada o primeiro site de turismo da internet, idealizada pela brasileira Soraya Bittencourt, que trabalhava na Microsoft e apresentou o projeto ao Bill Gates em 1994, que investiu recursos e lançou a empresa em outubro de 1996. Hoje conta com mais de 24.000 mil funcionários presentes em mais de 30 países. No Brasil, a empresa possui quatro escritórios, localizados nas regiões sudeste e nordeste (São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Fortaleza). A Expedia oferece em seu site várias opções de serviços, tais como: hospedagem, voos, aluguel de carros, pacotes, Disney, aluguel por temporada e atividades como passeio. No que se refere a oferta de meios de hospedagem a OTA possui uma relação de aproximadamente 24.000 estabelecimentos no Brasil. A plataforma digital oficial Expedia Group informa que a empresa atua em mais de 70 países com mais de 200 sites de reservas de viagens, superando 1 milhão de acomodações disponíveis pelo mundo e mais de 1,8 milhão de reservas em 2018. Em relação ao volume de reservas brutas online, neste mesmo ano a empresa alcançou a marca de US \$ 99,7 bilhões. Em relação a noites vendidas a empresa atingiu neste mesmo ano o número de 352 milhões.

5.2. Estudo de caso múltiplo

Dentro da análise de estudo de caso múltiplo: Booking.com, Decolar.com e Expedia, foi identificado por meio da pesquisa FOHB (2018) citada anteriormente, dados sobre o market share dessas OTAs em relação ao número de noites vendidas no Brasil, o que constatou a relevância destas três marcas, sendo a Booking.com a líder neste segmento, com números percentuais no ano de 2017 que representam mais que o dobro da segunda colocada, a Expedia, e 10 vezes mais que a terceira colocada, a Decolar.com. A pesquisa ainda aponta o percentual de outras OTAs, tais como, Hotel Urbano, Priceline e Hotwire, conforme Gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2: Porcentagem do acumulado de market share das OTAs no Brasil



Fonte: FOHB (2018)

Ao observar o comportamento comercial destas três OTAs, nota-se que todas elas têm reconhecimento e atuação internacional. Além de serem marcas muito conhecidas no Brasil, tem um rol de serviços online essenciais para qualquer viajante, em especial para quem procura todo tipo de hospedagem. Conforme o subtópico caracterização das OTAs, definido pela pesquisa em sites oficiais e na entrevista qualitativa, o número de reservas brutas online em escala global, efetuadas por esses sites ou parceiros, considerando as três OTAs somadas juntas, atinge, em 2018, a marca de aproximadamente U\$ 194 bilhões.

Apesar da Decolar.com ser a terceira colocada em participação de mercado neste relatório, em relação a reservas de voos a empresa é líder de vendas na América Latina, de acordo com o relatório de produção aérea Smash (2019), divulgado pelo fórum Panrotas, isso provavelmente explicaria o quanto a marca é reconhecida no cenário brasileiro.

A Expedia apesar de ser uma concorrente direta da Decolar.com, ambas estabeleceram uma parceria estratégica na qual combinam a oferta de produtos e serviços para determinados destinos, afim de expandir as opções de compra aos seus clientes no mercado global, segundo dados do site oficial da Decolar.com. Os detalhes desta parceria não foram mencionados nos sites oficiais, nem nas entrevistas qualitativas, por se tratar de um assunto confidencial.

Em relação as OTAs Booking.com e Expedia, a Decolar tem um tempo menor de atuação no mercado brasileiro de reservas online no segmento hoteleiro, começando em 2009, aproximadamente 12 anos depois que as veteranas. Essa situação explica que o tempo de atuação pode ter influenciado no crescimento de market share, colocando a Decolar.com numa posição muito inferior em relação aos seus concorrentes.

A atua líder de mercado Booking.com se destaca com grande vantagem comparada às outras duas OTAs, estando presente em 70 países e oferecendo mais de 79.000 meios de hospedagem, um número três vezes maior que a segunda colocada no Brasil. Com uma grande variedade de tipos de acomodações, a empresa tem a maior fatia do mercado neste segmento.

