



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO**

MAYANNE FABIOLA SILVA ARAÚJO

**INOVAÇÃO E DESTRUIÇÃO CRIATIVA NO SEGMENTO DE AGÊNCIAS E
OPERADORAS DE VIAGENS: CENÁRIO, ESTRATÉGIAS E DESAFIOS**

**NATAL - RN
2023**

MAYANNE FABIOLA SILVA ARAÚJO

**INOVAÇÃO E DESTRUÇÃO CRIATIVA NO SEGMENTO DE AGÊNCIAS E
OPERADORAS DE VIAGENS: CENÁRIO, ESTRATÉGIAS E DESAFIOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de Gestão de Turismo.

Orientador: Prof. Mauro L. Alexandre, DSc.

NATAL – RN
2023

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Araújo, Mayanne Fabíola Silva.

Inovação e destruição criativa no segmento de agências e operadoras de viagens: cenário, estratégias e desafios / Mayanne Fabíola Silva Araújo. - Natal, 2023.
78f.: il.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Turismo, Natal, RN, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre.

1. Turismo - Inovação - Dissertação. 2. Destruição criativa - Dissertação. 3. Agências e operadoras de viagens - Dissertação. 4. Cenários - Dissertação. I. Alexandre, Mauro Lemuel de Oliveira. II. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 338.486.21

MAYANNE FABIOLA SILVA ARAÚJO

**INOVAÇÃO E DESTRUIÇÃO CRIATIVA NO SEGMENTO DE AGÊNCIAS E
OPERADORAS DE VIAGENS: CENÁRIO, ESTRATÉGIAS E DESAFIOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de Gestão de Turismo.

Orientador: Prof. Mauro L. Alexandre, DSc.

Natal, 31 de agosto de 2023.

Banca Examinadora:

Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre, DSc.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Presidente da Banca Examinadora

Saulo Gomes Batista, Dr.
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
Examinador Externo

Lissa Valeria Fernandes Ferreira, Dra.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Examinadora Interna

Aos meus pais dedico o resultado do esforço realizado ao longo deste percurso.

AGRADECIMENTOS

Diversos são os seres que estendo meus agradecimentos. A Deus, pelo constante amparo espiritual durante todo o processo da vida. A minha mãe, meu pai, minhas irmãs e meu esposo pela força, suporte e paciência. As minhas amigas e aos meus amigos, de longa caminhada e aos que encontrei pelo caminho. Aos amigos e amigas de vida. Ao Professor Mauro L. Alexandre, DSc, pela paciência, motivação e conhecimentos, além das discussões e construções teóricas e práticas para que este trabalho fosse real e acessível. Aos demais professores do PPGTUR, por todo esforço e dedicação. Aos técnicos que nos ajudam nas burocracias institucionais. Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal o de Nível Superior - Brasil (CAPES) pela bolsa de estudo concedida, sendo fundamental para a concretização deste trabalho e plena dedicação à pesquisa.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda
pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”
(Arthur Schopenhauer)

Araújo, M. F. S. (2023). *Inovação e destruição criativa no segmento de agências e operadoras de viagens: cenário, estratégias e desafios*. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Turismo). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. 75p.

RESUMO

As discussões acerca da inovação e destruição criativa no segmento das agências e operadoras de viagens são primordiais para entender o cenário, estratégias e desafios. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é descrever como se caracterizam o cenário, estratégias e desafios gerenciais de inovação e destruição criativa no segmento das agências e operadoras de viagens da cidade do Natal/RN. E como objetivos específicos tem-se: Apresentar o setor de agências e operações de viagem, sua organização, estrutura e funcionamento no mercado local; discorrer sobre as ações e inovações de gestão no cenário de crises pelas agências e operadoras de viagens nos últimos cinco anos (2019 a 2023); identificar as mudanças, rupturas e transformações internas e externas (destruição criativa) necessárias e planejadas pelas agências e operadoras de viagem. O estudo é exploratório, com método de análise qualitativo e quantitativo feito através de questionários semiestruturais, como técnica de análise de dados foi feita análise de conteúdo de Bardin (2009). O universo da pesquisa abordado são empresas de Rio Grande do Norte credenciadas na AMBAV E CADASTUR. Desta forma, chegou-se a 450 agências. Como não foi possível pesquisar todos os elementos, pelo fato do tempo hábil, estabeleceu-se dentro da população estudada uma amostra não probabilística por conveniência, que abrangeria 8 agências e 2 operadoras, que se dispuseram a colaborar com a pesquisa. Quanto aos resultados obtidos, identificou-se que as agências de viagens enfrentaram um momento de incertezas e inúmeras dificuldades, em razão da crise econômica resultante da pandemia, além de outras crises que já enfrentaram durante o tempo de existência. Notou-se que as agências e os gestores de grande parte da amostra realizaram diversas ações isoladas, voltadas para a crise enfrentada apenas para sobrevivência da crise momentânea e que a inovação é a grande aliada dessas empresas para sobrevivência diante dos cenários de dificuldades.

Palavras-chave: Inovação. Destruição Criativa. Agências e operadoras de viagens. Cenários.

Araújo, M. F. S. (2023). *Innovation and creative destruction in the travel agencies and operators' segment: scenario, strategies, and challenges*. Master's Dissertation (Graduate Program in Tourism). Federal University of Rio Grande do Norte, Natal, 2023. 75p.

ABSTRACT

Discussions about innovation and creative destruction in the segment of travel agencies and operators are essential to understanding the scenario, strategies and challenges. Thus, the general objective of this research is to describe how the scenario, strategies and managerial challenges of innovation and creative destruction are characterized in the segment of travel agencies and operators in the city of Natal/RN. The specific objectives include: Presenting the travel agencies and operations sector, its organization, structure and operation in the local market; discuss management actions and innovations in the crisis scenario by travel agencies and operators in the last five years (2019 to 2023); identify the changes, ruptures and internal and external transformations (creative destruction) necessary and planned by travel agencies and operators. The study is exploratory, with a qualitative and quantitative analysis method carried out through semi-structural questionnaires, as a data analysis technique, content analysis by Bardin (2009) was used. The universe of research covered are companies from Rio Grande do Norte accredited by AMBAV and CADASTUR. In this way, we reached 450 agencies. As it was not possible to research all the elements, due to the lack of time, a non-probabilistic convenience sample was established within the studied population, which included 8 agencies and 2 operators, who were willing to collaborate with the research. Regarding the results obtained, it was identified that travel agencies faced a time of uncertainty and numerous difficulties, due to the economic crisis resulting from the pandemic, in addition to other crises they have already faced during the time of their existence. It was noted that the agencies and managers of a large part of the sample carried out several isolated actions, aimed at the crisis faced only to survive the momentary crisis and that innovation is the great ally of these companies for survival in the face of difficult scenarios.

Keywords: Innovation. Creative Destruction. Travel agencies and operators. Scenarios.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de desenvolvimento de um modelo de negócios.....	25
Figura 2 – Componentes de um modelo de negócio.....	26
Figura 3 - Etapas do processo de concepção de um modelo de negócio.....	28
Figura 4 – Representação visual do Modelo de Negócios Canvas.....	29
Figura 5 – Relações entre os conceitos de modelo de negócio e estratégia.....	30
Figura 6 - ProKnow-C na construção do portfólio bibliográfico.....	31
Figura 7 – Enquadramento das empresas.....	43
Figura 8 – Porte da emoresa.....	44
Figura 9 – Tempo de vida das empresas.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais fatores que influenciam uma organização a se tornarem inovadora ..	17
Quaadro2 – Segmentação das agências de viagens.....	21
Quaadr 3 - Cronologia das crises enfrentada pelas agências de viagens.....	22
Quadro 4 - Quantidade de artigos encontrados nos bancos de dados de artigos científicos da pesquisa.....	49
Quadro 5 - Matriz Design da Pesquisa.....	51
Quadro 6 - Relação entre Objetivos Específicos e Resultados.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
CADASTUR	Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CHS	Ciências Humanas e Sociais
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
EPP	Empresa de pequeno porte
FECOMÉRCIO RN	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do RN
FENACTUR	Capacitação em Turismo e a Federação Nacional de Turismo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GDS	Global Distribution Systems
IATA	International Air Transport Association
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICT	Instituições de C&T
IFTA	International Federation of Travel agencies
INCT	Institutos Nacionais de C&T
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor
MEI	Micro Empresarial pela Inovação
MTUR	Ministério do Turismo
OMS	Organização Mundial da Saúde
OMT	Organização Mundial de turismo
PROKNOW-C	Knowledge Development Process-Constructivist
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RN	Rio Grande do Norte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SINDETUR-SP

Sindicato de Empresas de Turismo no Estado de São Paulo

UFRN

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	15
2 INOVAÇÃO, DESTRUIÇÃO CRIATIVA NO SETOR DE VIAGENS E OPERAÇÕES NA GESTÃO DE CRISES.....	19
2.1 Turismo, inovação e destruição criativa.....	19
2.2 Agenciamento e operações de viagens: concepção e gestão.....	27
2.2.1 Modelo de negócio nas agências e operadoras de viagens.....	32
2.3 Gerenciamento de crise, cenários e desafios.....	40
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1 Caracterização e abordagem da pesquisa.....	46
3.2 Universo, campo de estudo e amostra.....	47
3.3 Método de coleta de dados.....	47
3.4 Métodos de análise dos dados.....	50
3.5 Considerações éticas.....	53
4. INOVAÇÃO, DESTRUIÇÃO CRIATIVA E GESTÃO DE CRISES NO SETOR DE VIAGENS: ANÁLISE E DISCUSSÕES ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	54
4.1 Setor de agências e operações de viagem: organização, estrutura e funcionamento no mercado local.....	54
4.2 Ações e inovações de gestão no cenário de crises (pré e pós) pelas agências e operadoras de viagens nos últimos cinco anos (2019 - 2023).....	58
4.3 Mudanças, rupturas e transformações internas e externas (destruição criativa) necessárias e planejadas pelas agências e operadoras de viagem.....	61
4.4 Relação Entre Objetivos Específicos e Resultados.....	61
5. CONCLUSÃO.....	66
5.1 Aspectos conclusivos.....	66
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICES.....	78

1. INTRODUÇÃO

No turismo, devido à constante evolução do mercado, à crescente competitividade, à necessidade de atender rapidamente aos desejos e necessidades dos clientes, e aos esforços das empresas para conquistá-los e proporcionar valor. É evidente que surgem conjuntos de inovações que desempenham um papel fundamental na criação de novos modelos de negócios

Um dos grandes pensadores da inovação, o economista e cientista político austríaco Joseph Schumpeter, tinha claro que a inovação é o motor do crescimento econômico. Para esse autor, inovar significa implementar novidades em cinco diferentes dimensões: produtos, processos internos de fabricação, atuação de mercados, fontes de matérias primas para produção e organização do negócio (Schumpeter, 1968).

O autor aborda essa inovação como destruição criativa, onde empreendedores se desvencilham de modelos antigos de produção ou serviço com resultados decrescentes, dando origem a novos produtos ou métodos de produção que geram transformações na economia. Perante isso, a destruição criativa de Schumpeter (1942) se manifesta ao ponto que, as relações futuras do mercado não se darão mais do mesmo modo que aconteciam anteriormente. Ou seja, há uma ruptura com o antigo modo das relações comerciais.

Dessa forma, entende-se a destruição criativa como o processo de transformar ideias em resultados, ou seja, inovar e aprimorar alguma coisa que já existe ou criar algo totalmente novo, sempre com o objetivo de solucionar problemas e simplificar a vida das pessoas.

No âmbito das discussões sobre negócios e desenvolvimento econômico, a inovação é imprescindível, como é possível observar na percepção de Tom Peters (1997). Em tempos de incerteza e crise, na primeira metade do séc. XX, Schumpeter justificou a necessidade da inovação como caminho a uma renovação constante do mercado, tendo em vista a impossibilidade de equilíbrio. Assim, a inovação aparece como única forma de crescimento e desenvolvimento da economia.

A perspectiva de caminho para a evolução do mercado através da inovação está ainda mais explícita nos trabalhos de Clayton Christensen (2000), em que o momento de renovação, disrupção acontece pela inovação. Ora, se o mercado não permite estabilidade para um empreendimento, este deve antecipar-se inovando sempre. Assim a inovação tem o papel principal no sucesso e na permanência de um negócio. Tanto Schumpeter (1943a, 1976), quanto Christensen (2000), assim como Utterback (1990), Kline e Rosenberg (1986), compreendem a inovação de modo complexo, e consideram o desafio de sistematizar o processo inovador, bem

como de avaliar sua influência no sucesso de um negócio. Contudo, somado a um contexto de crise, a inovação aparece como ponte para a organização.

A atividade turística é uma bastante vulnerável as crises e a inovação acaba sendo uma aliada da atividade, no início de 2020, o setor sofreu com a paralisação praticamente total de suas atividades devido da pandemia do COVID-19. Os dados da OMT (2020), revelam que com a pandemia do Coronavírus, houve uma queda de 22% no volume de turistas internacionais durante o primeiro trimestre. Segundo a agência especializada das Nações Unidas, a crise levou a um declínio anual de 60% a 80%, em comparação a 2019. A *Elo Performance e Insights* (2020) mostrou que durante o mês de março de 2020 a atividade turística foi um dos setores mais afetados, com queda no faturamento de 78% e 83% respectivamente.

Além do COVID-19, o turismo já vivenciou algumas outras crises, como: a Síndrome da Imunodeficiência Respiratória Aguda (SARS) que apareceu em 2002 na China, tsunami de 2004 que atingiu a Índia, Malásia e Indonésia, na crise financeira global de 2008 e nos atentados terroristas às torres gêmeas, em Nova Iorque, 2011 ou mesmo na emergência da crise ambiental que tem alterado o equilíbrio de todo o planeta, além das crises políticas. Todos esses eventos emergiram e se alastraram numa celeridade típica da atualidade (Beni, 2011). Como se pode observar em uma breve retrospectiva é possível notar a vulnerabilidade do turismo mundial às crises oriundas do ambiente externo, seja ele econômico, social, político ou ambiental (Beni, 2020; Gössling *et al.*, 2020).

Com base em todas as considerações feitas e levando em conta o contexto da crise econômica decorrente da pandemia, tem-se como questionamento central do estudo: **Como se caracterizam o cenário, estratégias e desafios gerenciais de inovação e destruição criativa no segmento das agências e operadoras de viagens?**

Diante disso, a pesquisa se justifica, pois, a inovação nas organizações é um tema importante para entender como as empresas podem se adaptar e prosperar em ambientes competitivos. A inovação impulsiona o crescimento, melhora a eficiência e permite a criação de produtos ou serviços mais relevantes. A destruição criativa, por sua vez, destaca a necessidade de abandonar práticas obsoletas para abrir espaço para novas ideias. Ambos os conceitos são fundamentais para a sustentabilidade e evolução das organizações no cenário empresarial dinâmico.

O mercado encontra-se competitivo, e os consumidores, cada vez mais, buscam produtos e serviços diferenciados que atendam às suas necessidades e expectativas. Investir em inovações pode proporcionar às organizações as condições fundamentais para que se mantenham no mercado e se mostrem competitivas. Com relação a esse aspecto, Afuah (2003)

ressalta que o processo de inovação faz uso do conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço de acordo com as necessidades dos clientes.

O setor de serviços desempenha, pois, importante papel na economia mundial, propiciando a geração de empregos e renda. Esse setor registrou um aumento de 0,9% em maio/2023 em comparação com abril/2023, de acordo com a Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em abril, havia experimentado uma queda de 1,5%. No acumulado do ano, o setor, englobando atividades como comércio varejista, transporte, imobiliárias, turismo e alimentação, apresenta um crescimento de 4,8%. Nos últimos 12 meses, o saldo positivo atinge 6,4%. Apesar da recuperação em maio, o segmento ainda se encontra 2% abaixo do ponto mais alto da série histórica do IBGE, alcançado em dezembro de 2022.

O processo de inovação é necessário para o desenvolvimento desse setor; contudo a maioria das pesquisas que abordam essa questão se concentra na indústria, tornando, assim, a compreensão acerca do processo de inovação em serviços bastante incipiente (Oslo, 2004). Esse é um dos aspectos que motivaram a escolha do tema desta pesquisa, ou seja, contribuir com estudos que visam a minimizar esse aspecto, especialmente no âmbito da atividade turística.

Além disso, ainda existem poucas produções científicas relacionadas ao tema e ao se tratar do campo desse estudo, que são as agências de viagens, segundo as autoras: De Araújo, Farias e Sonaglio (2020) é possível inferir que os pesquisadores que estudam esse tema, estão explorando as seguintes abordagens: os impactos da internet, o perfil do novo consumidor, e-commerce, agências de viagens on-line, marketing digital, desenvolvimento das pequenas e médias empresas nos países desenvolvidos, inovações nas gestões, transformação do agente de viagens em consultor e outros assuntos sobre comércio eletrônico, como pôde ser observado nas plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Outros estudos também mostram deficiências de publicações nessa área como estudos bibliométricos realizados Borges e Guardia (2012) e Marsílio e Vianna (2014) que observaram um número reduzido de publicações discutindo esta temática.

Nessa mesma perspectiva, Faulkner (2001) discorre sobre a escassez de pesquisa existente sobre fenômenos de crise ou desastres no turismo, como no caso de pandemias, e que isso ocorre tanto sobre os impactos destes eventos nas esferas da indústria e organizações específicas, como em relação às respostas do setor do turismo frente a esses momentos. O que

justifica sua ampliação, ineditismo e aprofundamento em relação a inovação e destruição criativa em agências de viagens.

Cabe destacar também que, as agências de viagens e turismo além de possuir relevância econômica possui também relevância social, pois é um importante gerador de empregos no setor de Turismo, que emprega cerca de 65,7 mil pessoas e movimenta cerca de 10 bilhões na economia (Fenatur, 2019). As agências ocupam uma posição singular na atividade turística, pois esta é caracterizada pela mútua dependência, ou seja, as agências dependem dos seus fornecedores e dos seus clientes, pois têm a função de comercializar, como intermediadoras e agregadoras de serviços, todos os produtos turísticos, aproximando produtos e turistas e desempenhando um papel de assessoria ao possível público consumidor, tornando-se, assim, um dos intermediários mais tradicionais da atividade turística.

Dados de uma pesquisa publicada em 2020 em convênio firmado entre a Confederação Nacional do Comércio, o Instituto de Pesquisas, estudos e capacitação em Turismo e a Federação Nacional de Turismo (Fenatur), o país tem cerca de 23 mil empresas de agenciamento de viagens, a grande maioria das empresas do setor é enquadrada como Agências de Viagens (86%) e operadoras turísticas representam 6%, ainda com os dados do levantamento, 95% do segmento de agenciamento de viagens é composto por micro e pequenas empresas, com até 10 trabalhadores.

Assim, estudar o cenário, estratégias e desafios gerenciais de inovação e destruição criativa no segmento das agências e operadoras de viagens de Natal/RN, representa um olhar inovador sobre o tema, com potencial para outras revelações e esclarecimentos que poderão vir a serem utilizados no mercado.

Por tudo isto, estudo mostra-se relevante e abre elementos para a compreensão do segmento das agências de viagens e turismo, pois, de acordo com os autores Santana (2004) e Okumus e Karamustafa (2005), não existem sinais de que estas crises deixarão de surgir, portanto cada vez mais faz-se necessário estudar este tema, para que possa cada vez mais criar-se campo para entender e quem sabe, preparar-se para uma nova crise.

Diante do exposto, essa pesquisa tem como objetivo principal: Descrever como se caracterizam o cenário, estratégias e desafios gerenciais de inovação e destruição criativa no segmento das agências e operadoras de viagens.