Na sequência, apresenta-se um consolidado das entrevistas e pesquisas feitas às três OTAs, com 5 parâmetros importantes de avaliação, retirados destas 20 questões, aplicadas aos market managers de cada empresa, e complementadas com informações pesquisadas nas plataformas oficiais das empresas objetos do estudo de caso, nos quais os parâmetros apresentam o perfil de oferta comercial de cada OTA, conforme Quadro 1, as inovações e melhorias em produtos e serviços, de acordo com a Quadro 2, as vantagens competitivas ou diferenciais discriminados na Quadro 3, as dificuldades encontradas para o crescimento de cada empresa no mercado brasileiro, apontadas na Quadro 4 e os impactos das ações comerciais na projeção de negócios resultantes do investimento em inovação e melhorias de serviços, relacionados na Quadro 5.

Quadro 1. Consolidado de pesquisa sobre perfil de oferta comercial

OTAs	Perfil Oferta Comercial
Booking.com	Oferecer diversos produtos e serviços no segmento de viagens, com atuação em nível global A empresa atua no formato de multicanal (site próprio, aplicativos de smartphones, metabuscadores ³ e marketplace ⁴)
Decolar.com	Oferecer diversos produtos e serviços no segmento de viagens, com atuação em nível global, porém com maior penetração na América Latina A empresa se considera omnichannel ⁵ , atuando em vários canais com plataformas integradas
Expedia	Oferecer diversos produtos e serviços no segmento de viagens, com atuação em nível global A empresa atua no formato de multicanal (site próprio, aplicativos de smartphones, metabuscadores e marketplace), com destaque para a quantidade de sites parceiros

Fonte: Autor (2019)

Quadro 2. Consolidado de pesquisa sobre inovações e melhorias em serviços

OTAs	Inovações e Melhorias em Serviços
Booking.com	Em 2014 a empresa deixou de vender apenas acomodações em seu site para ofertar múltiplos produtos, tais como: aluguel de carro, voos entre outros. Investimento em tecnologia de segurança Ferramenta intuitiva com interatividade online entre fornecedor e cliente
Decolar.com	Ofertas customizadas, call center de vendas e suporte ao cliente. Plataforma de atendimento 360° disponível ao viajante em toda jornada Serviço de guia turístico virtual ‘Escapadas’, possibilitando a compra de produtos e serviços turísticos nos arredores do destino Ferramentas intuitivas de procura de melhor preço. Investimento em tecnologia e ações tipo IPO ⁶ na Nasdaq ⁷
Expedia	Investimento massivo em tecnologia, em especial em inteligência artificial, a exemplo da atendente virtual Alexia que efetua reservas por serviço de voz Investimento em ferramentas específicas para criar parcerias e aumentar as vendas Ferramentas intuitivas e atendimento online para ajudar parceiros a aumentar potencial de receita Investimento em Processos Lean ⁸

Fonte: Autor (2019)

Quadro 3. Consolidado de pesquisa sobre vantagens e diferenciais de competitividade

OTAs	Vantagens e Diferenciais
Booking.com	A empresa oferece um programa de recompensas pelas compras realizadas Cancelamento gratuito Atendimento online 24 horas em mais de 40 idiomas Garantia de cobertura de melhor preço Confirmação de reserva imediata Reservas sem custo adicional Programa de responsabilidade social voltado para o desenvolvimento de destinos
Decolar.com	Marketing massivo Múltiplos canais de pagamento, incluindo pagamento misto com cartão de crédito e pagamento no destino para alguns produtos e parcelamento em até 12 vezes sem juros Sinalização de tarifas diferenciadas nas plataformas de compra, com até 50% de desconto Iniciativas de vendas cruzadas com oferta de produtos no check out. E-mail pós-venda e marketing móvel personalizado no destino Central de apoio ao cliente em todas as etapas da viagem Bom NPS ⁹
Expedia	Marketing offline ¹⁰ e na TV Múltiplos canais de pagamento, incluindo pagamento no destino e parcelamento de reservas de hotéis em até 12 vezes Programa Expedia Ganhe Mais com ofertas previamente selecionadas incluídas na estadia Expedia Rewards que funciona como um programa de associados previamente cadastrados, gratuitamente com acesso a ofertas exclusivas e programa de pontos que possibilita descontos em hotéis e passagem aéreas, inclusive somando esses pontos a outros programas de milhagem Atendimento online 24 horas por dia e plataforma ampla de serviços com alcance global