E como objetivos específicos, tem-se: apresentar o setor de agências e operações de viagem, sua organização, estrutura e funcionamento no mercado local; discorrer sobre as ações e inovações de gestão no cenário de crises pelas agências e operadoras de viagens nos últimos

cinco anos (2019 a 2023); identificar as mudanças, rupturas e transformações internas e externas (destruição criativa) necessárias e planejadas pelas agências e operadoras de viagem.

Esta pesquisa encontra-se estruturada em 5 capítulos, iniciando pelo capítulo 1 que abrange a Introdução da pesquisa, apresentando a problemática, justificativa e os objetivos da pesquisa que direcionaram este estudo. O capítulo 2 é composto pela revisão da literatura com seções de discussões relacionada a: turismo, inovação e destruição criativa, modelo de negócios, o mercado de agências de viagens e ao processo de gestão de crise, proporcionando uma base teórica para a pesquisa de campo. No capítulo 3 foram expostos os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, como a caracterização da pesquisa, o universo e campo, coleta de dados, técnicas de análise dos dados e as categorias de análises. No capítulo 4 é apresentado as e Discussão e resultados da pesquisa. Por conseguinte, no capítulo 5 expõe-se as conclusões do estudo.

2 INOVAÇÃO, DESTRUIÇÃO CRIATIVA NO SETOR DE VIAGENS E OPERAÇÕES NA GESTÃO DE CRISES

Nesse capítulo, destaca-se a discussão teórica do trabalho baseando-se em autores que já realizaram estudos nesse sentido. Busca-se compreender a relação entre: turismo, inovação e destruição criativa, agências e operadoras de viagens e gestão de crises.

2.1 Turismo, Inovação e Destruição Criativa

No turismo a inovação é objeto da pressão exercida pela dinâmica de mudança da sociedade que requer adaptação da atividade e exige transformação para criar novos modelos de negócio (Tari *et al.*, 2020).

E devido o dinamismo do mercado turístico, Hjalager (2010) destaca que as inovações em turismo se apresentam nas seguintes modalidades: Primeiramente produtos e serviços, as quais repercutem em mudanças observáveis pelos clientes, a exemplo dos portais de reservas online, os quais permitem rápida comparação entre a oferta de alojamentos no destino; segundo processos, que envolvem novos fluxos de ações com vista a promover eficiência e produtividade, fazendo uso extensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), a exemplo dos processos operacionais em parques temáticos que visam o melhor aproveitamento dos seus atrativos pelos turistas.

Terceiro, inovações gerenciais, no âmbito da liderança e gestão de pessoas, na melhoria dos locais de trabalho, na retenção de talentos e no incentivo à disseminação do conhecimento, como por exemplo, as universidades corporativas das empresas aéreas; quarto, inovações em gestão, por exemplo, àquelas verificadas no marketing de relacionamento entre empreendimentos turísticos e turistas, como no caso dos programas de fidelidade de hotéis e empresas aéreas; quinto e último, as inovações institucionais, que correspondem a estruturas organizacionais que eficientemente redirecionam ou aprimoram os negócios no turismo e conformam-se no âmbito das redes e alianças empresariais verificadas, por exemplo, na governança de destinos turísticos.

Quando se fala em inovação é impossível não relacionar o termo com o crescimento econômico e a evolução da sociedade. Seria impossível introduzir o tema da inovação sem referir Schumpeter, autor pioneiro nos estudos de inovação. Para ele a inovação não se limita à área tecnológica e passa por incluir também a organização e a área comercial, até à sua extensão atualmente aos recursos humanos, à área financeira, às instituições, entre outros. Schumpeter (1942) salienta que a inovação resulta de novas combinações de recursos existentes e o autor trabalhar essa inovação como destruição criativa.

A destruição criativa é um conceito desenvolvido pelo economista Joseph Schumpeter em 1984, que ao longo da sua vida, advogou em defesa da inovação como força motriz por trás da mudança econômica e social. A destruição criativa pode ser entendida quando o empresário se destaca pela sua vitalidade, motivação e capacidade de transformar invenções em novos produtos, novos mercados, novos métodos de produção e de organização de empresas.

A destruição criativa trabalha as mudanças que os empresários criam de dentro para fora das suas organizações onde abandona as estruturas liberais e acaba criando novas ideias. Assim, a “destruição criativa” torna-se uma característica essencial do desenvolvimento capitalista, uma condição para sua realização.

Afinal, leva aos extremos da inovação tecnológica, gerencial e social, que garantem o processo de desenvolvimento completo da produção capitalista. Como cita os autores Sobel e Clemens (2021, p. 30). “O ponto essencial é que, ao falar de capitalismo, falamos de processos evolucionários. (. . .) ele é, por natureza, uma forma ou método de transformação econômica, e nunca é, nem pode ser, estacionário”.

Os autores também ressaltam que “É impossível entender o capitalismo, sem entender o processo de destruição criativa. É dele que se constrói o capitalismo, e a ele toda empresa capitalista deve se adaptar para sobreviver” (Sobel & Clemens, 2021, p. 30)

Para Fagerberg, a inovação é um fator primordial para a sociedade “sem ela, o mundo em que vivemos seria muito diferente. Imagine um mundo sem aviões, automóveis, telecomunicações, ou em uma longa perspectiva, onde estaríamos sem as inovações fundamentais como a agricultura, a roda, o alfabeto etc.?” (Fagerberg, 2003, p.2).

Diante disso, a inovação é um fenômeno que possibilita a competitividade, exigindo dos profissionais o desenvolvimento e a implementação de competências gerenciais para promover inovações, de forma que a organização obtenha resultados positivos e diferenciados no mercado em que atua. Deixando evidente a ideia de Schumpeter (1968), onde o autor afirma que uma das principais características do capitalismo é seu dinamismo e evolução constante, determinada pela competição de mercado.

Vive-se numa era de constante evolução nas mais diversas áreas. É, por isso, importante que as organizações estejam atentas e receptivas às mudanças que vão surgindo. Conduzindo esse dinamismo está o processo de destruição criativa, cujo protagonista é a imagem do empreendedor e sua busca incansável pela inovação (De Oliveira, 2014).

“A destruição criativa remete ao fato de desintegrar e restabelecer algum produto, procedimento ou serviço, gerando assim uma inovação, que proporcionará a sociedade produtos novos de forma eficiente” (Degen, 2009, p. 5).

Esse fenômeno econômico ocorre quando um conjunto de novas tecnologias encontra aplicação e viabilidade de mercado, fazendo com que as tecnologias tradicionais se tornem obsoletas e, assim, esquecidas (Schumpeter, 1934). Esta é a razão do nome “destruição criativa”, uma vez que o fenômeno de destruição de uma tecnologia é impulsionado por outra tecnologia que possui em sua composição elementos criativos, inovadores e úteis às pessoas e empresas (Napoleoni, 1979).

Durante uma recuperação de um ciclo econômico, as novas tecnologias distinguem os empreendedores inovadores daqueles que continuam a utilizar as tecnologias tradicionais. Empreendedores inovadores obtêm altas margens de lucro e constroem empresas fortes e com alta competitividade.

É importante notar que Schumpeter modifica, segundo Oliveira (2014) com essa posição, a noção de concorrência definida em termos “estáticos” pelo pensamento walrasiano-marshalliano: a verdadeira concorrência não se dá (a não ser na economia estacionária) entre as pequenas empresas, produzindo bens idênticos (homogêneos), mas entre essas e as empresas “inovadoras”, entre os produtos e processos novos e velhos, concorrência que acarreta uma “destruição criativa” do antigo, já que aquelas terão de ajustar-se e reciclar suas estruturas

técnicas de produção para sobreviverem e continuarem no mercado, alimentando, assim, as forças do desenvolvimento.

A fase inicial de cada onda de inovação é a época de ouro dos empreendedores (Schumpeter, 1934). Schumpeter destaca ainda, que “a ameaça da introdução de novos bens e serviços que resulta nessas mudanças fundamentais é a verdadeira natureza da concorrência dinâmica” (Sobel & Clemens, 2021, p. 28)

Adaptando pioneiramente as novidades tecnológicas à produção, empreendedores ousados conquistam vastos mercados. De inexistentes a empresas de grande porte, essas inovações se tornam símbolos do seu tempo. Enquanto isso, grandes empresas baseadas em padrões tecnológicos superados entram em crise e precisam se orientar para não desaparecerem.

A destruição criativa caracteriza-se pela introdução de novas combinações produtivas ou mudanças tecnológicas nas funções de produção. Schumpeter (1984) classifica essas modificações em cinco casos seguintes: primeiramente, a introdução de um novo produto ou serviço, ou de uma nova qualidade em um produto ou serviço já existente (Lazzarotti, Dalfovo & Hoffmann, 2011). A substituição dos disquetes pelos CD, dos CD pelos pen-drives e dos pen-drives pelo armazenamento em nuvens é um exemplo de destruição criativa que substituiu rapidamente a tecnologia anterior por uma nova, no mercado de armazenamento de dados.

Em segundo lugar, a introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ou processo produtivo ainda não utilizado que pode inovar a forma como um determinado setor é configurado. O modelo de produção em série que possibilitou a produção em massa do carro modelo Ford a baixo custo é um clássico exemplo de destruição criativa em relação ao método de produção.

Terceiro, a abertura de um novo mercado, que caracteriza uma inovação que reconfigura ou até cria um novo mercado com novos agentes, nova regulamentação e nova orientação de demanda e oferta (Lazzarotti, Dalfovo & Hoffmann, 2011). Os serviços oferecidos pelo *Uber*, *Airbnb*, *Ifood*, são exemplos recentes de novos mercados que foram criados e desafiaram de maneira nunca realizada antes os mercados de transporte e hotelaria, e alimentos e bebidas.

Em quarto lugar, a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados. A utilização de gema e clara em pó para receitas industriais por padarias, confeitarias e hotéis, além de reduzir o custo de produção, facilitar a compra e armazenagem, minimiza os problemas com vencimento de produtos e aquisição de ovos estragados e também tende a ter menos problemas com a vigilância sanitária.

Finalmente, o desenvolvimento de uma nova organização com um novo modelo de negócios, que reconfigura a dinâmica de mercado e competitividade (Cusumano, 2014). O sistema de vendas direta (porta-a-porta) utilizado pela Avon inovou o sistema de distribuição de cosméticos no Brasil. Além das empresas concorrentes terem que copiar o método de distribuição, a inovação também foi exportada para outros países com grandes extensões geográficas como o Brasil.

Esse processo de introdução e desaparecimento de inovações deixa de lado a lógica dominante da concorrência por preços, que perde força perante as ofertas baseadas na inovação da destruição criativa (Cusumano, 2014). A figura do preço composta pelos custos de produção, matéria prima, mão de obra e transporte perdem espaço; já o conceito de agregação de valor, tendência de mercado orientadas pelos desejos do consumidor e busca incansável por tecnologia, passam a regular a dinâmica de mercado.

Um elemento essencial da economia da inovação que também está relacionado com o preço, é a criação de crédito. O processo de inovação nos mercados de bens e serviços coincide com a inovação no sistema capitalista com a entrada da concessão de crédito tanto para consumidores quanto para empreendedores. De acordo com Schumpeter (1968), todos esses tipos de inovações podem ser mais rapidamente implementados quando o empreendedor tem em mãos capital suficiente para além de atingir bons resultados, atingi-los com velocidade. Sem inovação no setor financeiro, não há iniciativas inovadoras e, portanto, não há riqueza e geração de emprego. Se a destruição criativa é um fato essencial para o sistema capitalista, o crédito é um fato essencial para o desenvolvimento da destruição criativa.

Para tanto, a destruição criativa deve ser desenvolvida com ênfase nos investimentos em tecnologia, ou seja, inovações radicais tendem a ser mais promissoras do que inovações incrementais no processo de introdução e desaparecimento de empresas (Nogami *et al.*, 2015). Isso não quer dizer que a inovação incremental é ruim ou não deve ser almejada, no entanto, são as inovações radicais que podem causar algum tipo de ruptura no mercado (Nogami *et al.*, 2015).

Ao descrever o conceito de destruição criativa, Schumpeter (1942) argumenta que a entrada de empreendedores inovadores é a força que sustenta o crescimento econômico no longo prazo, mesmo que isso destrua as empresas estabelecidas vigentes. Trazendo essas ferramentas de desenvolvimento para o cenário de crises, é possível perceber criatividade, inovação trabalhando, na maioria das vezes, em conjunto para auxiliar os diversos negócios.

Para Frate (2022), em situação de abertura das economias ante a globalização, o crescimento é alimentado pela invenção de novidades em todos os âmbitos do capitalismo, o

que compreende produtos, transporte, energia, fontes de matéria prima, organização de trabalho, estratégias de negociação, novos mercados etc. Quando incorporadas com sucesso, essas inovações são disseminadas por todo o conjunto da economia, alterando permanentemente o modo de se produzir ou os produtos ofertados, suplantando os antigos hábitos de consumo e investimento com as formas inovadoras (Schumpeter, 2019).

Segundo a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), descreve inovação como:

(. . .) a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente, melhorado, ou com um processo, ou com um novo método de marketing, o um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005, p. 55).

Com base nisso, acredita-se que a inovação está intrínseca ao surgimento de algo novo seja um produto ou serviço, como bem indica Damanpour (1996). No entanto, a inovação na visão de Sundbo e Gallouj (1998) refere-se também a alterações nos processos das empresas, tendo como duas definições: *back office*, processos de mudança ligados a produção, e o *front office*, que são novas formas nos processos de atender as necessidades dos clientes.

Para a OECD (2005) existem quatro tipos de inovações, sendo elas de produto, de processo, de marketing e organizacional. Na inovação de produto refere-se a mudança nos próprios produtos e serviços prestados, assim como a inovação por processo expressa-se pela alteração em métodos e formas de produção dos empreendimentos. A inovação de marketing é vista na implementação de novas estratégias ou reformulação de práticas já existentes. Ainda há a inovação organizacional que é quando as empresas fazem mudanças em seus negócios, incorporando ou remodelando a forma como se relacionam internamente e externamente.

A partir das definições, e das exposições feitas, há uma relação entre gestão de risco e a inovação. Relação esta que se baseia na postura de inovar mediante as circunstâncias provindas dos caminhos para a atividade turística pós-covid-19, em que as agências de viagens podem pensar a gestão de risco como ferramenta que fornece mecanismos que viabilizem a segurança dos turistas, sobretudo na oferta de roteiros capacitados (OECD, 2005).

Para Carvalho (2017) citato por Batista (2020), a “Inovação tem sido destacada como o principal elemento diferenciador de organizações que buscam aumentar sua competitividade.”. E essa visão já é trabalhada por diversas instituições públicas e privadas. Como instituições públicas, pode-se citar: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação [MCTIC], por meio da agência Financiadora de Estudos e Projetos [FINEP], Conselho Nacional de

Desenvolvimento Científico e Tecnológico [CNPq] e dos operadores de CT&I (Universidades, Institutos de Pesquisa do MCTIC, Institutos Federais e Estaduais de CT&I), Institutos Nacionais de C&T [INCT], Instituições de C&T [ICT]. E instituições privadas: Confederação Nacional da Indústria [CNI] e o Sebrae, enquanto entidades, e a Mobilização Empresarial pela Inovação [MEI] e Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras [Anpei]. (MCTIC, 2016-2022)

Conforme Chutivongse e Gerd Sri (2019), seis fatores principais influenciam uma organização a se tornarem inovadora, que são: estrutura organizacional, clima e cultura organizacional, gerenciamento de conhecimento, gerenciamento de recursos humanos, estilo de liderança e alianças estratégicas. O quadro 1 descreve como cada fator se comporta.

Quadro 1 - Principais fatores que influenciam uma organização a se tornarem inovadora.

A estrutura organizacional	Ajuste da estrutura organizacional a um estilo apropriado, com comportamentos e atividades inovadoras, possibilitando uma estrutura de apoio ao trabalho em equipe, processo de trabalho flexível e relacionamento informal entre grupos de trabalho.
Clima e cultura organizacional	Os resultados da inovação derivam da cultura e do ambiente inovador de uma organização, sendo facilitadores na melhora do desempenho organizacional, apoiando o estilo de liderança, a estratégia organizacional e o comportamento organizacional.
Gerenciamento de conhecimento	O gerenciamento do conhecimento é uma técnica essencial para produzir uma saída ou inovação, sendo uma tarefa gerencial importante para capturar, analisar e converter informações ou dados em conhecimento organizacional para gerar novas ideias, promover a inovação e aumentar a competência organizacional. Além disso, a gestão do conhecimento, incluindo a criação, o compartilhamento e a acumulação de conhecimento, pode identificar lacunas de conhecimento e definir as etapas para preenchê-las para melhorar a qualidade de produtos e serviços.
Gerenciamento de recursos humanos	A gestão de recursos humanos é a maneira pela qual uma organização pode criar e organizar as capacidades, pontos de vista e comportamentos de sua força de trabalho para operar e atender às metas organizacionais.
Estilo de liderança	As características da alta administração têm um impacto forte e direto na criatividade e na inovação, sendo que um líder apropriado para uma organização inovadora deve motivar os seguidores a gerarem novas ideias, em vez de comando e controle. Ainda, líderes em inovação tendem a se concentrar mais nas pessoas do que nas tarefas, estimulam os funcionários a criarem novas ideias através do estabelecimento de um ambiente inovador e aceitam qualquer erro de um processo de desenvolvimento da inovação.

Alianças estratégicas	Diante das dificuldades para as organizações gerarem invariavelmente novas ideias ou tecnologias por meio de suas próprias capacidades, as alianças estratégicas são primordiais para melhorar suas atividades de inovação e competitividade, sendo a colaboração com parceiros externos uma das principais características de uma organização inovadora de sucesso e as redes essenciais para apoiar o desempenho organizacional em termos de desenvolvimento de produtos e processos.
------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria a partir de Chutivongse e Gedsri (2019).

Diante do exposto, especialmente em momentos turbulentos o empreendedor precisa inovar, pensar em novos modelos de negócios e soluções que possam ajudar a encontrar novas formas para reduzir custos e aumentar o faturamento, garantindo uma maior eficiência. Uma empresa inovadora de sucesso precisa se concentrar no desenvolvimento do intelecto e das habilidades humanas, em vez de na tecnologia ou nos ativos físicos, visto que treinamento, gerenciamento de desempenho, processos de seleção bem elaborados e métodos para motivar os funcionários (recompensas) têm um efeito positivo no desempenho da inovação (Chutivongse & Gedsri, 2019).

Batista (2020) cita que

Grande parte das atividades inseridas no mundo mercadológico sofre transformações decorrentes da globalização e das novas exigências da demanda. Isso significa que, para manter-se no mercado, atrair oportunidades e satisfazer as necessidades da demanda, é preciso que destinos e organizações turísticas façam uma reavaliação constante da sua gestão, tornem-se flexíveis e invistam em inovação. (Batista, 2020, p.18).

Ou seja, em concordância com Schumpeter a inovação é a força motriz para o empreendedorismo em seus diferentes âmbitos.

Os preparativos na implementação de inovações organizacionais incluem o desenvolvimento e o planejamento de novos métodos organizacionais e o trabalho envolvido na sua implementação, o que inclui também nesse processo a aquisição de outros conhecimentos externos e de máquinas, equipamentos e outros bens de capital, assim como as atividades de treinamento especificamente relacionadas às inovações organizacionais (OCDE, 2005).

Perante o exposto, a inovação é um processo de melhoria que gera desempenho superior para as estratégias das empresas e quando estas passam por períodos de crise a destruição criativa acaba por ser sua principal aliada para sobreviverem a esse período, ou seja, essas

empresas precisam desenvolver atividades transitórias, pensar em transformações e redefinir as estratégias demandadas a repensar suas logics, além de criação de novos modelos de negócios.