Fonte: Autor (2019)

Quadro 4. Consolidado de pesquisa sobre dificuldades no mercado

OTAs	Dificuldades no Mercado
Booking.com	Entrevista não respondida
Decolar.com	Falta de conhecimento técnico e empírico dos parceiros (hotéis, marketplaces) na administração de vendas Manter a equipe de trabalho sempre capacitada e motivada diante das constantes mudanças no mercado
Expedia	Dificuldade culturais, como acesso à internet e dificuldades no uso de computador Dificuldades com fornecedores que possuem poucos quartos, devido ao receio de overbooking ¹¹ A extensão territorial e populacional do Brasil dificulta a presença em todas as cidades Fornecedores não entendem a necessidade do comissionamento sobre reservas e criticam o valor cobrado pelas OTAs

Fonte: Autor (2019)

Quadro 5. Consolidado de pesquisa sobre impactos das ações comerciais no crescimento dos negócios

OTAs	Impacto no Crescimento dos Negócios
Booking.com	Entrevista não respondida
Decolar.com	Não passou informações detalhadas, mas afirma crescimento anual consecutivo
Expedia	Não informado na entrevista, mas o gestor afirma que os impactos são positivos

Fonte: Autor (2019)

Apesar das OTAs não informarem com exatidão os impactos de suas ações comerciais e vantagens competitivas no crescimento dos negócios, nota-se pelas pesquisas da FOHB (2018) que estas 3 empresas estão dominando o mercado de reservas online e vem aumentando o market share em relação aos outros canais de distribuição. Assim fica evidente que as ações tomadas até agora resultaram em impactos positivos, apesar das dificuldades citadas nas entrevistas. É importante ressaltar que apesar de serem líderes no seguimento de agencias online ainda assim não são líderes de mercado, podendo aproveitar esse potencial de uma maneira mais efetiva, a partir da observação das dificuldades e das necessidades do público-alvo.

No decorrer da apuração dos resultados das pesquisas e entrevistas, observou-se que as OTAs procuram oferecer um atendimento online intuitivo, especializado e em tempo integral, com plataformas responsivas, autoexplicativas e completas nas ofertas de produtos e serviços e nos meios de pagamento, porém ainda deixam a desejar no quesito satisfação e atendimento às dificuldades e necessidades dos clientes.

As três OTAs oferecem atendimento online e suporte no fale conosco, assim como disponibilizam a avaliação dos serviços prestados e produtos vendidos, mas com foco exclusivo na avaliação da qualidade do serviço e na questão da experiência de compra, porém nem nas respostas das entrevistas nem nas informações dispostas nas plataformas oficiais as três empresas mencionam avaliação do perfil de consumo e satisfação do cliente em todos os pontos do atendimento procurando entender melhor as suas necessidades e interesses de forma personalizada. Aqui vale abrir uma exceção e destacar a atuação da Decolar.com que disponibiliza um atendimento por meio de central de reservas e apoio ao cliente, oferecendo uma oportunidade de atendimento mais consultivo, porém ainda assim, a empresa não informou na entrevista se essa consultoria abrange todos os aspectos do atendimento e da experiência de compra, informando apenas que o NPS da empresa é de aproximadamente 68% o que para os parâmetros desta ferramenta é considera bom.

Vale lembrar também que segundo a revista eletrônica Panrotas (2019) a Booking.com já realizou um estudo atual sobre o perfil do viajante brasileiro, onde identifica os interesses em meios de hospedagem não tradicionais e o desejo de ter novas experiências turísticas, porém esse tipo de informação não é divulgado em seus sites próprios. Salienta-se que durante as pesquisas feitas nas plataformas oficiais online não foi identificado incentivo em ouvir a opinião do cliente em potencial, ou seja o visitante que tem interesse na compra e encontra dificuldades ou dúvidas neste processo.