Em síntese, a exploração das dinâmicas entre turismo, inovação e destruição criativa revela uma narrativa complexa e estimulante sobre o panorama em constante mutação da indústria do turismo. A capacidade de abraçar mudanças e incorporar inovações torna-se um catalisador essencial para o avanço sustentável do setor. À medida que as expectativas dos viajantes evoluem, a busca por experiências autênticas e significativas impulsiona uma necessidade constante de reinvenção. Neste contexto, a destruição criativa emerge como um fenômeno que não apenas desafia as normas existentes, mas também impulsiona o progresso e a adaptação.

A transição natural nos leva a explorar as intrincadas nuances do agenciamento e das operações de viagens. A concepção e gestão eficazes desses elementos críticos não apenas moldarão a trajetória futura do turismo, mas também definirão o curso de uma indústria que está constantemente se renovando. Ao nos aprofundarmos na intricada interação entre as demandas crescentes dos consumidores, as inovações tecnológicas e as práticas de gestão, abrimos as portas para uma compreensão mais holística e dinâmica do papel crucial desempenhado pelo agenciamento e operações de viagens na construção de uma experiência turística memorável e adaptada aos tempos modernos.

As agências de viagens são empresas que vivenciaram diversas crises globais, por último a crise do Covid-19, essas empresas que visam à permanência no mercado e à expansão dos negócios, precisaram buscar novas estratégias para se manter competitivas no mercado. Dessa forma, a capacidade de uma agência de turismo inovar é vista, atualmente, como uma das principais características para se diferenciar no mercado. Pois, acredita-se que períodos de crises representam os primeiros passos para que gestores brasileiros investiguem, analisem, explorem e implementem práticas e processos gerenciais inovadores adequados ao seu contexto gerencial.

2.2 Agenciamento e operações de viagens: concepção e gestão

As agências e operadoras de viagens são empresas que atuam no mercado turístico, como intermediadoras entre os produtores dos serviços e o cliente, operadoras como as empresas que criam e comercializam o pacote turístico, e agências de viagens, as que só revendem. Estas empresas oferecem diversos serviços como a venda de pacotes turísticos,

passagens aéreas, reservas de hotel, aluguel de carros, seguro e documentação para viagem, e outros.

O que diferencia as agências das operadoras de viagens, é que a agência de viagens é um empreendimento que tem como atividade a venda comissionada ou intermediação remunerada na comercialização de passagens, passeios, pacotes, viagens e excursões, nas modalidades aérea, aquaviária, terrestre, ferroviária e conjugadas (passagens aéreas, pacotes turísticos, hospedagem, entre outros) diretamente ao cliente final (pessoa jurídica e/ou física), vide art. 2º, inciso I, da Lei nº 12.974/2014.

Já a operadora de Turismo se caracteriza por ser uma empresa que tem como principal atividade o assessoramento, planejamento e organização de atividades associadas à execução de viagens turísticas ou excursões; organização de programas, serviços, roteiros e itinerários de viagens, individuais ou em grupo, e serviços relativos a viagens educacionais ou culturais e intermediação remunerada na sua execução e comercialização, segundo conta na da Lei nº 12.974, de 15 de maio de 2014.

Além disso, ainda segundo a Lei de 11.771, de 17 de setembro de 2008,

1. São considerados serviços de operação de viagens, excursões e passeios turísticos, a organização, contratação e execução de programas, roteiros, itinerários, bem como recepção, transferência e a assistência ao turista. 2. O preço do serviço de intermediação é a comissão recebida dos fornecedores ou o valor que agregar ao preço de custo desses fornecedores, facultando-se à agência de turismo cobrar taxa de serviço do consumidor pelos serviços prestados. 3. As atividades de intermediação de agências de turismo compreendem a oferta, a reserva e a venda a consumidores de um ou mais dos seguintes serviços turísticos fornecidos por terceiros: passagens, acomodações e outros serviços em meios de hospedagem; e programas educacionais e de aprimoramento profissional. (Brasil, 2008, [n. p.]).

Ainda, segundo um decreto de lei nº 84.934 redigido pelo Instituto Brasileiro de Turismo [EMBRATUR] uma agência de turismo, é uma sociedade que tem por objetivo social, dentre outros: venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões; Intermediação remunerada na reserva de acomodações; recepção transferência e assistência especializadas ao turista ou viajante; operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários; representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem outras prestadoras de serviços turísticos; divulgação pelos meios adequados, inclusive propaganda e publicidade, dos serviços mencionados nos incisos anteriores. (EMBRATUR, 1980)

Além disso, as agências de viagens podem ser divididas em tipologias e Tomelin (2001) as classificam como:

Quadro 2 – Segmentação das agências de viagens.

Agências de viagens e turismo Detalhista	São empresas que elaboram seus próprios produtos e revendem, podendo atuar em segmentos de mercado diferentes.
Agências de viagens e turismo Maioristas	Caracterizada pela confecção de programas de viagens organizadas que são repassadas as detalhistas para a venda ao consumidor final.
Agências de viagens e turismo <i>Tour operators</i>	Tem como principal característica operar seus próprios programas de viagens com seus próprios equipamentos ou subcontratação de operadoras terrestres locais.
Agências de viagens e turismo Receptivas	Prestam serviço para as operadoras de turismo e as demais agências de viagens oferecendo ao turista uma gama de serviços.
Agências de viagens e turismo Consolidadoras	Tem como função a consolidação de serviços junto às transportadoras aéreas.
Agências de viagens e turismo Escola	São empresas-laboratório de instituições educacionais de cursos superiores de Turismo.

Fonte: Tomelin (2001).

A pessoa responsável por atender os clientes nessas empresas se denomina: agente de viagem, que é quem organiza e planeja essas solicitações feitas pelos clientes. Percebe-se que são diversas atuações e ações que as agências podem realizar, desde a intermediação da compra de uma passagem aérea até a elaboração de roteiros específicos. Os serviços realizados nas agências dependem exclusivamente das necessidades e desejos dos clientes.

As agências e operadoras de turismo desempenha, então, uma função de assessoria ao público, pois pesquisa, filtra e classifica as informações, cumprindo papéis de facilitadoras para a população em geral e de intermediária entre empresas turísticas e consumidores. Essas empresas têm passado por constantes transformações que têm feito o setor evoluir de forma impressionante, as mudanças são constantes e, portanto, o agenciamento encontra-se ainda em processo de adaptação, sendo, por esse motivo, uma atividade instável.

E, por ser um mercado instável, ou seja, essas empresas são vulneráveis a crises é necessário que as agências e operadoras de viagens se posicionem para permanecer no mercado, pois esse segmento é altamente competitivo e está sempre em constante transformação. Temos hoje, em nível mundial, agências que trabalham com os mais diversos segmentos, desde grandes corporações, até mesmo pequenas empresas, porém sempre buscando um diferencial competitivo para se manter no mercado (Silva, 2011).

No entanto, para que isto aconteça, é necessário que o gestor da agência de viagens tenha capacidade de perceber em que cenário se encontra e, por meio de seus conhecimentos, saiba adotar medidas para enfrentar as dificuldades atuais, bem como transformar estes obstáculos em aprendizados e mudanças no sentido de evitar futuras crises.

É importante destacar que as agências e operadoras de viagens já enfrentam crises desde 1980, como podemos observar no quadro 3.

Quadro 3 - Cronologia das crises enfrentada pelas agências de viagens.

1980	Aperfeiçoamento do Global Distribution Systems (GDS).
1990	Desregulamentação à nível internacional do transporte aéreo.
1994	Plano real.
1996	Advento da internet.
1998	Queda na economia.
1999	Desvalorização cambial.
2001	Guerra de tarifas entre companhias aéreas e redução no percentual de comissionamento por partes das companhias aéreas. Atentado terrorista às Torres Gêmeas nos EUA.
2003	Epidemia da SARS na Ásia;
2004	Tsunami na Indonésia
2008	Crise financeira
2019	Pandemia do Covid- 19.
2022	Guerra na Ucrânia

Fonte: Elaboração própria (2023).

Diante do exposto, é possível perceber que o cenário de crise não é algo novo para o setor de turismo e para o segmento das agências de viagens, ou seja, esse mercado já se organiza e supera cada crise citada acima. Porém estudos revelam que nenhuma crise possui o impacto que o Covid-19 causou ao setor “sendo essa a maior crise de saúde pública em memória viva” (OECD, 2020), a qual resultou na expressiva redução e/ou bloqueio total das operações de turismo em inúmeros países (CHINAZZI *et al.*, 2020).

Assim, à crise pandêmica exigiu aceleração das inovações nos modelos de trabalho, os gestores precisaram tomar decisões assertivas, pois é o sucesso da gestão na crise, que, muitas vezes, determina a sobrevivência da organização ao mercado.

Sigala (2020) descreveu uma série de medidas tomadas inicialmente por empresas do setor de turismo com a intenção de minimizar os riscos de contaminação de funcionários, clientes e demais stakeholders, tais como: (I) mudanças no ambiente, através da instalação de equipamentos para higienização das mãos e utensílios; (II) mudanças tecnológicas, na adoção de formas de pagamento sem contato, reservas, *checkin* e *checkout online*, trancas de portas sem contato e visitação online através de realidade virtual; (III) mudanças de rotina, como por

exemplo: escolhas de destinos com ambientes arejados, rotina de higienização e protocolos mais rigorosos; e (IV) mudanças de atividades, sendo realizadas para grupos menores, e evitando que sejam realizadas em ambientes compartilhados.

No que tange ao desenvolvimento de estratégias os autores Machado, Dreher e Gorni (2009) apontam que o uso da inovação como recurso perante essas mudanças firma a competitividade das agências inseridas nesse contexto. A gestão de risco, dessa maneira, aplica-se como uma ferramenta de inovação pela sua característica de precaução, sendo assim, “as empresas devem permanentemente estar inovando, buscando seus clientes, atendendo e superando as suas necessidades e expectativas, assim o destino poderá vencer eventuais crises e destacar-se no mercado tão turbulento” (Soares, 2012, p. 39).

Devido as grandes percas das agências a ABAV, desde fevereiro de 2020, estabeleceu diálogos entre as empresas aéreas, hotéis e receptivos quanto à vigilância e controle ante a propagação do vírus SARS-CoV-2, tanto na intensificação dos canais ativos para suporte aos agentes de viagens quanto na facilitação de remanejamento de reservas e remarcações, sem aplicação de multas e penalidades conforme recomendação da Fundação Procon.

As agências de viagens e operadores de turismo têm sido incansáveis no atendimento aos clientes que, com toda razão, não sentem seguros em viajar nesses momentos de crises. Eles confiaram as empresas e aos agentes a organização e o planejamento das suas viagens e cabe a eles garantirem essa entrega, e da melhor forma possível (ABAV, 2020).

Por isso, lidar com qualquer tipo de crise requer analisar quatro pontos importantes: os sinais dos mercados financeiros, os padrões conhecidos sobre recessões, as retomadas econômicas e a história de como outras epidemias afetam a economia (Carlsson-Szlezak, Reeves & Swartz, 2020). No entanto, a crise é a oportunidade de novas ideias, métodos e valores organizacionais, visto que concepções antigas, impedimentos, inércia e resistência política à mudança podem ser eliminados durante uma crise, ficando a atenção e a energia focadas na necessidade imediata e óbvia da situação vivenciada (Seeger, Ulmer, Novak & Sellnow, 2005).

Segundo Juliani (2021), as inovações organizacionais que podem emergir em tempos de crises têm como objetivo melhorar o desempenho da empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação impactando na produtividade do trabalho. Também permite acesso a ativos não transacionáveis, como o conhecimento externo ou ainda, reduzir custos e suprimentos (OECD, 2005). Ainda segundo o Manual de Oslo de 2005, a característica distintiva de uma inovação organizacional está em sua implementação, através de um método organizacional, seja em práticas de negócios, na organização do local do trabalho ou nas

relações externas que não tenha sido adotado anteriormente pela empresa e, necessariamente, sejam resultantes de decisões estratégicas.

Diante do exposto, as empresas de agências e operadoras de viagens envolvem a criação e execução de serviços turísticos, desde a concepção de itinerários até a gestão operacional. Isso abrange a negociação com fornecedores, planejamento logístico e atendimento ao cliente, visando proporcionar experiências memoráveis e eficientes aos viajantes, destacando-se como elementos cruciais na indústria do turismo.

Por tanto, o gerenciar riscos em tempos de crise é uma medida de cautela e inovadora para não deixar que o cenário se deteriore ainda mais, essa é uma forma de antecipar possíveis problemas e de pensar no negócio com mais segurança, mas sempre considerando o cenário do próprio hotel e de seu mercado de atuação.

Além disso, ter o modelo de negócios bem estabelecidos, pois é a base para a criação e entrega de valor para o cliente e para o desdobramento da operação. Nesse sentido, sem o modelo de negócio desenhado e alinhado, a proposta de valor e a operação das organizações podem se tornar frágeis diante as crises.

2.2.1 Modelo de Negócio nas Agências e Operadoras de Viagens

Um modelo de negócio é a estrutura que descreve a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor. Ele define como a empresa gera receita, quais são seus principais custos, como se relaciona com seus clientes e como se diferencia da concorrência.

Rausch (2012) ainda discorre que é essencial para o sucesso de uma empresa, pois ajuda a entender como todas as partes do negócio trabalham juntas para gerar lucro e valor para os clientes. Ele também ajuda a identificar as principais oportunidades e desafios do negócio, permitindo que a empresa adapte suas estratégias para atender às necessidades do mercado, principalmente em cenários de crises.

Existem vários tipos de modelos de negócios, desde modelos baseados em produtos até modelos baseados em serviços ou em plataformas digitais. Cada modelo de negócio tem suas próprias vantagens e desafios, e a escolha do modelo certo dependerá dos objetivos e necessidades da empresa.

O termo modelo de negócio surgiu em destaque com a popularização da internet na década de 1990 e tem sido cada vez mais relevante no vocabulário da gestão empresarial. No entanto, ainda não há consenso sobre o que são modelos de negócios e como eles podem ser aplicados (Rausch, 2012).

No ambiente empresarial atual principalmente no segmento de agências e operadoras de viagens, a competição é intensa e as formas de relacionamento entre a organização e seus stakeholders estão em constante mudança. Nesse contexto complexo, o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores pode ser uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que esses paradigmas podem contribuir para a criação de valor organizacional e transformar a maneira como os negócios são conduzidos (Zott *et al.*, 2010).

De acordo com Magretta (2002), um modelo de negócio envolve uma análise da cadeia de valor que ultrapassa a organização como um todo, identificando, entre outras questões relevantes, quem é o cliente, qual é a sua realidade social e econômica, o que é valor para esse cliente, qual é a lógica econômica associada a essa cadeia de valor e como gerar lucro.

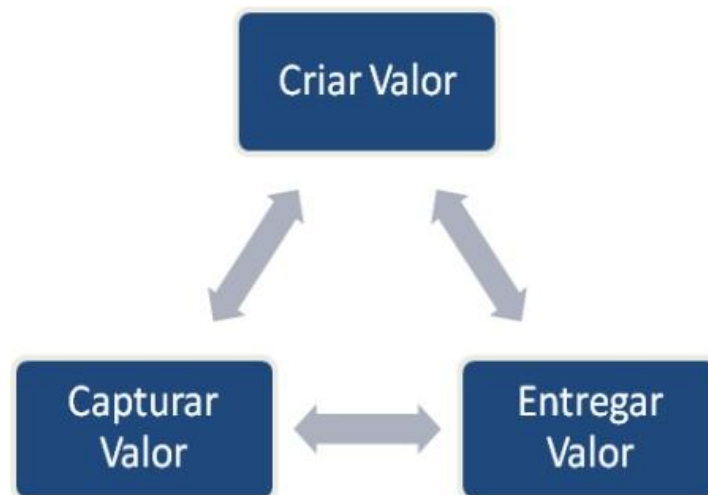
Um modelo de negócio é uma representação abstrata das principais atividades que uma empresa realiza para gerar receita e lucro. É uma ferramenta fundamental para compreender a estrutura e a lógica de como uma organização gera valor e gera impacto no mercado e na sociedade (Chesbrough, 2010).

De acordo com Chesbrough (2010), o desenvolvimento de um modelo de negócio bem-sucedido requer uma análise cuidadosa do mercado, dos concorrentes, dos clientes e dos recursos disponíveis. Além disso, é importante que o modelo de negócio seja atualizado regularmente para se adaptar a mudanças no mercado e nas necessidades dos clientes.

Para criar um modelo de negócio eficiente, é necessário haver um intenso debate interno e uma ferramenta que permita a sistematização dos conceitos e a compreensão clara dos assuntos abordados. Essa metodologia de trabalho possibilita que todos os envolvidos no processo tenham um ponto de partida em comum, falem a mesma linguagem e tenham entendimentos semelhantes sobre o tema (Osterwalder; Pigneur, 2010).

Teece (2010) apresenta que para agregar o conjunto mais recente de definições do termo, descrevem o ciclo de desenvolvimento de um modelo de negócios sendo a maneira como uma organização cria, entrega e captura valor conforme apresentado na Figura 01.

Figura 01 - Ciclo de desenvolvimento de um modelo de negócios.



Teece (2010).

A abordagem de Shafer *et al* (2015) realizou uma revisão da literatura produzida entre 1998 e 2002, com o objetivo de identificar e classificar os componentes de um modelo de negócio, a fim de suprir a necessidade da modernidade sobre essa temática. Os autores identificaram quatro categorias principais que não haviam sido caracterizadas anteriormente: escolhas estratégicas, rede de valor, criação de valor e captura de valor. Com base em seu estudo, os autores desenvolveram um diagrama de afinidade para obter mais clareza sobre os componentes identificados.

Na Figura 02 apresentada a seguir, do diagrama é possível agrupar os componentes pertencentes a categorias semelhantes, destacando somente os elementos que foram citados com frequência de seus estudos.

Figura 02 - Componentes de um modelo de negócio.



Fonte: Shafer *et al*. (2015).

Conforme apresentado por Shafer *et al* (2015), agregando as quatro categorias distintas em que se enquadram os componentes de um modelo de negócio, o termo pode ser definido como uma representação da lógica subjacente e das escolhas estratégicas para a criação e captura de valor dentro de uma rede de valor.

Essa explicação abrange as quatro categorias em que os diversos componentes de um modelo de negócio estão sumarizados: escolhas estratégicas, rede de valor, criação de valor e captura de valor (Shafer *et al*, 2015).

Portanto, a classificação de componentes do modelo de negócio visa representar de maneira lógica como uma empresa cria, captura, configura e entrega valor para o cliente, de acordo com a rede de valor pretendido (Orofino, 2011).

A primeira análise deve ser voltada para a análise de mercado é fundamental para localizar e consolidar o segmento de atuação e para o sucesso do empreendimento, pois reúne dados quantitativos e qualitativos para a tomada de decisões assertivas. Desta forma, tal análise de mercado é possível definir o posicionamento da empresa, com base nas melhores estratégias para o seu crescimento, perfil dos potenciais clientes, cenário econômico e os riscos que podem envolver o negócio (Sebrae, 2020).

A análise de mercado é um processo importante que envolve a coleta e análise de informações relevantes sobre um mercado específico. Essas informações incluem dados sobre concorrentes, tendências de mercado, demanda do consumidor, oferta de produtos e serviços, preços, entre outros fatores.

Eisenmann *et al* (2011) discorre que a análise de mercado é uma ferramenta crucial para empresas que desejam tomar decisões informadas e estratégicas em relação ao desenvolvimento de produtos, preços, promoção e distribuição. Ela permite que as empresas entendam melhor o ambiente em que estão operando e identifiquem oportunidades e desafios.

Além disso, a análise de mercado também é importante para os investidores que desejam avaliar a viabilidade de um negócio ou investimento. Eles podem usar as informações coletadas na análise de mercado para tomar decisões mais informadas e calcular o potencial retorno sobre o investimento. Em resumo, a análise de mercado é uma ferramenta valiosa para empresas e investidores, permitindo que eles tomem decisões mais estratégicas e bem fundamentadas (Eisenmann *et al*, 2011).

A temática de fator competitivo se converte em vantagem competitiva entre as empresas e se torna de suma importância para um cenário marcado por competição e concorrência, no qual as empresas estão em um ambiente de desafios diariamente com mudanças tendenciosas

com mudança repentinas que cativam os consumidores rapidamente por meio da comunicação rápida ocorrida pela internet (Abdala, 2017).

Para falar de vantagem competitiva, é necessário relacioná-la com o planejamento estratégico, que para conseguir alcançá-lo, é necessária uma lista de processos e maneiras padrões de executar certas atividades. Precisa-se de planejamento. Neste sentido, é destaque a busca por um plano de ação que desenvolva e ajuste a vantagem competitiva de uma empresa (Poter, 2012).

O enfoque deve contar na observação da persona definida para a empresa, de acordo com o produto utilizado, tornando estratégico a maneira que se aborda o consumidor para atingir o fator competitivo necessário para se manter no mercado (Kotler, 2011).

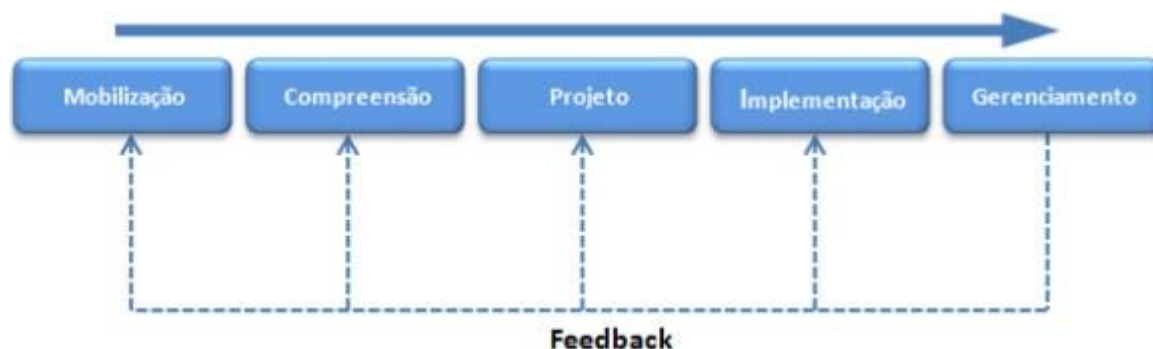
A concorrência está cada vez mais acirrada devido a quantidade de informação que é enviada por meio da internet todos os dias, é possível notar que muitas organizações idealizam a prioridade que tendem a ter com seus consumidores tornando-o a parte mais importante da empresa. No entanto em algumas ocasiões as empresas não estão preparadas para elevar o nível de relacionamento com os consumidores o que torna a fidelização mais distante, necessitando algumas mudanças de comportamento (Bentes, 2012).

No cenário turístico, o atendimento ao cliente é considerado uma parte importante do tratamento do público ao qual a empresa vende seus produtos ou presta seus serviços julga necessário desenvolver e tomar mais atenção para os detalhes internamente e externamente para satisfazer a necessidade do consumidor e atribuir valor para a marca e executar o serviço da melhor maneira (Santos, 2010).

Orofino (2011) discorre que cada organização apresenta suas próprias particularidades, motivações e desafios, o que torna o processo de desenvolvimento de um modelo de negócio único e específico para cada empresa. Portanto, não há um padrão homogêneo de etapas a serem seguidas. Cada organização deve fazer os ajustes necessários e adaptações conforme necessário durante todo o processo.

O processo de concepção de um modelo de negócio pode ser dividido em várias etapas, cada uma com suas particularidades, objetivos, focos, fatores críticos de sucesso e ferramentas apropriadas para a sua elaboração. De acordo com Orofino (2011) a Figura 03 apresenta as etapas que compõem o desenvolvimento de um modelo de negócio.

Figura 03 - Etapas do processo de concepção de um modelo de negócio



Fonte: Orofino (2011).

De acordo com Orofino (2011) a mobilidade, representada pelo autor, é a etapa que os procedimentos são reunidos e os elementos necessários à elaboração de um modelo de negócios de sucesso e padronizado. Logo após tem o procedimento de Compreensão que relaciona todo o conhecimento estudado sobre o cliente, sua área de atuação, ambiente e possíveis necessidades em potencial.

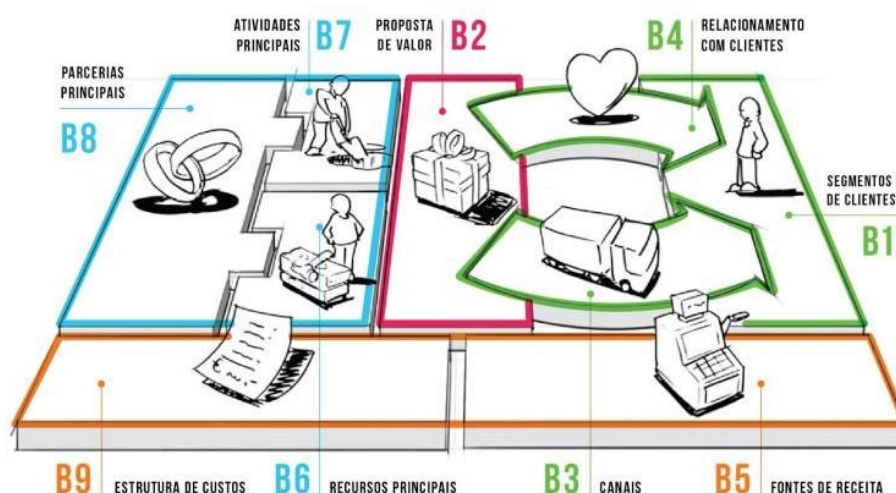
O projeto, é apresentado como as informações e ideias da fase de compreensão que são transformadas em protótipos para o modelo de negócio. A fase de implementação, é referenciada como a execução do modelo selecionado na fase de projeto. Por fim, o gerenciamento, está em fase de adaptação e teste a fim de modificar o modelo de negócio em função de respostas provenientes do mercado (Orofino, 2011).

Para realizar um modelo de negócio focado em estratégia e planejamento, os autores Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam que o modelo de negócios Canvas foi motivado pela complexidade do mundo empresarial e pela dificuldade dos empreendedores em visualizar os fatores que afetam o resultado e a entrega de valor aos clientes. Para promover o engajamento em torno dessa nova teoria de administração.

Sendo assim, ainda apresentam que um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização captura, cria e entrega valor. A metodologia do Canvas envolve o uso de blocos autoadesivos e uma caneta para anotar, de forma sucinta, as ideias e colá-las em uma única página de um quadro Canvas (Osterwalder; Pigneur, 2011)

O modelo de negócios Canvas é composto por nove blocos que representam os aspectos mais importantes de um negócio, que juntos formam um "encaixe" do negócio. A Figura 04 ilustra cada um dos nove blocos do Canvas para facilitar a compreensão.

Figura 04 - Representação visual do Modelo de Negócios Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Segundo Araújo *et al* (2015), a modelagem de negócios é mais dinâmica do que o plano de negócios clássico, permitindo mitigar as incertezas inerentes aos negócios, tornando as decisões empresariais mais assertivas. Portanto, é recomendado o uso da modelagem antes da formulação do plano.

A facilidade de prototipagem permite a análise e a alteração de novos negócios em várias versões, tornando o Canvas útil tanto para empresas iniciantes quanto para as já existentes que desejam reformular aspectos do negócio. Os blocos do Canvas são agrupados em quatro etapas, sendo que a etapa destacada em verde trata dos clientes e das ações da empresa em relação a eles, enquanto o bloco em rosa define a oferta da empresa.

Os blocos destacados em azul lidam com a infraestrutura do negócio, ou seja, como a empresa irá executar seus serviços. Já os blocos salientados em laranja respondem às questões de valor monetário de entrada e saída no caixa da empresa, ou seja, a viabilidade econômica das ações realizadas nos outros blocos. Embora o Canvas seja mais indicado para a formulação de um novo negócio, pode ser usado por empresas já existentes para diagnosticar possíveis reformulações.

Pode-se concluir que o Canvas é capaz de resumir as principais questões relacionadas ao desempenho de uma empresa no mercado. Os nove blocos que compõem o Canvas são explicados de forma geral abaixo, conforme Osterwalder e Pigneur (2011).

1. Segmentos de clientes: uma proposta de valor pode estar dirigida para um ou vários segmentos de clientes;
2. Proposta de valor: definir o pacote de produtos ou serviços oferecidos pela empresa, assim como os benefícios que entregam valor para os clientes;

3. Canais: os meios utilizados pela empresa para alcançar o segmento de clientes e fazer a entrega de valor;
4. Relacionamento com clientes: estratégias e ações tomadas pela empresa para fidelizar clientes e evitar que procurem o concorrente.
5. Fontes de receita: determina a maneira como a empresa recebe retorno financeiro pela entrega de valor, ou seja, o pagamento do cliente pelos benefícios recebidos.
6. Recursos principais: os ativos que a empresa dispõe para realizar a construção, entrega e recebimento de valor.
7. Atividades principais: as ações realizadas pela empresa para formar e oferecer a proposta de valor para seu segmento de clientes.
8. Parcerias principais: os aliados para tudo aquilo que a empresa não pode desenvolver sozinha, desde recursos, relacionamentos e demais procedimentos que precisarão ser realizados de forma externa.
9. Estrutura de custos: os principais custos necessários à operacionalização do negócio, incluindo todos os gastos necessários para garantir que a proposta de valor chegará.

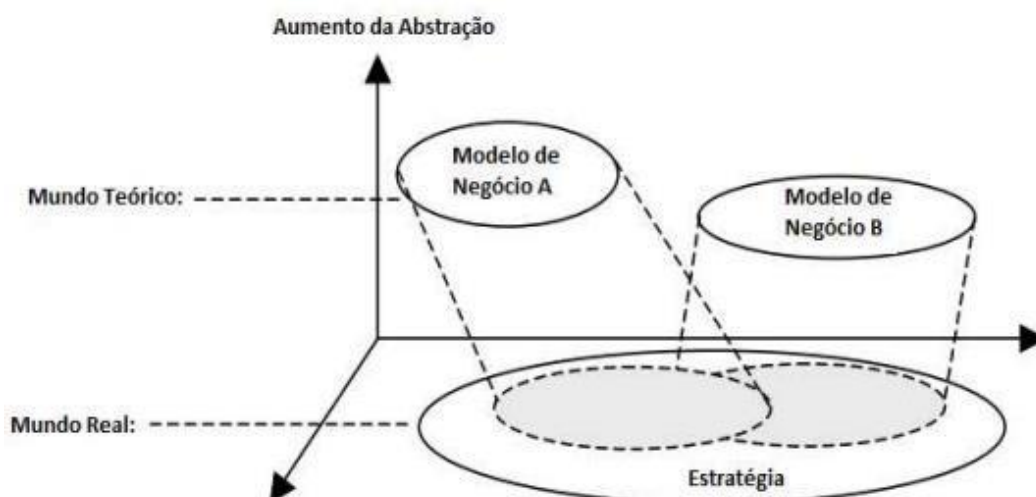
A modelagem de negócio Canvas, conforme visto anteriormente, caracteriza-se por ser uma ferramenta prática que possibilita a visualização do negócio como um todo e pode ser considerada compatível com negócios do setor turístico. Além disso, Cietta (2017) aponta a importância de uma boa modelagem de negócio no setor, que deve apresentar uma visão conjunta das funções do trabalho e no processo de venda do serviço.

Cietta (2017) ainda aponta a importância da modelagem de negócio no setor, empresas atuais, devem estar ativas e com transparência e padronização de seus processos e fases, também deve necessariamente olhar o modelo de negócios como um todo. Nota-se, então, que uma visão ampla do negócio é necessária, podendo ser formulada também através da modelagem Canvas.

De acordo com Ricart (2010), o modelo de negócio é responsável por orientar como uma empresa implementa sua estratégia para competir no mercado, sendo necessário uma quantidade maior de informações para representar a estratégia do que para demonstrar o modelo de negócio.

A Figura 05 apresenta dois modelos de negócios que representam perspectivas diferentes da estratégia de uma organização. Segundo Seddon e Lewis (2013), é possível criar uma infinidade de modelos de negócios a partir de uma única estratégia empresarial

Figura 05 - Relações entre os conceitos de modelo de negócio e estratégia.



Fonte: Seddon e Lewis (2013).

Cada organização possui uma estratégia única e particular. No entanto, um modelo de negócio é visto como uma abstração da estratégia empresarial e pode ser aplicado a várias outras organizações. Da mesma forma, uma estratégia pode ser representada por diferentes modelos de negócios. Ao pensar em combinações de modelos de negócios, é possível criar novas estratégias para a organização (Seddon; Lewis, 2003).

Por tanto, o modelo de negócio nas agências e operadoras de viagens envolve a estruturação de como essas empresas geram valor e obtêm receitas. Isso inclui a oferta de pacotes turísticos, reservas de passagens e hospedagens, além de serviços personalizados. A monetização ocorre por meio de comissões, taxas de serviço e margens sobre os produtos. A adaptabilidade a tendências do mercado e a busca por inovação são fundamentais para o sucesso nesse setor altamente dinâmico.

Por isso, diante das crises, por modelo de negócio, o empreendedor consegue entender as principais características da empresa e as conquistas pretendidas para o futuro. Ter essas informações claras aumenta as chances de não estagnação da empresa e possibilita a implementação de inovação.

2.3 Gerenciamento de crise, cenários e desafios

Crise é uma mudança brusca ou uma alteração importante no curso de qualquer acontecimento, ela pode ser econômica, política, social, pode ser na saúde, entre outros. A crise pode acontecer em um momento de ausência, deficiência ou até mesmo no excesso de algo, pode atingir um público específico inclusive uma população mundial,

Vivenciou-se nos últimos não uma nova pandemia que não poupou vidas e nem a economia, cenários de crises passaram a se formar em inúmeros países. E um dos setores mais afetados é o setor de turismo, que segundo Costa e Sonaglio (2017), é um setor suscetível a crises, por isso estas devem ser previstas, geridas e estancadas pelos intervenientes e gestores que atuem na área turística.

Na visão de Beni (2020), as crises no setor de turismo não são recentes e também não é interpretada somente como financeira, econômica, política ou social. Porém a pandemia do Covid-19 foi a pior recessão global desde a Grande Depressão de 1929, sendo uma crise de dimensões imprevisíveis, de grande amplitude e com milhares de contaminados e vítimas fatais em todos os continentes.

A pandemia de Covid-19, diferentemente das demais crises, apresenta além de alta letalidade, a fugacidade em relação a sua circulação e contágio, provocando, principalmente, impactos de caráter social, econômico e político (Sá & Gastal, 2021). Sendo assim, a crise do Covid-19 diferente das outras crises já vivenciadas pelo setor de turismo é a mais rígida que o setor turístico vem enfrentando, sendo possível traçar um paralelo com a Segunda Guerra Mundial no século XX (Panosso-Netto, Oliveira & Severini, 2020).

O último Barômetro Mundial do Turismo da OMT, aponta que o colapso causado pela doença nas viagens internacionais representa uma perda estimada de US \$1,3 trilhão em receitas de exportação, significando onze vezes mais do que a perda durante a crise econômica global de 2009 (UNWTO, 2021). Diante de todo esse contexto, foram colocados em risco cerca de 100 a 120 milhões de empregos diretos no turismo, muitos deles em pequenas e médias empresas (UNWTO, 2021).

Crises podem ocorrer dentro (interna) ou fora da organização (externa) (o *locus* da crise), e são causadas principalmente por quebras técnicas/econômicas por pessoas, colapsos organizacionais ou sociais (conteúdo da crise) (Andirin, Moital & Cardoso, 2017). Diante disso, Moreno *et al* (2003) e Sanchez e Amor (2005) mencionam que a expressão “crise” provém da palavra grega *krisis*, que significa “decisão” e deriva do verbo *krino*, que quer dizer “eu decido, separo, julgo”.

A crise não afeta todos os grupos sociais da mesma forma. Seus efeitos estão associados à forma como as mudanças são percebidas e entendidas, à maneira como lidamos com a natureza, cultura e suas relações (Castells, 2013).

O processo de desenvolvimento de uma crise, segundo Glaesser (2008), passa por três principais etapas: (1) a fase inicial da crise, que é a crise em potencial, na qual a crise ainda não está instalada, ela existe apenas no imaginário; (2) a segunda fase é a crise latente, representa o

período em que a crise já despontou, mas ainda é considerada uma questão subentendida e (3) fase ocorre quando a crise fica aguda e compreende o período em que esta fica em evidência e o seu efeito destrutivo é percebido.

De acordo com Santana, de Freitas e do Nascimento (2021), as crises sempre existiram no mundo, seja na economia, nos conflitos armados, em catástrofes ambientais, epidemias e pandemias, cada uma com consequências distintas. Dessa forma, Azevedo *et al.* (2022) relata que a crise é um fenômeno que, de forma cíclica, emerge nas sociedades, requerendo que exista uma estrutura de gestão que minimize ou mitigue os impactos negativos e potencialize os aspectos positivos.

Para isso, a gestão de crise é extrema importância para o setor turístico, Neves (2010) cita:

A gestão do risco é da responsabilidade de todos os intervenientes, tendo como objetivo a identificar oportunidades de evitar ou diminuir as perdas, o seu objetivo é reduzir os riscos para um nível aceitável. A avaliação e a gestão do risco não devem ser negligenciadas em qualquer atividade desenvolvida ao ar livre, ou em contato com a natureza. É fundamental ter presente que qualquer atividade humana segura (Neves, 2010, p. 62).

Nesse sentido, a gestão de crise faz parte de uma gestão e estratégica das empresas, que precisam estar sempre atentas aos sinais internos e externos que podem interferir de forma positiva ou negativa no negócio. A percepção do risco é fundamental não somente a empreendimentos turísticos, para o entendimento de Vaz (2011) a gestão de crise visa o controle das vulnerabilidades que podem surgir numa organização, bem como elaborar procedimentos e estratégias que atenuem as consequências desses riscos.

O gerenciamento de crise é imprescindível para que, diante de uma situação adversa, uma empresa possa se recuperar. Também é importante criar um plano para prevenir futuras crises e saber como lidar com elas, caso se instalem. Assim, além de prever problemas, a empresa prepara seus colaboradores para diversas situações. Qualquer empresa está suscetível a enfrentar problemas. Se não foram bem manejados, esses problemas podem gerar danos irreversíveis. Um gerenciamento de crise eficiente é o caminho para que o estabelecimento lide bem com o incidente (vigente ou em potencial) e reduza seus impactos.

O processo de gestão de crise apresentado por Sahin, Ulubey e Kazaza (2015), divide-se em cinco fases: a previsão, prevenção e preparação, controle, recuperação, e aprendizagem e evolução.

Sahin, Ulubey e Kazaza (2015), citado por Tito (2018, p. 481) descreve as fases do processo da gestão de crise: O primeiro é a previsão, nessa fase antes da crise se materializar, ela emite sinais que são importantes por permitirem a oportunidade de transmitir informações úteis a seu respeito. O reconhecimento em tempo hábil destes sinais poderá prevenir a ocorrência ou minimizar seus efeitos. Caso seus administradores não os acompanhem, controlem e avaliem, será fatal o seu enfrentamento.