No que se refere à vantagens e diferenciais de mercado, identificou-se que as três OTAs investem massivamente em tecnologia e atendimento otimizado, assim como oferecem descontos e programas de fidelização para clientes previamente cadastrados. Todas focam em oferta de multiprodutos, observando que a Decolar.com, se considera omnichannel segundo entrevista do Diretor Alexandre Moche a revista eletrônica Panrotas (2019), no entanto o conceito de omnichannel abrange a disponibilidade de produtos e serviços em todos os canais da empresa de forma completamente integrada, porém, durante o levantamento de dados da pesquisa e da entrevista com o gestor responsável, identificamos que seus canais não atendem

a esta expectativa, a exemplo do Facebook que é canal de atendimento ao cliente que não disponibiliza compras de produtos e serviços.

As OTAs trabalham com marketing massivo e atendimento prioritariamente online com pequenas diferenças na atuação, a exemplo da Decolar.com que atua com central de reservas e apoio ao cliente por telefone, a Expedia que trabalha com uma diversificação de canais de distribuição e gerenciamento de vendas com vários sites parceiros, marcas próprias do grupo Expedia focadas na expansão dos negócios e a Booking.com que oferece um sistema de cancelamento online grátis e uma grande oferta de acomodações.

Em relação a garantir o melhor preço, a Expedia informou ter boas relações comerciais com fornecedores, oferecendo melhor atendimento e consultoria, já a Decolar.com diz que possui parcerias sustentáveis, com resultados importantes para empresa e para os fornecedores, através de diversas ações específicas e negociações mais complexas, trazendo valor agregado aos parceiros e aos clientes. Como dito anteriormente a Booking.com não respondeu ao questionário.

Na resposta sobre paridades tarifária, as duas empresas informaram que esta nova regra do Conselho de Administração de Defesa Econômica [CADE] que impede as OTAs de pedir aos seus fornecedores igualdade de preço, usando como base de comparação o site de seus concorrentes não atrapalhou o andamento dos negócios, pois a concorrência entre as OTAs e os hoteleiros é natural e que existem outros tipos de negociações mais complexas que garantem o melhor preço ou custo/benefício no mercado.

No geral, as três OTAs são muito parecidas na forma como atuam comercialmente, mas com resultados de market share bem diferentes no Brasil. A Booking.com está colocada bem à frente das duas outras OTAs de acordo com a pesquisa Canais de Distribuição FOHB de 2018 e a Decolar.com apresenta uma porcentagem de market share bem baixa comparada a Booking.com. Dois fatos podem explicar este ‘ranking’ com porcentagens tão desequilibradas: A Booking.com tem o maior inventário de acomodações no Brasil e no mundo, pelo menos três vezes maior que o da segunda colocada, Expedia, aumentando assim suas chances de negócios. Em contrapartida, a Decolar.com atua apenas na América Latina com inventário próprio, além do tempo de atuação desta empresa no mercado ser bem menor em relação às outras duas OTAs.

Dentro deste contexto, o mercado de reservas online no segmento hoteleiro, apesar de mostrar um enorme potencial de crescimento, apresenta suas dificuldades naturais como qualquer outro setor em construção. Como toda estrutura nova de mercado, o nicho virtual de reservas online evolui conforme a resposta de seus consumidores e encontra desafios diferentes a cada dia, os quais precisa enfrentar para conseguir se adaptar às mudanças e manter ou melhorar seus resultados.

Charlesworth (2010) relata que o impacto da revolução digital é particularmente evidente na forma como os consumidores tomam decisões de compras; ao comparar o modo de compra tradicional com o digital, percebe um ciclo de compra diferente, no qual o novo consumidor está em chats ou ambientes virtuais de costume e a partir dali começa a se interessar por algum produto, pede opiniões para outros internautas, pesquisa em vários sites, escolhe o mais adequado às suas necessidades e condições, compra pela internet e depois comenta sua experiência em grupos e outros ambientes virtuais, tudo isso de forma bem rápida, no mesmo dia, às vezes na mesma hora, sem muitas complicações.