A segunda fase é a prevenção e preparação que com os sinais de crise identificados, os gestores juntam-se às suas equipes para planejar uma forma de se prevenir contra a crise ou se preparar para enfrentá-la de forma que os riscos sejam minimizados. Entre as atividades desenvolvidas nesta fase pode-se elencar: criação de uma abordagem positiva para a gestão de crises, obtenção de confiança, prontidão para as oportunidades de crise, formação de uma equipe competitiva, melhoria de políticas para se evitar potenciais crises, desenvolvimento de estratégias e táticas para lutar com potenciais crises, determinação de procedimentos de controle e formação e testes de planos de crise e cenários.

A terceira fase consiste no controle que deve ser constante durante todo o processo de gerenciamento da crise, não só no desenvolvimento das atividades, mas também junto ao pessoal que desempenhará as funções, fornecendo motivação e procurando evitar políticas que estimulem a ansiedade e o estresse.

A quarta fase é a recuperação que vem logo após a superação da crise, a empresa deverá agir imediatamente para a normalização de suas atividades, procurando, através de estratégias já determinadas, entre outras coisas: a reposição de perdas com novos ganhos possíveis, gastos restritos e disponibilização de gestores para funções a serem desenvolvidas na pré-crise [previsão, identificação do problema e planejamento], iniciando-se assim um novo ciclo.

E a quinta e última fase se caracteriza como aprendizagem e evolução, nesta etapa deve-se avaliar a causa da instabilidade, seus efeitos, medidas tomadas, erros e acertos no desenvolvimento do processo de gestão de crise. Com esta análise obtém-se condições de aprender e utilizar este conhecimento como subsídio para a prevenção e ação num futuro desequilíbrio. Entre as atividades desenvolvidas estão a organização de programas de treinamento sistemático para todos os funcionários, a reabilitação do ambiente de trabalho, premiação para o pessoal que se destacou durante o processo, a mudança da equipe gestão de crises para equipe de desenvolvimento de solução e a preparação de relatórios estratégicos para um programa de produtividade e eficiência em longo prazo.

Ressalta-se que o objetivo do gerenciamento de crises não é tentar evitar absolutamente as crises, mas tentar minimizar os resultados negativos, ter respostas rápidas e de alta qualidade, além de preparar-se contra todos os tipos de crises da melhor maneira possível (Sahin, Ulubeyli & Kazaza, 2015). Os gerentes de turismo devem avaliar cuidadosamente os efeitos das crises, nos negócios e desenvolver novos métodos de gestão de risco para lidar com a crise. (Skare, Soriano e Porada-Rochon, 2021),

Diante da última crise vivenciada pelo turismo, a do covid-19, o mundo está tentando se readaptar, onde, precisa gerar no turista a sensação de segurança necessária para aproveitar a experiência turística no cenário pós-pandemia. Andrade (2020) aponta a liberdade, a dicotomia emocional causada pela insegurança versus saudade, o uso da tecnologia para compras e comunicação como as principais mudanças no comportamento do turista. Nesse sentido, percebemos que o turismo, da mesma maneira que contribuiu para a disseminação do vírus além-fronteiras, servirá como alívio ao possibilitar a imersão dos turistas em outros destinos.

Assim como nos demais setores da economia, o turismo enfrenta diferentes linhas de atuação para o restabelecimento das atividades e a estimativa de crescimento. A análise da FGV (2020) apresenta a recuperação do setor aéreo, o reequilíbrio de contratos e concessão, a proteção às micro e pequenas empresas, a promoção do turismo doméstico, a disponibilidade de crédito para empresas e consumidores de turismo e o replanejamento para a retomada dos negócios como está sendo as principais propostas que auxiliarão nesse processo de retomada.

Diante de todos os esforços para reerguida do turismo como citado acima, e possível perceber que no turismo, as crises ocorrem e geram, por um lado, impactos negativos para o setor e por outro, inovações com vista a melhorar a situação que gerou a crise, sendo assim, o processo de crise deve ser entendido não somente como algo negativo, mas como algo que pode também ser positivo. Friedman (2005), defende a ideia que não existe mudanças sem crise, pois a escolha provocada por uma crise permite o encontro de novos caminhos.

Lembrando que cada crise é única, os contextos diferentes e a forma de percepção variam, de gestor para gestor, cabendo, contudo, ter um profundo conhecimento da área de atuação, possuindo discernimento para adotar a estratégia que melhor se adéque à situação encontrada (Tito, 2018).

A Fundação Getúlio Vargas (2020), cita que uma das soluções para empresas e organizações em turismo é investir em inovação,

Para as empresas que já estão tomando as medidas de gestão administrativa e financeira e mantêm equipes essenciais, usar o tempo para inovar pode ser uma opção para o período de adaptação à crise. Revisar seu modelo, seus produtos e começar a inovar (FGV, 2020, p.17).

Tito (2018) deixa claro que não existe receita para a resolução de crises, pois cada empresa tem características próprias, contextos, recursos e gestores com experiência e percepções de fatos diferentes para lidar com acontecimentos negativos.

Mesmo assim, acredita-se que a inovação nas empresas do segmento de serviços é capaz de explorar novas soluções e oportunidades no mercado, inclusive com o aprimoramento de ferramentas, processos e tecnologias. Com isso, o empreendimento tem muito a ganhar, por exemplo, no aumento do rendimento, no amplo reconhecimento e na expansão do negócio.

Além disso, uma boa gestão de crise permite, portanto, que as empresas reduzam os danos causados pelas falhas processuais, humanas ou naturais a que todos os negócios estão expostos. Aliás, quando os problemas são bem resolvidos, evitam, inclusive, de levar organizações a falência ou a fecharem as portas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, assim como os elementos de delineamento da pesquisa, tais como: caracterização da pesquisa, universo e campo de pesquisa, coleta de dados, técnicas de análise de dados, bem como as categorias de análises.

3.1 Caracterização e abordagem da pesquisa

O presente estudo é de natureza quali-quantitativa, pois, a complementaridade das metodologias, pode conduzir a resultados mais profundos, complexos e interessantes para a análise.

O método quantitativo permite caracterizar e levantar o perfil das agências e operadoras de viagens de Natal/RN, além de estabelecer correlações entre possíveis influências nas temáticas em análise. Já a metodologia qualitativa é capaz de incorporar a questão das estratégias adotadas pelas agências de viagens de Natal/RN em tempos de crises.

De acordo com Taborda e Rangel (2015), os dados qualitativos são valiosos, pois proporcionam contribuições significativas ao abranger referências menos restritivas e permitir uma maior expressão da subjetividade tanto do pesquisador quanto dos participantes da pesquisa. Além disso, esses dados desempenham um papel complementar às informações quantitativas, buscando uma explicação mais abrangente e holística da complexidade da realidade estudada.

A pesquisa tem como abordagem o estudo exploratório pois procura explorar com uma maior profundidade as informações sobre um tema ainda pouco estudado (Tito, 2018). Neste caso correlacionar agências e operadoras com a destruição criativa e inovação, para mais, a pesquisa objetiva descrever a inovação e destruição criativa quanto a percepção e implementação em agências e operadoras de viagens da cidade de Natal, Rio Grande do Norte em tempos de crises. Nesse tipo de pesquisa, identificam-se primeiramente as variáveis específicas que possam ser importantes, para posteriormente explicar as complexas características de um problema (Richardson, 1999).

Além disso, a pesquisa fundamenta-se na corrente epistemológica positivista (Panosso Netto & Nechar, 2014), que se caracteriza por ser um método indutivo, “é uma ferramenta que conduz o pesquisador a observar a realidade para fazer seus experimentos e tirar suas conclusões, sendo por isso um método bastante usado na ciência em geral.” (Oliveira 2016, p. 50-51).

3.2 Universo, campo de estudo e amostra

A segunda etapa tem foco no desenho do lócus e universo da pesquisa que consiste nas agências e operadoras de viagens da cidade de Natal estado do Rio Grande do Norte.

O turismo se insere no Nordeste brasileiro e no estado do Rio Grande do Norte (RN) pelo poder público enquanto elemento estratégico de visão desenvolvimentista para reformulação de funcionalidades e da imagem do território nordestino, tido como região-problema fadada à seca e ao subdesenvolvimento. Devido a sua centralidade turística, esse estado será alvo da análise empírica do presente estudo.

A presente pesquisa buscou aproximação com os gestores das agências e operadoras de viagens que são as pessoas responsáveis e capazes de transmitir as informações necessárias sobre as medidas tomadas com relação as crises globais e locais que afetam o trade turístico, visto que é uma condição do cargo que ocupam.

A população desta pesquisa englobou as agências e operadoras de viagens da cidade do Natal estado do Rio Grande do Norte credenciadas na AMBAV e CADASTUR. Desta forma, chegou-se a 450 empresas. Como não foi possível pesquisar todos os elementos, pelo fato do tempo hábil e por se tratar de aspectos gerenciais e nem todas as empresas estão dispostas a fornecer informações internas, estabeleceu-se dentro da população estudada uma amostra não probabilística por conveniência que “é obtida quando o acesso a informações não é tão simples ou os recursos forem limitados” (Guimarães, 2012, p.19), está amostra abrangeu 8 agencias e 2 operadoras, que se disporem a colaborar com a pesquisa.

3.3 Método de coleta de dados

A pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira foi voltada para a pesquisa bibliométrica em livros e plataformas online, sobre a temática proposta para a formulação do referencial teórico, as plataformas utilizadas foram: *La Referencia*, *Periódicos Capes*, *Microsoft Academi*, *OASISbr*, *Publicações de Turismo*, *SciELO*, utilizado palavras chaves nos idiomas de português, inglês e espanhol, depois disso foi utilizado o Google acadêmico para comprovar a relevância dos estudos encontrados.

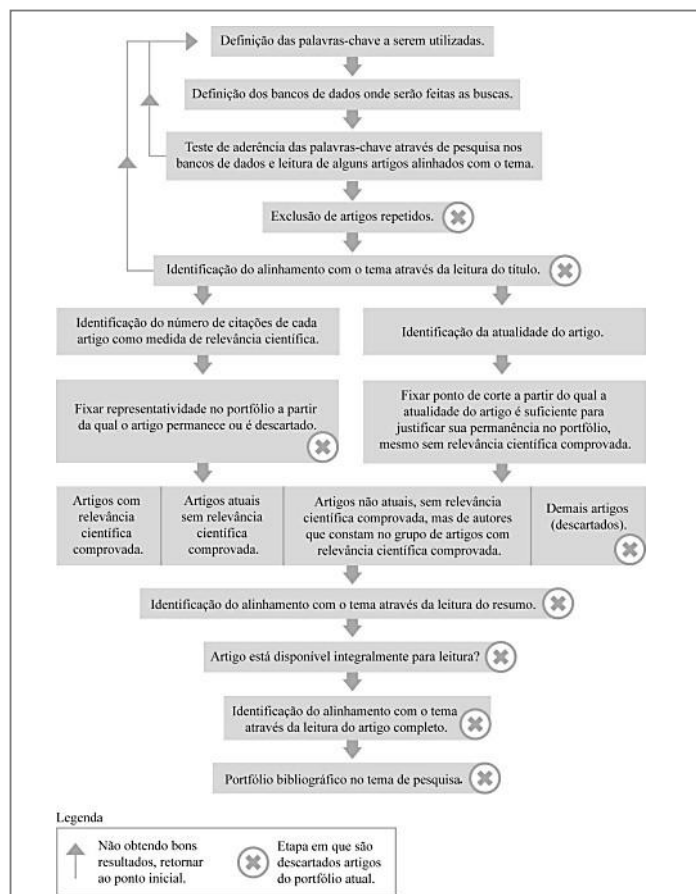
A pesquisa bibliométrica ou revisão da literatura se caracteriza, segundo Silva Junior (2021, p. 30), por “envolve um processo consistente que precisa estar de acordo com os

objetivos traçados no projeto de pesquisa, definindo as bases conceituais em que o estudo está organizado”.

Diante disso, foi utilizando o método *O Knowledge Development Process-Constructivist* [ProKnow-C] que segundo Vilela (2011, p. 90) “permite sistematizar essa atividade, embora ainda seja mantida certa subjetividade na seleção dos artigos no que diz respeito ao alinhamento com o tema de pesquisa”. Essa subjetividade, consiste no processo em que o pesquisador vai organizar e mensurar aquilo que mais vai importar para a pesquisa “uma vez que cada indivíduo possui seu próprio interesse e objetivos sobre determinado tema de pesquisa” (Vilela, 2003, p. 90).

A figura 6 ilustra o passo a passo tomado pelo ProKnow-C na construção do portfólio bibliográfico, que é utilizado nesta pesquisa.

Figura 6- ProKnow-C na construção do portfólio bibliográfico



Fonte: Afonso *et al.* (2011).

A primeira etapa do processo, de acordo com a figura 6, é estabelecer as palavras-chave para pesquisa que possam atender a temas mais amplos, como por exemplo: Turismo e inovação, turismo e destruição criativa, turismo e pós pandemia, agências e operadoras de viagens, inovação organizacional nas agências e operadoras de viagens. Após a definição das

palavras-chave, o modelo sugere a busca nas bases de dados selecionadas pelo pesquisador, assim, foram coletados estudos nas bases de dados científicas: SciELO, Periódicos Capes, Oasisbr, La Referencia, Publicações de Turismo e Microsoft Academic. Cabe ressaltar que também foram realizadas buscas com as palavras-chave em inglês e espanhol no período de 2016 a 2023.

Após a busca nos bancos de dados estipulados, é necessário a exclusão dos artigos repetidos, pois esse cenário de repetição é comum, como cita Afonso *et al.* (2011, p. 53) “como a pesquisa por artigos é realizada em diversas bases, é comum que o conjunto de artigos reunido pelo pesquisador contenha artigos repetidos”. Após a filtragem, foi realizada uma leitura dos títulos dos artigos com o intuito de verificar se o artigo atende à demanda do estudo em questão, posicionando-se como mostra o modelo, na relevância do documento para o pesquisador para permanecê-lo ou descartá-lo na próxima fase.

Após a exclusão com base nos títulos, realizou-se uma leitura detalhada do resumo do artigo para aprofundar a avaliação do alinhamento entre o objetivo da pesquisa e o respaldo teórico oferecido pelo artigo. Foram consultadas diversas bases de dados, tais como *La Referencia*, *Periódicos Capes*, *Microsoft Acadêmica*, *OASISbr*, *Publicações de Turismo e SciELO*, resultando em um total de 145 artigos levantados, conforme evidenciado no Quadro 3.

Quadro 3 - Quantidade de artigos encontrados nos bancos de dados de artigos científicos da pesquisa.

BASE DE DADOS	QUANTIDADE DE ARTIGOS
La Referencia	32
Periódicos Capes	21
Microsoft Acadêmica	31
OASISbr	43
Publicações de Turismo	10
SciELO	8
TOTAL	145

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com a exclusão dos artigos repetidos, reduzindo de 145 para 105 publicações. Dos artigos que restaram, é realizada uma leitura nos títulos para observar a adequação destes ao

eixo da pesquisa. Por consequência dessa fase eliminatória, dos 105 artigos sobraram 28 publicações para serem avaliadas na próxima fase do processo ProKnow-C.

Por fim, para comprovar a relevância desses 28 artigos científicos foi utilizado o google acadêmico que como citado por Silva Júnior (2021, p. 34) o “Google Acadêmico oferece dados secundários dessas publicações como número de citações e as versões de publicação” sendo assim restaram 21 artigos de relevância científica e após a leitura dos resumos e descartes sugeridos pelo processo, identificou-se que os 10 artigos.

A segunda etapa da pesquisa utilizou como instrumento de pesquisa um roteiro de entrevista que foram conduzidas de maneira presencial ou virtual através da plataforma digital *Google Forms* e encaminhado por meio dos seus endereços de e-mail e pelo aplicativo de celular *WhatsApp*, dependendo da conveniência dos participantes. A flexibilidade foi fundamental para a obtenção de insights profundos e contextualmente relevantes. Essas entrevistas tiveram como público alvo roteiros foram o gestor de cada empresa, e a partir do conteúdo coletado, comparado os dados empíricos com os teóricos.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos por meio de dados empíricos coletados, foi elaborado um roteiro de entrevista adaptado de Barroso (2022) (Apêndice A) e Carvalho, Trevelin e Macedo (2021) (Apêndice B).

3.4 Métodos de análise dos dados

Como técnica de análise de dados foi feita da análise de conteúdo de Bardin (2009), para explorar, com clareza como se caracterizam o cenário, estratégias e desafios gerenciais de inovação e destruição criativa no segmento das agências e operadoras de viagens.

Por meio da metodologia apresentada pela autora em três momentos: A pré-análise que trata sobre a organização do material para leitura a fim de retirar do documento em estudo as categorias de análise. A exploração do material vem como segunda fase e busca aplicação do que foi alcançado na etapa anterior, podendo esta ser a etapa mais longa da pesquisa. Por fim, o tratamento dos resultados surge como fase de identificação do conteúdo que não está explícito no material em observação identificando contextos, ideologias que não aparecem explicitamente no documento (Bardin, 2009).

A análise de conteúdo é uma abordagem que visa elucidar os termos/palavras que surgem no texto por meio da utilização de um tratamento quantitativo ou qualitativo, entendendo o contexto com o que se enuncia. As quantificações ou qualificações são reunidas em categorias, isto é, conceitos e atributos que devem estar notoriamente bem definidos e em acordo com os objetivos da pesquisa.

No quadro 4, apresenta-se como foi organizada a busca pelos dados para compreensão do objeto de estudo, além do percurso desenvolvido na metodologia apresentado em síntese diz respeito ao delineamento da pesquisa, tipo de abordagem, o universo e campo de pesquisa, método de coleta e de análise de dados.

Quadro 4 - Matriz Design da Pesquisa.

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANALISE	AUTOR/ANOS	MÉTODO DE ABORDAGEM	TÉCNICA(S) DE COLETA	TÉCNICA(S) DE ANÁLISE
Descrever como se caracterizam o cenário, estratégias e desafios gerenciais de inovação e destruição criativa no segmento das agências e operadoras de viagens.	a) Apresentar o setor de agências e operações de viagem, sua organização, estrutura e funcionamento no mercado local;	1) Caracterização da empresa; 2) Hierarquia administrativa; 3) Cultura organizacional; 4) amplitude e o grau de centralização ou descentralização do processo de tomada de decisões; 5) análise do diagnóstico da situação atual; 6) Perspectivas.	kömerbrot (2015); Davila (2007); Bisbo (2018)	Quantitativo e qualitativo	Coleta de Dados (In lócus)	Análise de Conteúdo
	b) Discorrer sobre as ações e inovações de gestão no cenário de crises pelas agências e operadoras de viagens nos últimos cinco anos (2019 a 2023);	7) Crises enfrentadas; 8) Consequências e oportunidades; 9) Ameaças; 10) Medidas de prevenção; 11) Gerenciamento de crise.	Tito (2019); Schumpeter (1984 – 2012); Fagerberg, (2003); Batista (2020).			
	c) Identificar as mudanças, rupturas e transformações internas e externas (destruição criativa) necessárias e planejadas pelas agências e operadoras de viagem.	12) Atitudes tomadas no contexto de crises; 13) Inovações implementadas; 14) Efetividade das ações; 15) Avaliação; 16) Treinamentos e aprendizados. 17) análise dos riscos; 18) motivação e mobilização; 19) estratégias de processos de mudança; 20) Senso de urgência; 21) Inovação.				

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

3.5 Considerações éticas

Esta pesquisa prevê a formação identificação individual. Diante disso, o estudo tem finalidade acadêmica e científica sem fins lucrativos.

Como é um estudo da área de Ciências Humanas e Sociais a presente pesquisa está em conformidade com a Resolução nº 510 de 2016 (Brasil, 2016). Ela determina procedimentos éticos específicos para investigações com seres humanos, que utilizam abordagens das Ciências Humanas e Sociais [CHS]. Como também está de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados (13.709/2018) que tem como principal objetivo proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Não houve necessidade de registro e avaliação pelo sistema de Comitês de Ética em Pesquisa e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CEP/CONEP), pois não há a identificação dos participantes.

4. INOVAÇÃO, DESTRUIÇÃO CRIATIVA E GESTÃO DE CRISES NO SETOR DE VIAGENS: ANÁLISE E DISCUSSÕES ANÁLISE E DISCUSSÃO

Esse capítulo contém a análise dos dados da pesquisa que propôs a analisar como se caracterizam o cenário, estratégias e desafios gerenciais de inovação e destruição criativa no segmento das agências e operadoras de viagens da cidade de Natal, Rio Grande do Norte, a partir da percepção dos gestores das empresas. Deste modo, para alcançar o objetivo do presente estudo foram realizadas entrevistas com 10 gestores de empresas, sendo 8 classificadas como agências de viagens e 2 como operadoras de viagens e turismo.

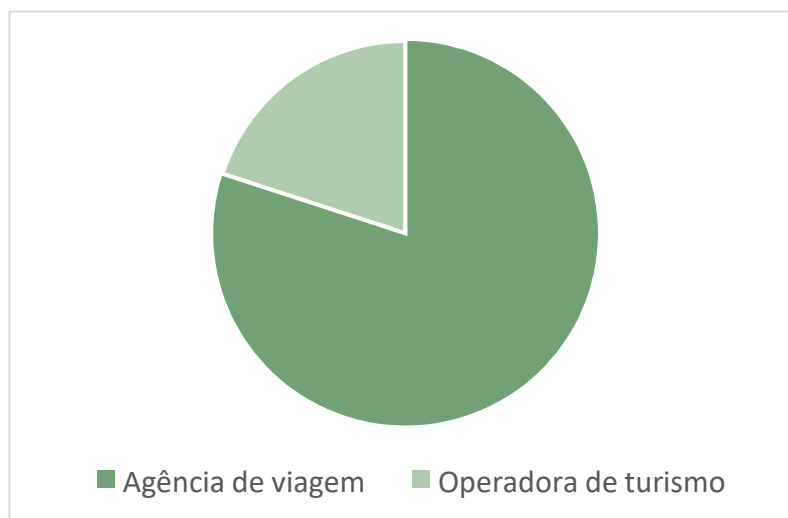
O capítulo está dividido em três dimensões para que pudessem atender o objetivo deste estudo. Foram elas: organização, estrutura e funcionamento no mercado local das agências e operadoras de viagens, descrever e caracterizar quais foram ações e inovações de gestão no cenário de crises (PRÉ E PÓS) pelas agências e operadoras de viagens nos últimos cinco anos (2019 - 2023) e por fim, a descrição das mudanças, rupturas e transformações internas e externas (destruição criativa) necessárias e planejadas pelas agências e operadoras de viagem.

4.1 Setor de Agências e Operações de Viagem: Organização, Estrutura e Funcionamento no Mercado Local

O seguinte estudo investigou as agências e operadoras de viagens da cidade de Natal, Rio Grande do Norte.

Nessa categoria de análise foi possível identificar informações sobre tempo de atuação de mercado, tipo e porte da agência, contratação de funcionário dentre outros elementos que revelam como os empreendimentos funcionam atualmente e em tempos de crises.

Inicialmente foi questionado, sobre o enquadramento a qual pertencem as empresas respondentes, como mostra na figura 7. Gráfico.

Gráfico 7 — Enquadramento das empresas

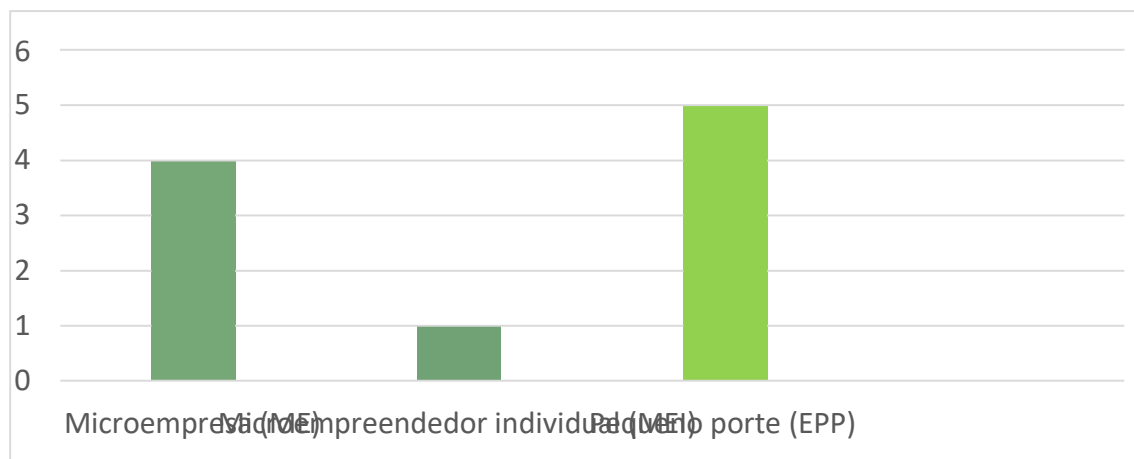
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Foi contatado que oito empresas respondentes são agências de viagens e duas operadoras de turismo. O que diferencia as agências das operadoras de viagens, é que a agência de viagens é um empreendimento que tem como atividade a venda comissionada ou intermediação remunerada na comercialização de passagens, passeios, pacotes, viagens e excursões, nas modalidades aérea, aquaviária, terrestre, ferroviária e conjugadas (passagens aéreas, pacotes turísticos, hospedagem, entre outros) diretamente ao cliente final (pessoa jurídica e/ou física), vide art. 2º, inciso I, da Lei nº 12.974/2014. Já a operadora de Turismo se caracteriza por ser uma empresa que tem como principal atividade o assessoramento, planejamento e organização de atividades associadas à execução de viagens turísticas ou excursões; organização de programas, serviços, roteiros e itinerários de viagens, individuais ou em grupo, e serviços relativos a viagens educacionais ou culturais e intermediação remunerada na sua execução e comercialização, segundo conta na Lei nº 12.974, de 15 de maio de 2014.

Diante disso, é possível perceber que enquanto as agências atuam como intermediárias na venda direta ao cliente, oferecendo serviços como reservas de passagens e hospedagens, as operadoras assumem um papel mais abrangente. As operadoras não apenas vendem pacotes turísticos, mas também planejam e organizam itinerários completos, frequentemente em parceria com diversos fornecedores. As agências concentram-se na comercialização, enquanto as operadoras englobam a concepção e execução de experiências de viagem. Essas distinções essenciais destacam-se na dinâmica do mercado turístico, onde ambas desempenham papéis complementares na satisfação das necessidades dos viajantes.

Questionou-se também, sobre o porte da empresa, buscando estabelecer o tamanho a qual pertencem as organizações respondentes.

Figura 8 — Porte da empresa



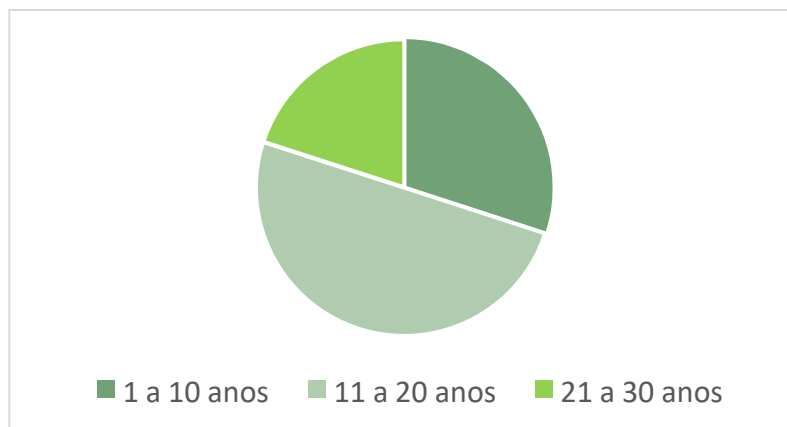
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Pode-se observar que 50% dos respondentes afirmam que suas empresas se enquadravam no regime de regime de Pequeno porte (EPP), 40% relatam que sua empresa se enquadra no Microempresa (ME), e 10% dizem que sua empresa se enquadra no regime de Microempreendedor individual (MEI), verificou-se que conforme aponta dados do Sebrae (2020), quase 90% das empresas do segmento de turismo são ME, MEI ou EPP.

Segundo o Sebrae (2023), a diferença entre os MEI (microempreendedores individuais), ME (Microempresas) e EPP (Empresas de pequeno porte) é estabelecida a partir do faturamento anual, da receita-bruta de cada um dos tipos de empresas.

Para mensurar a idade das empresas, questionou-se o tempo de atividade da empresa 30% dos entrevistados declararam que suas empresas possuem entre 1 e 10 anos, 50% dizem que sua empresa tem mais de 11 anos de mercado, ainda 20% dos entrevistados alegam que suas empresas possuem entre 21 e 30 anos de mercado. Observe no gráfico 3.

Figura 9 — Tempo de vida das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Segundo os dados do ano de 2021 da Receita Federal relatam que as agências de viagens brasileiras possuem uma idade média de 8,45 anos e possuem um ciclo de vida de 5,6 anos. E pela pesquisa realizada é possível perceber então, que mais de 50% as empresas de Natal/RN estão acima da média do país.

Conforme fora supracitado, o mercado de turismo, neste o qual encontra-se o segmento das agências de viagens, estava vivendo no ano de 2019 um leve crescimento em produção, dessa forma, a fim de investigar se o mercado de agências de viagens da cidade de Natal/RN também possuía similar perspectiva questionou-se o faturamento de sua Agência nos anos de 2019, 2020, 2021, 2022 e o primeiro semestre de 2023 em comparação com a média histórica da organização onde para mensurar essa comparação.

Diante disso alguns dos entrevistados relataram que no ano de 2019 a empresa teve um aumento de faturamento entre 15 e 25% já no ano de 2020 a empresa faturou apenas 1/3 do faturamento anula, já nos anos de 2021, 2022 e 2023 a empresa vem tendo aumento no faturamento como nos anos não pandêmicos. Outras empresas relataram que o faturamento em 2019 foi satisfatório, porém nos anos de 2020 e 2021 esse faturamento teve queda de mais de 50% em 2022 a empresa foi se reestruturando financeiramente e em 2023 vem mostrando resultados dentro do esperado excetos no mês dos atendados terroristas em todo o Rio Grande do Norte, que foi o mês de março de 2023. Por fim, teve empresa que em 2019 vinha faturando acima do esperado, porém em 2020 chegou a meses de faturamento zero, mas que no segundo semestre de 2020 voltou a ter receita e de 2021 até os dias atuais vem tendo resultados satisfatórios. Ou seja, o cenário de recessão da economia brasileira no ano de 2020 causada pela pandemia de COVID-19, divulgado pelo Comitê de Datação de Ciclos Econômicos (Codace), da Fundação Getulio Vargas (FGV) no ano de 2020, o qual afirma que “[...] o surto do novo coronavírus atingiu muito mais o setor de serviços do que a indústria [...]”, refletindo

diretamente no faturamento da amostra analisada das agências e operadoras de viagens do mercado Natal/RN.

Visando mensurar a percepção dos entrevistados no que se refere aos impactos nos empregos, foi questionado qual a principal forma de contratação praticada pelas agências e os mais citados foram: Agências de RH (terceirizando o processo), indicação, processos internos. Diante dessa informação, em relação a percepção do impacto das crises no mercado empregatício das agências de viagens da cidade de Natal/RN questionou-se sobre as demissões realizadas nos anos de 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023, muitas empresas citaram que não foi feita demissões diante das atitudes tomadas pelo Governo Federal, onde foi possível dá férias adiantas aos colaboradores, e também um tipo de “licença” onde o governo que pagava o funcionário, garantindo assim que aquele funcionário permanecesse empregado e a empresa garantisse o bom colaborador na retomada das atividades.

Diante do panorama do setor de agências e operações de viagem, é crucial compreender a dinâmica organizacional, a estrutura operacional e o funcionamento no mercado local. Essa compreensão forma a base para explorar as adaptações e inovações de gestão necessárias, especialmente considerando o cenário de crises. Nos últimos cinco anos, de 2019 a 2023, as agências e operadoras de viagens têm enfrentado desafios substanciais, exigindo respostas ágeis e estratégias inovadoras para se manterem resilientes. No próximo segmento, discutiremos as ações e inovações de gestão adotadas por essas entidades, tanto no período prévio quanto no pós-crise, delineando as transformações significativas observadas no setor.

4.2 Ações e Inovações de Gestão no Cenário de Crises (Pré e Pós) pelas Agências e Operadoras de Viagens nos Últimos Cinco Anos (2019 - 2023)

As agências de viagens e operadoras de turismo precisaram se reinventar, desenvolver ações e estratégia para mitigar tais impactos das crises vivenciadas, Glaesser (2008, p.25) afirma que “a crise é entendida como uma situação perigosa e extraordinária em que uma decisão precisa ser tomada sob a pressão exercida pelo fator tempo”.

Durante a entrevista, os gestores foram questionados sobre qual foi a maior crise mundial e/ou local enfrentada pela empresa, a crise mais citada foi a Pandemia do Covid-19, o que se confirma com a pesquisa da OECD, 2020, a qual cita que o cenário de crise não é novidade para o setor de turismo e para o segmento das agências e operadoras de turismo no Brasil, tendo estes se organizado e superado a cada crise mundial já citada no texto anteriormente, porém, nenhuma destas crises supracitadas, possuiu o impacto que a crise da

pandemia do Covid-19 gerou, no turismo mundial e brasileiro, sendo essa a maior crise de saúde pública, em memória viva, a qual resultou na expressiva redução e/ou bloqueio total das operações de turismo em inúmeros países (Chinazzi *et al.*, 2020).

Quando questionados acerca dos trabalhos desenvolvidos nas agências de viagens no tocante à prevenção de crises, os entrevistados apontaram como ações adotadas: modernização; agregação de valor ao produto, consultorias, fidelização de clientes, personalização de produtos, ajustes nas partes administrativa e financeira, diminuição de custos, inovação, melhoria no sistema de gestão, terceirização de serviços, profissionalização, enxugar empresa; lançamentos de produtos novos e diferenciados; apresentação de facilidades para o cliente em termos de pagamento, modificar toda uma cultura, readequação, refazer todo o processo de vendas; sistema home Office, criatividade, novos mecanismos de venda, mídia e produtos, segmentação de mercado.

Foram criadas também a intensificação nas estratégias de marketing, que de acordo com Paulillo (2018), essas estratégias de marketing e vendas vêm de fora para dentro: primeiro entende-se o que o cliente quer e só depois cria-se um produto ou serviço ideal para ele.

As empresas também foram questionadas se existia algum setor específico da empresa para gerenciamento de crise, e a resposta unanime foi negativa, ou seja, as agências, de forma geral, não possuem um processo de gerenciamento de crises. Existem algumas ações isoladas para solucionar ou evitar problemas que se configuram como parte de um processo de gestão, como afirma Tito (2018).

Como as empresas entrevistada se caracteriza por ser de pequeno e médio porte, Racherla e Hu (2009) argumentam que apenas uma rede colaborativa pode fomentar estratégias para gerenciar crises que afetam a sustentabilidade da atividade, haja vista que a maioria destas organizações têm apenas uma pequena margem de erro para operações diárias, o que as priva de investir tempo e recursos para situações de incerteza (CARTY, 2021).

Investigando se a pandemia de COVID-19 e/outras crises gerou uma migração das agências e operadoras de viagens para o regime de *home-office*, questionou-se então se houve alteração do endereço da empresa no período da pandemia de COVID-19, onde, segundo resultados obtidos 50% passaram a atender home-office, 20% tinha pelo menos um funcionário presente na empresa física, mas que também atendia via redes sociais e telefone e 30% fazia rodízio de funcionários na empresa com atendimento *online* e presenciais com hora marcada, desde que o cliente não apresentasse sintomas gripais.

De acordo com o Sebrae (2020) a grande maioria dos empreendedores que atuam no segmento já vendiam utilizando redes sociais, aplicativos ou internet antes da pandemia, sendo

o segmento das agências o mais engajado digitalmente, com qualificação no atendimento e atuação em venda de produtos e serviços turísticos tanto nacional como internacionalmente. De acordo com a FGV (2020) existem empresas de turismo investindo em tecnologia e apostando no aumento do uso de ferramentas virtuais por parte dos consumidores, por força do período de isolamento social e da necessidade de diminuição do contato com pessoas.

Os gestores foram convidados a compartilhar insights cruciais sobre como enfrentar o atual cenário de crise, e muitos destacaram que a inovação se revelou como o principal aliado para a continuidade das operações da empresa. Além disso, alguns mencionaram a necessidade de reformular abordagens no atendimento, destacando a importância de se tornarem mais receptivos e sintonizados com as demandas dos clientes. Essas adaptações, baseadas na inovação e na escuta atenta ao *feedback* dos clientes, emergiram como estratégias vitais para a sustentabilidade e resiliência das empresas diante dos desafios enfrentados até o momento.

Foi relatado também o potencial da empresa de resolver problemas, que acabou se tornando um diferencial das empresas 100% *online*, onde os clientes passavam horas ao telefone e não conseguia resolver sua demanda e os agentes de viagens conseguia com mais rapidez. Pois segundo a Associação Brasileira de agências de viagem, a taxa de cancelamento de viagens atingiu 85% ao longo de 2020, mesmo com as novas leis aprovadas com o código de defesa do consumidor, que buscavam reduzir essas taxas de cancelamento e convertê-las em agendamentos (ABAV, 2020).

Os gestores expuseram que as estratégias adotadas pela ABAV também foram de grande relevância nesse momento de crise global. Em março, a associação realizou a campanha “Adia!” Para que consumidores adiem seus planos de viagem, não só por uma questão de segurança, mas também para colaborar com o setor turístico que engloba atividades de restaurantes, hospedagens, transportes, agência de viagens, cultura e lazer. Destacam-se além de ações de enfrentamento da crise, também ações relacionadas e articulação com outras entidades, governos federais e estaduais, negociação e articulação para a abertura de linhas de crédito, relações trabalhistas, recolhimento de impostos, organização do Movimento Supera Turismo, medição de impactos da pandemia para o agenciamento de viagens, e elaboração de protocolos sanitários.

A Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), desde fevereiro de 2020, vem atuando no estabelecimento de diálogo entre as empresas aéreas, hotéis e receptivos quanto à vigilância e controle ante a propagação do coronavírus, tanto na intensificação dos canais ativos para suporte aos agentes de viagens quanto na facilitação de remanejamento de reservas

e remarcações, sem aplicação de multas e penalidades conforme recomendação da Fundação Procon.

Além disso, a Confederação Nacional de Municípios somou esforços junto ao Ministério do Turismo [MTur] para realizar uma campanha que estimula a valorização do turismo doméstico após a pandemia (Martins, 2020). Há, ainda o selo “Turista Protegido” no intuito de credenciar estabelecimentos cadastrados no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos [Cadastur] (cadastro oficial do MTur que ordena, formaliza e legaliza os prestadores de serviços turísticos junto ao Governo) que estejam adequados às “boas práticas em questões associadas à biossegurança é a primeira etapa do Plano de Retomada do Turismo Brasileiro, coordenada pelo MTur, a fim de minimizar os impactos da pandemia e preparar o setor para um retorno gradual às atividades” e já conta com a emissão de mais de 20 mil selos (GOVERNO DO BRASIL, 2020c).