A partir desta perspectiva, nota-se que para as OTAs se destacarem no mercado de reservas online seria preciso mais que oferecer bons produtos por bons preços; inovação, conhecimento de mercado e capacidade de adaptação às necessidades do público-alvo contariam muitos pontos para garantir o sucesso de qualquer empresa deste segmento.

6. CONCLUSÃO

O estudo sobre o mercado de turismo, em especial o segmento de reservas online, apontou importantes transformações nas relações comerciais devido ao surgimento e difusão de tecnologias e o acesso massivo à internet, principalmente do final da década de 1990 aos dias atuais, influenciando a forma como as empresas deste segmento ofertam seus produtos e serviços e como se relacionam com seus consumidores. No geral, isso contribuiu para a consolidação do e-commerce e das OTAs, facilitando a venda direta com o cliente.

Mesmo com as dificuldades deste novo mercado em oferecer serviços mais seguros, mais consultivos e atrair ou converter novos consumidores online, as OTAs parecem se estabelecer cada vez mais no mercado, aprendendo com as falhas e se adaptando melhor aos compradores online.

Ao explorar as três OTAs que mais se destacam no mercado brasileiro, foram encontradas similaridades e diferenças na forma de atuação comercial, nas inovações, na melhoria de produtos e serviços e na representatividade de market share, nas quais foram identificadas que quanto melhor for o relacionamento com fornecedores, possibilitando aumento de inventário, e maior for o alcance global da OTA, maiores são as chances de expansão de negócios e aumento de market share, a exemplo da Booking.com que possui atualmente o maior inventário de acomodações no Brasil e atende seus clientes em mais de 40 idiomas, sendo assim líder de mercado. Observa-se também que investir em tecnologia, em multiprodutos e em atendimento eficiente pode colocar a OTA em posição de destaque nesse mercado e garantir bons resultados.

Ao analisar o número de noites vendas em 2017 nos canais brasileiros de distribuição de reservas, foi identificada uma diferença entre os dois primeiros colocados, sendo que a venda direta na propriedade supera as vendas feitas pelas OTA's em 12%, evidenciando um potencial de mercado que ainda pode ser alcançado pelas agências de viagens online, uma vez que essas empresas são líderes no segmento de reservas de acomodações pela internet, porém não são líderes no mercado de reservas de hospedagem, considerando todos os canais de distribuição.

De forma geral, o estudo aponta que apesar do mercado de reservas online no segmento hoteleiro ter começado há aproximadamente 20 anos, ainda demonstra ser um setor relativamente novo e desconhecido, principalmente no Brasil, se for considerado que a popularização de tecnologias e da internet se deram na década atual, e boa parte dos consumidores virtuais são novos consumidores, que acabaram de entrar para vida adulta e outra grande parte são consumidores que tiveram que lidar com a migração para o consumo eletrônico.

Pelo fato da atuação comercial das agências de viagens online ser um segmento relativamente novo no mercado, este trabalho contribuirá para pesquisas sobre a expansão de reservas online no segmento hoteleiro, devido à referência empírica das OTAs, orientando também para a melhoria no modo e na qualidade dos produtos e serviços ofertados. Desta forma, as empresas poderão reavaliar suas estratégias de competitividade e a relação de consumo com este mercado dinâmico e inovador.

Assim, foi identificado que as empresas precisam investir em estudos de mercado focados em conhecer quem é este novo consumidor, qual seu perfil de compras, de necessidades e de prioridades; como atraí-lo, mantê-lo e principalmente conquista-lo, utilizando este conhecimento para investimento em melhorias e inovações, conseqüentemente resultando em crescimento e projeção de novos negócios.

NOTAS

¹ Vissoto e Boniati (2013) definem o B2C como o comércio feito diretamente entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviço e o consumidor final.