O planejamento estratégico foi uma das estratégias citas por mais de 70% dos respondentes. Diante do exposto, para se obter uma boa visão do mercado e seus riscos é necessário fazer uso de boas táticas de gestão, de acordo com Arrudas (2019) alguns exemplos dessas ferramentas são “Ler o mercado para entender as novas demandas, mudar a estrutura organizacional, produzir produtos e desenvolver serviços que atendam a essas demandas são capacidades dinâmicas. (...) As ferramentas de gestão permitem fazer o controle das atividades, avaliação de desempenho e principalmente a gestão de risco, ou seja, realizar um planejamento que permita à startup estar preparada para contornar possíveis problemas”.

4.3 Mudanças, Rupturas e Transformações Internas e Externas (Destruição Criativa) Necessárias e Planejadadas pelas Agências e Operadoras de Viagem

As mudanças, rupturas e transformações se dá por fatores como: guerras, aumento do capital e da população, por ciclos econômicos de ondas de prosperidade ou de estagnação ou recessão, ou seja, por diversos tipos de crises, Schumpeter (1939). Essas mudanças, rupturas e transformações aparece, nesse cenário, como vantagem competitiva o que ajuda a atravessar a crise sem sofrer muitos danos. Por isso, para ser inovador, diferente, se faz necessário pensar em melhorar não só os produtos, mas principalmente a qualidade na prestação de serviços.

O cenário crise exige que os gestores acelerassem o processo de rupturas sendo a inovação uma alternativa para sobrevivência das organizações, de acordo com Silva *et al.* (2018), em um contexto de crise, os negócios não têm outra alternativa senão adaptar-se e inovar.

Diante desse contexto, os entrevistados foram indagados sobre as mudanças, rupturas e transformações internas e externas (caracterizadas pela destruição criativa) que as agências e operadoras de viagem precisaram ou planejaram implementar. Alguns gestores apontaram que, em meio à pandemia, uma das transformações externas mais significativas foi a existência de um novo perfil de turista. Este novo turista busca garantias de segurança sanitária, demonstra preocupação com normas de higienização, está mais conectado e, acima de tudo, adota uma postura mais responsável. Essa mudança indica que os profissionais do setor turístico precisarão se reinventar e desenvolver soluções criativas para atender a essas novas demandas.

Além de que os viajantes estão mais propensos a realizar reservas por meio de um agente de viagens do que antes da crise de COVID-19, prevendo um aumento no uso dos serviços deste profissional, os gestores sentem que os agentes estão em melhor posição para fornecer as informações mais recentes sobre segurança em viagens diante das crises globais.

Como transformações internas, os empresários tiveram que mudar suas rotinas na tomada de decisões. Uma das mudanças feitas foi o aumento do número de reuniões para acompanhar o dia-a-dia de cada operação. Informação e controle passaram a ser essenciais. As organizações precisam ser capazes de implementar e gerir novas práticas, com a utilização de estruturas distintas e ferramentas gerenciais, de modo a adaptar-se para as novas realidades dos consumidores, antecipando as mudanças do ambiente externo (Trantopoulos et al., 2017).

Além disso, foi feito internamente por mais de 50% das empresas uma mudança na gestão empresarial onde se fez necessário observar quais são as atuais competências e habilidades da força de trabalho e verificar a lacuna existente em relação às novas necessidades.

Já no ambiente externo foi feito uma análise profunda do ambiente para entender o impacto da crise ou das mudanças em curso no seu modelo de negócio atual e quais os fatores relevantes para esse impacto, ou seja, os fatores indutores das transformações. E só assim, rever e realinhar todo o planejamento estratégico que foi preciso ser mais dinâmico, flexível e com espaço para ajustes periódicos ao longo de todo o seu ciclo.

Os empresários mais atuantes terminam por administrar sua empresa de acordo com a sua percepção e conhecimento, tomando atitudes de forma intuitiva e isolada, sem necessariamente estarem inseridas em um processo de gerenciamento de crises. As agências e operadoras mais estruturadas, contratam consultorias externas, não só com o intuito de evitar, minimizar ou enfrentar situações de crises, mas também reestruturar a empresa para encarar as mudanças impostas pelo mercado.

Em relação ao capital das empresas, as mudanças se referem à renegociação imediata de contratos com fornecedores, renegociação e implementação do fluxo de pagamentos como

o uso de transferências por PIX e links de pagamento para cartões, busca de capital de giro. Outras estratégias citadas foi a cooperação entre empresas para manutenção de tarifários, remarcação de serviços, descontos, extensão de prazos e parcelamentos para pagamentos.

Na gestão de pessoas, destacou-se a necessidade de adaptação do quadro de pessoal, alinhando-o às medidas propostas pelo governo federal e sindicatos. A ênfase foi na busca por flexibilizações que permitissem redução de custos, ao mesmo tempo preservando ao máximo os empregos. Além disso, houve um enfoque particular na criatividade e inteligência emocional para enfrentar de maneira eficaz as novas demandas que surgiram. A implementação de tecnologias desempenhou um papel crucial, possibilitando vendas *online* e assegurando a continuidade do trabalho por meio do *home office*. Essas transformações revelaram-se essenciais para a empresa durante períodos de crise.

Embora tenha, muitas vezes, resultados incertos e heterogêneos, a inovação deve ser implementada visando direta ou indiretamente a criação ou a preservação de valor para uma organização, uma comunidade ou um indivíduo (OECD, 2018).

Os gestores entrevistados destacaram a necessidade de inovação nas estratégias de vendas, com especial destaque para o aumento da procura por viagens domésticas de lazer. Observou-se um fortalecimento progressivo desse cenário a cada mês. A mudança de segmentação foi ressaltada como uma abordagem vital, levando a agência a criar um diferencial ao especializar-se em determinado nicho de mercado. Essa especialização não apenas fortalece a posição da agência, tornando-a altamente competitiva, mas também permite que continue atendendo a uma variedade de demandas, mesmo aquelas fora do nicho. Adicionalmente, a adoção de estratégias como a oferta de "pacotes promocionais" foi mencionada como uma resposta às dificuldades financeiras do público em geral.

No cenário desafiador, as agências e operadoras de viagem devem agir rápido para, em um primeiro momento, garantir a sua sobrevivência e, em um segundo momento, inovar e obter vantagens competitivas na retomada das atividades. É possível considerar a cadeia de valor (PORTER, 2004) como um modelo analítico útil para priorizar “onde inovar”, buscando-se gerar valor e melhorar os fins (resultados para o cliente e partes envolvidas) ao atuar nos meios (processos).

Para assegurar a continuidade de suas atividades, os gestores destacaram a necessidade de inovação nas estratégias de comunicação e marketing. Isso envolveu a incursão na publicidade digital, utilizando plataformas como redes sociais (*Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok*). Além disso, investiram na criação e desenvolvimento de páginas web e aplicativos móveis. No âmbito dos processos, implementaram ajustes no fluxo de atividades

operacionais e atendimento, incorporando investimentos em ativos fixos e remodelação de instalações para se adaptarem às mudanças nos procedimentos e fluxos operacionais. Essas ações evidenciam a importância da inovação tanto na comunicação quanto nos processos para garantir a resiliência e eficácia das operações.

Os gestores, relataram que a inovação possibilitou a sobrevivência das empresas frente aos desafios vivenciados no período de crise. Ou seja, caso as empresas pesquisadas não tivessem adotado estratégias de inovação, os resultados negativos da pandemia poderiam ter sido ainda mais drásticos.

4.4 Relação Entre Objetivos Específicos e Resultados

O Quadro 6 sintetiza os principais resultados da pesquisa relacionando-os aos objetivos específicos onde é possível observar que dentro das organizações as crises ocasionam consequências como a diminuição nas vendas e receitas, retenção de despesas, inadimplência, desemprego, perdas de grandes operadoras, fusões, mudança no ramo de atividade, entre outros aspectos que colocou em dúvida a permanência do segmento no mercado. Neste sentido, o desenvolvimento de novas competências como criar novas formas de se relacionar com clientes, promover a inovação no negócio e estabelecer parcerias entre empresários foram consideradas como essenciais ao enfrentamento das crises.

Quadro 6 - Relação entre Objetivos Específicos e Resultados

OBJETIVOS	RESULTADOS
a) Apresentar o setor de agências e operações de viagem, sua organização, estrutura e funcionamento no mercado local.	• 8 Agências de viagens e 2 operadoras; • 50% Pequeno porte (EPP), 40% Microempresa (ME), e 10% Microempreendedor individual (MEI). • 30% têm de 1 a 10 anos, 50% mais de 11 anos de mercado, 20% 21 a 30 anos. • Empresas com espaços físicos. • Baixo faturamento ou nada em 2020 retomada do faturando em 2021 a 2023. • Contratação por meio de indicações, contratação de empresas e processos seletivos internos.
b) Discorrer sobre as ações e inovações de gestão no cenário de crises pelas agências e operadoras de viagens nos últimos cinco anos (2019 a 2023);	Foram realizada modernização; agregação de valor ao produto, consultorias, fidelização de clientes, personalização de produtos, ajustes nas partes administrativa e financeira, diminuição de custos, inovação, melhoria no sistema de gestão, terceirização de serviços, profissionalização, enxugar empresa; lançamentos de

	produtos novos e diferenciados; apresentação de facilidades para o cliente em termos de pagamento, modificar toda uma cultura, readequação, refazer todo o processo de vendas; sistema home Office, criatividade, novos mecanismos de venda, mídia e produtos, segmentação de mercado, marketing e ações promovidas pela ABAV.
c) Identificar as mudanças, rupturas e transformações internas e externas (destruição criativa) necessárias e planejadas pelas agências e operadoras de viagem	Inovação nas estratégias de comunicação e marketing: incluindo publicidade em mídia digital como redes sociais (<i>Facebook, Instagram, WhatsApp, Tik-Tok</i>), Criação e desenvolvimento de páginas web e investimentos em aplicativos móveis. Estratégias de inovação em processos: incluindo a adequação no fluxo de atividades operacionais ou atendimento, como a implementação, e investimentos em ativos fixos e remodelação das instalações para atender as mudanças nos processos e fluxos das atividades operacionais. Inovação na gestão e planejamento estratégico.

Fonte: Elaboração própria (2023).

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste capítulo é expor as conclusões baseadas no que foi abordado nos capítulos anteriores. Este capítulo estrutura-se em quatro seções a iniciar pela análise crítica do trabalho, seguido pela segunda seção que aborda as contribuições teórico-práticas da pesquisa; a terceira consiste nas limitações encontradas na realização da pesquisa e recomendações para futuros estudos, e pôr fim a seção dedicada às considerações finais.

5.1 Aspectos Conclusivos

Diante da análise abrangente realizada ao longo desta dissertação, é possível vislumbrar as múltiplas facetas que permeiam o tema em questão. As reflexões apresentadas apontam não apenas para a complexidade dos desafios enfrentados, mas também para as oportunidades emergentes que se revelaram ao longo do percurso investigativo. Neste contexto, a convergência de dados, análises e insights converge para uma compreensão mais profunda e contextualizada, fornecendo subsídios para conclusões que transcendem as fronteiras do estudo específico.

Diante disso, foi possível constatar que a premissa de gerenciamento de crise depende muito da forma como o gestor percebe a situação (oportunidade/ameaça). As agências que saíram da sua zona de conforto, trabalharam e viram na crise uma oportunidade, procurando se readequar, se profissionalizar, se modernizar, expandindo seus negócios, ajustando as partes administrativa e financeira, adotando uma melhor forma de remuneração para com seus funcionários, assim como as que buscaram também, inovar, sendo criativas, segmentando o mercado, agregando valor ao produto, personalizando seus serviços, fidelizando clientes, apresentando facilidades, efetuando fusões, apostando no atendimento home office ou nas consultorias, lançando novos e diferenciados produtos, apresentaram um resultado significativo, obtendo equilíbrio, conseguindo assim permanecer no mercado. ,

As estratégias adotadas para superar as crises são as mais variadas, não existindo, portanto, uma fórmula, muito menos um padrão definido para o seu enfrentamento. Os meios adotados irão depender do contexto em que ela se encontra inserida, do poder de negociação que o empresário tem e da percepção dos que estão envolvidos no processo, que podem ser diversificadas devido aos acontecimentos e vivências de mercado que cada gestor possui.

Porém, a tomada de decisão e as ações para o enfrentamento de uma crise não são um procedimento aleatório. Isso requer um trabalho de previsão, planejamento, prevenção, ações

corretivas, controle, avaliação e aprendizagem que estão inseridos em um processo de gerenciamento de crises.

Os dados apresentados, apresentam de um lado: um esforço para manter os negócios de agenciamento funcionando, adaptando seu funcionamento em esquema remoto ou presencial seguindo os protocolos de segurança e constantes negociações junto aos principais fornecedores, de outro: as dificuldades dos meses sem receita que diminuiu o faturamento, restrições de acesso às linhas de crédito disponibilizadas pelo governo.

Os dados apresentados revelam, por um lado, um notável esforço por parte das agências de agenciamento para sustentar suas operações. Isso inclui a adaptação para funcionamento remoto ou presencial, seguindo rigorosamente os protocolos de segurança, além das incessantes negociações com os principais fornecedores. Por outro lado, destacam-se as adversidades enfrentadas nos meses de receita reduzida, resultando em uma diminuição significativa no faturamento. Além disso, as restrições de acesso às linhas de crédito disponibilizadas pelo governo adicionaram um desafio adicional às já complexas circunstâncias enfrentadas pelo setor.

De maneira abrangente, as agências de viagens em Natal, Rio Grande do Norte, encaram as crises como oportunidades que desafiam os agentes de viagens a abandonarem suas zonas de conforto. Este desafio impulsiona a busca por possibilidades, alternativas e inovações dentro da empresa. No entanto, é crucial ressaltar que, apesar dessa abordagem proativa, algumas organizações enfrentam limitações em suas ações, especialmente aquelas com estruturas pequenas e recursos financeiros limitados.

Em suma, este estudo revela que as mudanças são invariavelmente abruptas, demandando prevenção, planejamento e administração eficazes para evitar situações extremas que comprometam a vitalidade da organização. As ações delineadas, integradas ao processo de gerenciamento de crise, evidenciam a necessidade de as empresas estarem preparadas para enfrentar períodos de instabilidade nos mercados, não apenas reagindo a problemas cotidianos, mas antecipando-se a potenciais desafios.

A resolução de problemas com a crise já instalada, quando as oportunidades estão mais escassas, aliada a falta de um planejamento antecipado de gestão de crise, provoca nas organizações tomadas de decisões equivocadas, comprometendo o desenvolvimento de suas atividades. O cenário da economia do mercado brasileiro, juntamente com as dificuldades inerentes a cada setor da atividade, vem desencadeando uma necessidade de que as empresas,

De uma maneira geral, se reposicionem para que possam permanecer no mercado. No entanto, para que isto aconteça, é necessário que o gestor da agência de viagens tenha

capacidade de perceber em que cenário se encontra e, por meio de seus conhecimentos, saiba adotar medidas para enfrentar as dificuldades atuais, bem como transformar estes obstáculos em aprendizados e mudanças no sentido de evitar futuras crises.

A partir da pesquisa realizada nesta dissertação, é possível apontar algumas contribuições, tanto para a literatura do turismo (teórico), quanto para o *trade* turístico (prática). Em primeiro lugar, destaca-se a atualização da literatura nacional e internacional sobre a temática pois a partir da análise realizada, é evidente a necessidade de ampliação e aprofundamento nos assuntos discutidos nas publicações envolvendo essa temática nos periódicos nacionais e internacionais.

As estratégias e desafios gerenciais de inovação e destruição criativa no segmento das agências e operadoras de viagens da cidade de Natal/RN, como um amplo campo de pesquisa a ser explorado, tanto do ponto de vista do consumidor, como do destino e principalmente por todas as empresas envolvidas no mercado turístico, pois, como pôde-se observar, existe uma lacuna de estudos nas agências de viagens, um dos setores que tem passado por sucessivas crises e a inovação e destruição criativa vem ajudando a permanecer no mercado.

Espera-se também que o estudo possa contribuir de forma prática para os gestores de agências e operadoras de turismo de Natal/RN, para que eles possam compreender a importância da gestão de crise e a constante inovação dentro da empresa e assim estabelecer metas e ações para as possíveis futuras crises, uma vez que, realizado o diagnóstico preliminar neste estudo, servindo como documento norteador para tais decisões.

Desta forma, espera-se que este estudo possa contribuir para a investigação da temática de inovação, destruição criativa, gestão de crises no setor de agenciamento e operadoras de viagens, por ser um segmento de mercado que nos últimos dez anos vem passando por diversas situações de crises.

O presente estudo atingiu os objetivos propostos, alcançando assim, os resultados. Contudo apresenta algumas limitações, inerentes a pesquisa, que se sugere alguns direcionamentos. Entre as limitações encontradas na pesquisa, destaca-se o foco nos gestores das empresas que muitas vezes se negaram a responder a pesquisa.

Como recomendação para estudos futuros, em função da carência encontrada, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas que possam contribuir de uma forma mais eficaz e com outros focos, por exemplos abrangendo gestores da esfera estadual e federal. Ou como guia de turismo que é um profissional também muito vulnerável as crises.

REFERÊNCIAS

- Abav - Associação Brasileira de Agências de Viagens. *Ações conduzidas pela ABAV Nacional para o enfrentamento da crise da Covid-19*. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1c4s4GJrwNWFIVPJnmMInuN0_xFggCvUWu/view> Acesso em 20/10/2020.
- Abdala, I. (2017) *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Nobel. São Paulo, SP.
- Acevedo, C. R. & Nohara, J. J. (2013). *Como fazer monografias: TCC, dissertações, teses*. 4. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Atlas.
- Afonso, M. H. F.; Souza, J. V.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L. (2011). Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo ProKnow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 5(2). pp. 47-62.
- Alves, S. C. D. S. (2013). *Agências de viagens e correio eletrônico: uma oportunidade ou ameaça*.
- Andirin, C., Moital, M. & Cardoso, C. P. (2017). Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11, 480-502.
- Andrade, Artur Luiz (2020). O que muda no comportamento do viajante pós- pandemia? *Portal Panrotas*, 19 jun. 2020. Turismo e Covid-19. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/coronavirus/superando-o-coronavirus/2020/06/o-que-muda-no-comportamento-do-viajante-pos-pandemia_174457.html. Acesso em: 01 dez. 2021.
- Andrade, J. V. (2017) *Turismo: Fundamentos e dimensões*. Editora Ática. São Paulo, SP.
- Araujo, J. B.; zilber, S. N. (2015) *Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços*. Gest. Prod. São Carlos, SP.
- Azevedo, H. A. M. de A., Guambe, J. J. J., Da Silva, J. J. & Victor, R. B. (2022). *Gestão de crises em destinos turísticos: experiências do município de maputo em moçambique no contexto do covid-19*. Formação (Online), 29(55), 55-77.
- Barbosa, Fábila Fonseca (2005). *O turismo como um fator de desenvolvimento local e/ou regional*. Caminhos de Geografia, v. 6, n. 14.
- Bardin, Laurence (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70: Portugal.
- Barreto-Filho, J. A. S., Veiga, A. & Correia, L. C. (2020). COVID-19 e Incertezas: Lições do Frontline para a Promoção da Decisão Compartilhada. *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, 115(2), 149-151.
- Barroso, S. L. R. (2022) *Impactos econômicos da crise Covid-19 no turismo: um estudo nas agências de viagens*.