² Consumidores que realizam compras pela internet

³ Metabuscadores são serviços de pesquisas em diversos sites de buscas, apresentando os resultados em uma tela só. A exemplo no turismo de 'sites' como: Trivago, TripAdvisor, Kayak entre outros.

⁴ Marketplace é a compra por meio de um canal eletrônico, intermediado por pessoa física ou jurídica que por meio físico ou virtual realiza suas vendas para o cliente final, utilizando os produtos ou serviços de outras empresas. A exemplo do site da Submarino Viagens.

⁵ Segundo Juaneda-Ayensa et al. (2016), omnichannel é uma estratégia de varejo que possibilita aos clientes fazerem compras em todos os canais da empresa, em qualquer lugar e a qualquer momento, da mesma forma e com a mesmas condições de oferta, proporcionando-lhes uma experiência de compra única, integrada, completa e perfeita, dissipando barreiras entre os canais.

⁶ Initial Public Offering (Oferta Pública Inicial), é uma oferta inicial pública de ações feitas na bolsa de valores.

⁷ Association of Securities Dealers Automated Quotations (Associação Nacional de Corretores de Títulos de Cotações Automáticas), é um mercado de ações automatizados norte-americano.

⁸ A palavra Lean em inglês traz a ideia de enxugar ou reduzir, dentro do processo de gestão é um método focado em criar mais valor agregado ao cliente com menos recursos e custos.

⁹ Net Promoter Score é uma ferramenta utilizada para medir o grau de satisfação e fidelização dos clientes por meio de uma pesquisa que gera determinada pontuação.

¹⁰ É a propaganda feita fora da internet, como por exemplo anúncios em revistas, jornais, rádio, televisão, outdoor, folders, panfletos, envio de mala direta via correio e ações feitas no ponto de venda.

¹¹ Overbooking é o excesso de reservas, que acontece quando a venda é superior ao número de habitações realmente disponíveis.

REFERÊNCIAS

ABAV, A. B. (20 de Janeiro de 2019). OTAs provocam mudanças de perfil no consumo de Turismo. São Paulo, Brasil. Fonte:

http://www.abav.com.br/noticias_detalhe.aspx?id=1004&id_area=20

Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. (P. Dentzien, Trad.) Rio de Janeiro: Zahar.

Booking.com. (10 de Janeiro de 2019). *Sobre a Booking.com*. Fonte:

<https://www.booking.com/content/about.pt-br.html>

Brasil, E. I. (2015). Expedia investe em Decolar.com. São Paulo, Brasil. Acesso em 05 de Fevereiro de 2019, disponível em <https://www.prnewswire.com/news-releases/expedia-investe-em-decolarcom-300048102.html>

Brasil, E.-c. (2017). Mercado de turismo online cresce 73% em 4 anos e movimentou R\$ 30 bilhões. São Paulo. Acesso em 06 de Fevereiro de 2019, disponível em <https://www.e-commercebrasil.com.br/noticias/mercado-de-turismo-online-cresce-73-em-4-anos-e-movimentou-r30-bilhoes>

Brasil, E.-c. (2017). Mercado de turismo online cresce 73% em 4 anos e movimentou R\$ 30 bilhões. São Paulo, Brasil. Acesso em 06 de Fevereiro de 2019, disponível em <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mercado-de-turismo-online-cresce-73-em-4-anos-e-movimentou-r30-bilhoes/>

Carroll, L. S. (23 de Fevereiro de 2019). Online travel agencies. *More Than a Distribution Channel*. Fonte: <http://www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/Online-Travel-Agencies-More-Than-a-Distribution-Channel#>. VUGKotJVikp

Cedeño, K. (07 de Maio de 2018). A segmentação dos negócios pode transformar a distribuição hoteleira; veja como. São Paulo, Brasil. Acesso em 07 de 02 de 2019, disponível em https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/mercado/2018/05/a-segmentacao-dos-negocios-pode-transformar-a-distribuicao-hoteleira-veja-como_155248.html

Charlesworth, A. (2010). *A revolução digital*. São Paulo. Fonte: E-book

Colaço, J. (26 de Agosto de 2016). Linha do tempo mostra história e polêmicas das OTAs. São Paulo. Acesso em 08 de 01 de 2019, disponível em https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/agenciasdeviagens/2016/08/linha-do-tempo-mostra-historia-e-polemicas-das-otas_129100.html.

Content, J. (7 de maio de 2018). Como as pessoas buscam por hotéis e pousadas?: e o seu site está preparado pra isso? Concórdia, Argentina. Acesso em 30 de Janeiro de 2019, disponível em Job Content: <https://jobcontent.com.br/como-as-pessoas-buscam-hoteis-e-pousadas/>

Decolar.com. (2018). *Decolar.com Brasil*. Fonte: Decolar.com: <https://www.decolar.com>

Despegar.com. (2018). Sobre a Despegar Argentina. Buenos Aires, Argentina. Acesso em 16 de Janeiro de 2019, disponível em <https://investor.despegar.com/about-despegar/corporate-profile/default.aspx>

Domingos, C. (2009). Oportunidades disfarçadas nos problemas com a equipe. Em C. Domingos, *Oportunidades disfarçadas: histórias reais de empresas que transformaram problemas em grandes oportunidades* (pp. 109-116.). Rio de Janeiro: Sextante.

EBIT. (2018). *Webshoppers*. São Paulo. Acesso em 15 de Fevereiro de 2019, disponível em <https://www.ebit.com.br/webshoppers>

Encantado, J. C., & Encantado, L. (2006). A gestão logística na prática empresarial. Em J. C. Encantado, & L. Encantado, *Logística e negócio eletrônico* (pp. 31-61). Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação S. A. Fonte: E-book

Expedia. (2019). *Sobre a Expedia.com.br*. Acesso em 15 de Janeiro de 2019, disponível em [Expedia.com.br: https://www.expedia.com.br/g/rrf/quem-somos](https://www.expedia.com.br/g/rrf/quem-somos)

FOHB, F. d. (2018). *Canais de distribuição 5ª Edição*. São Paulo: FOHB.

Galinari, R. e. (Março de 2015). Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. *BNDES Setorial*, pp. 135-180. Acesso em 22 de Fevereiro de 2019, disponível em <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4285>

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. (R. C. Costa, Trad.) Porto Alegre: Artmed. Fonte: E-book

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4 ed.). São Paulo: Atlas. Fonte: E-book

-
- Group, E. (2019). *Sobre: História*. Washington: Expedia Group. Acesso em 15 de Janeiro de 2016, disponível em Expedia Group: <https://www.expediagroup.com/about/history/>
- Guimaraes, M. d., & Menezes, V. d. (2016). O mercado de viagens no Brasil e a influência da internet: as agências tradicionais e agências online. *Revista Turydes*. Acesso em 30 de Janeiro de 2019, disponível em <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/agencias-online.html>
- Holdingsb, B. (20 de Janeiro de 2019). História. Amsterdã, Holanda. Fonte: Booking holdings: <https://www.bookingholdings.com/about/history/>
- IBGE, I. B. (20 de Dezembro de 2018). IBGE. *PNAD Contínua TIC 2017: internet chega a três em cada quatro domicílios do país*. Brasil. Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística : <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23445-pnad-continua-tic-2017-internet-chega-a-tres-em-cada-quatro-domicilios-do-pais>. Acesso em: 13 fev. 2019.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Murillo, Y. (28 de Julho de 2016). Yolanda. Omnichannel Customer Behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*. doi:10.3389 / fpsyg.2016.01117
- Köche, J. C. (1997). *Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência* (20ª atualizada ed.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Lohmann, G. (2008). A tecnologia e os canais de distribuição em turismo. Em D. C. Braga, *Agências de viagens e turismo: práticas de mercado* (pp. 30-41). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Martins, M. (2019). Booking revela o perfil do próximo bilhão de internautas. *Panrotas*. Acesso em 04 de Fevereiro de 2019, disponível em https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2019/01/booking-revela-o-perfil-do-proximo-bilhao-de-internautas_161676.html
- Martins, M. (2019). Brasileiros querem acomodações 'fora do tradicional' em 2019. *Panrotas*. Acesso em 05 de Fevereiro de 2019, disponível em https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2019/01/brasileiros-querem-acomodacoes--39fora-do-tradicional-39-em-2019_161616.html
- Moshe, A. (19 de Março de 2019). Decolar/Despegar já é maior distribuidor da Am. Latina. (M. Bueno, Entrevistador) São Paulo. Acesso em 14 de março de 2019, disponível em https://www.panrotas.com.br/mercado/agencias-de-viagens/2019/03/decolar-despegar-ja-e-maior-distribuidor-da-am-latina_162917.html
- News, H. (07 de Dezembro de 2018). FOHB faz estudo com canais de venda de redes hoteleiras no país. Acesso em 05 de Fevereiro de 2019, disponível em <https://hoteliernews.com.br/noticias/fohb-faz-estudo-com-canais-de-venda-de-redes-hoteleiras-no-pais-81838>
- Nielsen. (2016). *Seis tendências de varejo na América Latina*. Acesso em 04 de Fevereiro de 2019, disponível em <https://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2016/6-tendencias-de-varejo-na-america-latina.html>
- Pintado, P. G. (2010). Agencias de viaje online: situación y perspectivas en el comercio electrónico español. *Tese Doutorado em Ciências de la Información*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Acesso em 22 de Fevereiro de 2019, disponível em <http://eprints.ucm.es/11204/1/T32072.pdf>

-
- Ramos, L. (2018). Decolar traça o perfil do viajante brasileiro; confira. *Panrotas*. Acesso em 05 de Fevereiro de 2019, disponível em https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2018/12/decolarcom-traca-o-perfil-do-viajante-brasileiro-confira_161263.html
- Ramos, L. (26 de Abril de 2018). Hotéis independentes: a importância de multiplicar os canais de vendas. *Panrotas*. Acesso em 07 de Fevereiro de 2019, disponível em https://www.panrotas.com.br/hotelaria/distribuicao/2018/04/hoteis-independentes-a-importancia-de-multiplicar-os-canais-de-vendas_155063.html
- Ramos, L. (7 de Dezembro de 2018). OTAs ultrapassam site próprio dos hotéis em venda de diárias. *Panrotas*. Acesso em 07 de Fevereiro de 2019, disponível em https://www.panrotas.com.br/hotelaria/distribuicao/2018/12/otas-ultrapassam-site-proprio-dos-hoteis-em-venda-de-diarias_160880.html
- Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. (1ª ed.). Londres: Kogan Page. Fonte: E-book
- Setorial, S. I. (10 de Junho de 2014). Turismo on-line: o novo comportamento de consumo e os impactos no modelo de negócio. Rio de Janeiro. Acesso em 30 de Janeiro de 2019, disponível em <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/boletins-de-tendencia/turismo-on-line/539716f1fa61c225004ce777>
- Silva, R. (2018). Booking será OTA full-service em breve, confirma Glenn Fogel. *Panrotas*. Acesso em 04 de Fevereiro de 2019, disponível em https://www.panrotas.com.br/mercado/agencias-de-viagens/2018/11/booking-sera-ota-full-service-em-breve-confirma-glenn-fogel_160387.html
- Siqueira, A. (2017). Como fazer estudos de caso que encantam (e 3 exemplos para você se inspirar). Florianópolis. Acesso em 06 de Fevereiro de 2019, disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/blog/como-fazer-estudo-de-caso/>
- Solomom, M. (2016). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo [recurso eletrônico]* (11ª ed.). (B. Honorato, Trad.) Porto Alegre: Bookman. Fonte: E-book
- Tomelin, C. A. (2001). *Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph.
- Turismo, M. d. (19 de Fevereiro de 2019). *Como oferecer informação de qualidade para o turista*. Fonte: Ministério do Turismo: <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/328-como-oferecer-informacao-de-qualidade-para-o-turista.html>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.