- Batista, S. G. (2020). *Inovação em organizações turísticas: uma proposta de modelo organizacional de avaliação em inovação turística-MODITUR*.
- Beni, M. C. (2020). Turismo e Covid-19: algumas reflexões. *Rosa dos Ventos*, 12(3), 1-23.
- Bentes, O. M. (2012) Atendimento ao cliente. IESDE. São Paulo, SP.
- BRASIL (2008). *Lei nº 11.771 de 17 de setembro de 2008*. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2022
- Candioto, M. (2012). *Agências de turismo no Brasil*. Elsevier Brasil.
- Carlsson-Szlezak, P., Reeves, M. & Swartz, P. (2020). O que o coronavírus pode significar para a economia global. *Harvard Business Review*, 3 (10), 1-10.
- Carvalho, H., Trevelin, A. T. C. & Macedo, A. (2021). Questionário para diagnóstico dos obstáculos em pequenas e médias empresas: estudo voltado ao ramo do turismo em advento da covid19. *Revista Fatecnológica da Fatec-Jahu*, 15(1), 79-92.
- Castells, M. (2013). Después de la crisis. In: J. Caraça & G. Cardoso (Eds.). Madrid: Alianza.
- Chesbrough, H. W. (2010). *Business model innovation: opportunities and barriers*. University of California. California, EUA.
- Chinazzi, M., Davis, JT, Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., & Vespignani, A. (2020). *O efeito das restrições de viagem na disseminação do novo surto de coronavírus de 2019 (COVID-19)*. Science, 368 (6489), 395-400.
- Chutivongse, N. & Gerdri, N. (2019). Criando uma organização inovadora: Abordagem analítica para desenvolver um roteiro estratégico orientando o desenvolvimento organizacional. *Revista de Modelagem em Gestão*.
- Cietta, E. (2017) *A Economia da Moda: Porque Hoje um bom Modelo de Negócios Vale Mais do que uma boa Coleção*. Editora das letras e Cores. São Paulo, SP.
- Clemens, J. & Sobrel, R. S. (2021). *O Essencial De Joseph Schumpeter: A.1ªED*. Editora: Avis Rara
- Coelho, M.de F. & Mayer, V. F. (2020). *Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens?* Gestão e Sociedade, 14(39), 3698-3706.
- Costa, S. P. & Sonaglio, K. E. (2017). Gestão do turismo em tempos de crises e vulnerabilidades. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 5(1).
- Cusumano, M. (2014). *How traditional firms must compete in the sharing economy*. *Communications of the ACM*, 58(1), 32-34.
- Damanpour, F. (1996). *Complexidade e inovação organizacional: desenvolvendo e testando vários modelos de contingência*. Ciência da administração, 42 (5), 693-716.
- Dantas, J. C. S. (2002). *Qualidade do atendimento nas agências de viagens: Uma questão de gestão estratégica*. Editora Roca. São Paulo, SP.

- De Araújo, T. M. O., de Farias, M. F. & Sonaglio, K. E. (2020). Um estudo das publicações em periódicos de Turismo sobre Agências de Viagens. *Revista Turismo Estudos e Práticas- RTEP/UERN*, 9(2), 1-20.
- De Oliveira, F. A. (2014). *Schumpeter: a destruição criativa e a economia em movimento*. *Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada*, 10(16), 1-24.
- Degen, R. J. O. *Empreendedor. Empreender como Opção de Carreira*. Pearson Pratices Hall, São Paulo: 2009.
- Dias, R. (2015) *Introdução ao Turismo*. Editora Atlas. São Paulo, SP.
- Eisenmann, T., Parker, G.; Van Alstyne, M. (2011). *Platform envelopment*. *Strategic Management Journal*. EUA.
- Elo Performance e Insights*. Impactos econômicos do COVID-19. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1TMGbMVsb92EdLxMzLnnQUUf7Oh3cRX0R/view>. 2020
- EMBRATUR - Empresa Brasileira De Turismo (1980). *Legislação brasileira de turismo*. Rio de Janeiro: Tur Lex.
- Emmendoerfer, Luana & Biz, Alexandre Augusto. Perspectivas iniciais dos impactos da Covid-19 no turismo do estado de Santa Catarina – Brasil. *Rev. Tur. & Cid*. São Luís, v.2, p. 139-152, 2020.
- Fagerberg, J. (2003). Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature. *Journal of Evolutionary Economics* 13, 125–159.
- FECOMÉRCIO RN. (2022) *Pandemia fechou quase 10 mil empresas no RN e fez disparar número de MEIs, aponta levantamento da Fecomércio*. Disponível em: < <https://fecomerciorn.com.br/noticias/pandemia-fechou-quase-10-mil-empresas-no-rn-e-fezdisparar-numero-de-meis-aponta-levantamento-da-fecomercio/> >. Acesso em: 1 jan. 2022.
- FGV. (2019) *COVID-19 [recurso eletrônico]: No turismo brasileiro*. Disponível em: https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.COVID19_noturismobrasileiro_v09_compressed_1.pdf. Acesso em: 15 jun. 2022.
- FGV. (2020). *Impacto econômico do COVID-19: propostas para o turismo brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro.
- FGV. (2022) *Impacto econômico da COVID-19 [recurso eletrônico]: propostas para o turismo brasileiro*. Disponível em: https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.COVID19_impactoeconomico_v09_compressed_1.pdf. Acesso em: 15 jun. 2022.
- Frate, G. H. (2022). *Destruição criativa nas modelagens estatais*.
- Friedman, T.L. (2005). *O mundo é plano: Uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva.

- Glaesser, D. (2008). *Gestão de crises na indústria do turismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Gonçalves, S., Lopes, R. M. R., de Sousa, M. & Marodin, T. G. (2020). Percepção de segurança e risco de contágio por covid-19 durante as vivências de lazer do residente do Rio Grande Do Norte. *LICERE-Revista Do Programa De Pós-graduação Interdisciplinar Em Estudos Do Lazer*, 23(3), 309-340.
- GOVERNO DO BRASIL. Ministério da Saúde. Painel coronavírus: Covid-19. 9 ago. 2020c. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 12 ago. 2022.
- GOVERNO DO BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Boletim Epidemiológico Especial: doença pelo Coronavírus Covid-19. 5/07/2020 à 11/07/2020b. (Semana Epidemiológica, 28). Disponível em: <http://saude.gov.br/images/pdf/2020/July/15/Boletim-epidemiologico-COVID-22.pdf> Acesso em: 15 jul. 2022.
- Guimarães, P. R. B. (2012). *Métodos quantitativos estatísticos*. Curitiba: Iesde Brasil SA, 1, 252.
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Turismo em um mundo com pandemias: responsabilidade e ação local-global. *Journal of Tourism Futures*, 6 (2), 181-188.
- Juliani, D. (2021). Inovação Social: uma revisão sistemática de literatura. In: *Anais do X Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (pp. 1-20).
- Kotler, P. (2011) *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. Atlas. São Paulo, SP.
- Lazzarotti, F., Dalfovo, M. S. & Hoffmann, V. E. (2011). A bibliometric study of innovation based on Schumpeter. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(4), 121-135.
- Lindner, Julia. Ministério da Saúde declara estado de transmissão comunitária de coronavírus no país. Disponível em: <http://saude.estadao.com.br/noticias/geral,ministerio-da-saude-declara-estado-de-transmissao-comunitaria-de-coronavirus-em-todo-o-pais,70003242077>. Acesso em: 14 abr. 2020.
- Machado, D. D. P. N., Dreher, M. T. & Gorni, P. M. (2009). Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 02-a.
- Madia, F. A. (2007). *As mais importantes tendências do marketing para os próximos anos*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Marín, A. *Tecnologia da informação nas agências de viagem: Em busca da produtividade e do valor agregado*. São Paulo: Ed. Aleph, 2004.
- Martes, A. C. B. (2010). *Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor*. Brazilian Journal of Political Economy, 30(2), 254-270.
- Martins, André. *Campanha estimula valorização do turismo interno após pandemia*. Ministério do Turismo, 16 abr. 2020. Últimas notícias. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13467->

campanhaestimula-valoriza%C3%A7%C3%A3o-do-turismo-interno-ap%C3%B3spandemia.html. Acesso em: 01 nov. 20

MCTIC. *Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2022*. Brasília: MCTIC, 2016. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/afinep/Politica/16_03_2018_Estrategia_Nacional_de_Ciencia_Tecnologia_e_Inovacao_2016_2022.pdf.

Ministério do Turismo. (2021) *Anuário Estatístico de Turismo*. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/anuario-estatistico/anuario-estatistico-de-turismo-2021-ano-base-2020/anuario-estatistico-de-turismo-2021-ano-base-2020_divulgacao-compactado.pdf Acesso em: 26 Abr 2023.

Napoleoni, C. (1979). *O pensamento econômico no século XX*. Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra.

Nasar, Sílvia. *A imaginação econômica; gênios que criaram a economia moderna e mudaram a história*. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

Neves, D. M. F. (2010). Segurança e gestão do risco no turismo de natureza. *Territorium*, (20), 155-165.

Nogami, V. K. C., Pilli, L. E., Mazzon, J. A., Vieira, F. G. D. & Veloso, A. R. (2015). Innovation in low-income market: A study based on the symbolic production and cultural reproduction. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(4), 331–342.

Nogami, V.K. da C., Pilli, L.E., Mazzon, J.A., Vieira, F.G.D. & Veloso, A.R. (2015). Inovação no mercado de baixa renda: Um estudo a partir da produção simbólica e reprodução cultural. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 12 (4), 331-342.

Oliveira, M. (2014). *A influência dos eventos na taxa de ocupação hoteleira: study case-Montebelo Viseu Hotel & Spa* (Doctoral dissertation).

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses*. Recuperado em 20 julho 2022, de https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid

Organização Mundial de Turismo - OMT (2003). *International Tourism Highlights 2002* Edition.

Organização Mundial de Turismo - OMT (2019). *International Tourism Highlights 2019* Edition.

Organização Mundial de Turismo - OMT. (2020). Turismo y COVID–19 (actualización 13 de marzo de 2020). *Madrid: Organización Mundial del Turismo*

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OECD] (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Tradução Finep. 3. ed. São Paulo: Finep, 2005.

- Orofino, M. A. R. (2013) *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Univeridade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/95255>. Acesso em: 27 Abr 2023.
- Osterwalder, A.; pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons. Hoboken, USA.
- Panosso Netto, A., Oliveira, J. L. S. & Severini, V. F. (2020). *Do overtourism à estagnação. Reflexões sobre a pandemia do Coronavírus e o turismo*. Cenário: Revista Interdisciplinar Em Turismo E Território, 8(14), 17-34.
- Panosso Netto, Alexandre & Ansarah, Marília Gomes dos Reis (Eds) (2009). *Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas*. Barueri-SP: Manole.
- Panrotas, P. (2020). *MTur detalha como será feita a liberação dos R \$5 bi ao Turismo*. Recuperado em, 30.
- Patias, N. D. & Hohendorff, J. V. (2019). *Crêterios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa*. Psicologia em estudo, 24.
- Porter, M. E. (2012) *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Campus. Rio de Janeiro, RJ.
- Rausch, G. (2013) *Modelo de negócios: proposição de um metamodelo conceitual*. USP. Ribeirão Preto, SP. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-14012013-170419/pt-br.php> Acesso em: 27 Abr 2023.
- Rejowski, M. & Perussi, R. F. (2008). *Trajetória das agências de turismo: apontamentos no mundo e no Brasil*.
- Rey, Fernando Gonzalez (2002). *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Thomson, 2002.
- Ricart, J. E. (2010) *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. Long Range Planning. California, EUA.
- Richardson, R. J. (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Romera, B. B. (2021). *Economia criativa, empreendedorismo e comunicação: um estudo do caso da "Feira de Economia Criativa de Bauru/SP em tempos de pandemia"*.
- Sá, F. Z. (2022) Mobilidade da Produção Científica sobre Turismo e Covid-19. *Editora Rosa dos Ventos*. Caixas do Sul, RS. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473564229011> Acesso em 26 abr 2023.
- Sá, F. Z. D. & Gastal, S. D. A. (2021). Mobilidade, imobilidade e a-mobilidade: para discutir o Turismo em tempos de COVID-19. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15.
- Sahin, S., Ulubeyli, S. & Kazaza, A. (2015). *Gestão de crise inovadora na construção: Abordagens e o processo*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, 2298-2305.

- Sánchez, J. I. R. & Amor, J. L. M. (2005). *Intervención Psicológica en las Catástrofes*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Santana, C.S.C.D.M., de Freitas, I.N., & do Nascimento, M.A.L. (2021). *Impacto da covid-19 nos trabalhadores do turismo no geoparque aspirante Seridó–Brasil*.
- Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press
- SCHULTZ, T. W. *Investment in human capital*. 'e *American Economic Review*, v. 51, n. 1, p. 1-17, 1961.
- Schumpeter, J. (2019). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Leya.
- Schumpeter, J. A. (1946). The decade of the twenties. *The American Economic Review*, 36(2), 1-10.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1968). *Fundamentos do pensamento econômico*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Schumpeter, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Schumpeter, JA (1950). *Ciência e ideologia*. El Trimestre Económico, 17 (65 (1), 1-22.
- Schumpeter, Joseph Alois (1942). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de janeiro: Zahar Editores, 1984.
- Schumpeter, Joseph Alois (1968). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Os economistas).
- Sebrae. (2020) Como elaborar um plano de negócio. Sebrae. Brasília.
- Sebrae. (2021). *Plano Estratégico 2020 – 2023* Documento de Referência para os Programas Nacionais.
- SEBRAE; ABAV. Pesquisa Impactos Recentes do Coronavírus e Perspectivas de Retomada para Agências de Viagens e Negócios Afins. Brasília: Sebrae Nacional, 2020.
- Seddon, P. B.; Lewis, G. P. (2013) Strategy and Business Models: What. In: *PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS*. Aisel, Austrália. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/301340932.pdf> Acesso em 27 Abr 2023.
- Seeger, MW, Ulmer, RR, Novak, JM, & Sellnow, T. (2005). Discurso pós-crise e mudança organizacional, fracasso e renovação. *Journal of Organizational Change Management*.
- Shafer, S. M.; Smith, H. J.; Linder, J. C. (2015) *The power of business models*. Business Horizons. Bloomington, USA. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681304001132> Acesso em 26 Ab 2023.
- Sigala, M. (2020). *Turismo e COVID-19: Impactos e implicações para o avanço e redefinição da indústria e da pesquisa*. *Journal of business research*, 117, 312-321.

- Silva Júnior, F. X. D. (2021). *Arena política no campo turístico: composição, organização e reflexos do Terminal Marítimo de Passageiros do Porto de Natal-RN, Brasil* (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- Silva, D. B. R. D. (2011). *Agências de Viagem e turismo*.
- Skare, M., Soriano, D. R. & Porada-Rochon, M. (2021) Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 163, 120469.
- Soares, J. C. D. M. (2012). *Inovação nos empreendimentos turísticos: uma análise das práticas na cadeia produtiva turística do município de Tibau do Sul, Rio Grande do Norte, Brasil* (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- Sobel, RS, & Clemens, J. (2021). *O Essencial Joseph Schumpeter*. São Paulo: faro Editorial.
- Sundbo, J. & Gallouj, F. (1998) *Innovation as a loosely coupled system in services*. International Journal of Services Technology and Management. v. 1, n. 1, p. 15- 36
- Teece, D. J. (2010) *Business Models, Business Strategy, and Innovation*. Long Range Planning. California, EUA.
- Tito, A. L. D. A. (2018). *Gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil* (Master's thesis, Brasil).
- Tito, A. L. D. A., & De Araújo, M. V. P. (2019). Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. *Rosa dos Ventos*, 11(2), 476-491.
- Tomelin, C. A. (2011). *Mercado de Agências de Viagens e Turismo: Como competir diante de novas tecnologias*. Editora Aleph. São Paulo, SP.
- Tomelin, Carlos Alberto (2001). *Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph.
- Ulmer, RR, Sellnow, TL & Seeger, MW (2020). Comunicação e renovação pós-crise: Entendendo o potencial de resultados positivos na comunicação de crise. *Em Manual de comunicação de risco e crise* (pp. 302-322). Routledge.
- UNWTO (2021). 2020: *Worst year in tourism history with 1 billion fewer international arrivals*. acesso em 30 março, 2023 <https://bit.ly/31wJ4az>
- Valor (2020) *49,9 mil estabelecimentos de turismo fecharam as portas na pandemia, aponta CNC*. 5 out. 2020. Disponível em: Acesso em: 15 ago. 2023.
- Vaz, H. A. (2011) Influência da Gestão de Riscos Empresarial no desempenho das PME's Análise em dados de painel das PME's Líder 2010. *Dissertação (Mestrado em gestão)* Universidade Da Beira Interior.
- Vilela, L.O. Aplicação do Proknow-C para seleção de um portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho da gestão do conhecimento. *Revista Gestão Industrial*, v.8, n. 1, p. 76-92, 2011.

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010) *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. IESE-Business School. Barcelona. Disponível em: <http://www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T-109.4300/2013/luennot-files/Zott%20et%20al.%20-%202011%20-%20The%20Business%20Model%20Recent%20Developments%20and%20Future%20Research.pdf> Acesso em 26 Abr 2023

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA

(*Entrevista do tipo Semiestruturada*, apropriada para Pesquisas Qualitativas, adaptável para Quantitativas; *devendo conter entre 15 e 20 perguntas; deve constar no “Apêndice A” do Projeto de Pesquisa/T&D, e no Apêndice do Trabalho T&D*)

TERMO DE CONCORDÂNCIA DO PARTICIPANTE:

Diante do compromisso desta Pesquisa com a Ética e Responsabilidade Social, em consonância com a Resolução 510:2016 do CNS e do CEP-UFRN, visando a preservar a identidade do entrevistado, sem menção de nomes, e mantendo a confidencialidade dos dados na análise e publicação:

() **Concordo em participar.**

IDENTIFICAÇÃO DA PESQUISA
- Título da Pesquisa:
- Aluna(o) Pesquisador(a):
- Orientador(a):
- Instituição/Departamento/Curso:
- Período da Pesquisa:
- Contatos (Telefone/E-mail):

Questionário adaptado ao modelo de pesquisa de Barroso (2022):

a) Apresentar o setor de agências e operações de viagem, sua organização, estrutura e funcionamento no mercado local.

1. Qual o porte da sua empresa?
2. Qual o tempo de atividade de sua empresa?
3. Qual o perfil de atendimento de sua agência?
4. Faturamento de sua Agência nos anos de 2019, 2020, 2021 e 2022 em comparação com a média histórica da organização (pode ser em %)
5. Qual a principal forma de contratação da sua empresa?
6. Sua empresa possuía funcionários em 2019? Quantos? E hoje possui? Quantos?
7. Sua empresa prevê mais demissões no ano de 2022?

8. Sua empresa costuma contratar estagiários?
9. Houve suspensão de contratos de estagiários durante a pandemia?
10. Sua empresa pretende contratar funcionário com Carteira Assinada no ano de 2021?
11. Sua empresa possui filiais?

b) Discorrer sobre as ações e inovações de gestão no cenário de crises pelas agências e operadoras de viagens nos últimos cinco anos (2019 a 2023);

12. Qual a dimensão de impacto da Covid-19 nos negócios de sua empresa até o momento?
13. Sua empresa tomou alguma medida para mitigar demissões de funcionários durante a pandemia?
14. Houve alteração do endereço da empresa (Migração para Home-Office) no período da pandemia?
15. Sua empresa adotou alguma estratégia para tentar mitigar os impactos da crise covid19?
16. Dentre essas estratégias, quais você adotou?
17. Questões voltadas para inovação, senti falta.

c) Identificar as mudanças, rupturas e transformações internas e externas (destruição criativa) necessárias e planejadas pelas agências e operadoras de viagem.

18. Quais as inovações implantadas na sua empresa?
19. Sua empresa já tinha estratégias para gerenciamento de crise?
20. O que era feito na sua empresa que hoje não se faz mais devido a pandemia do COVID-19?
21. O que não era feito na sua empresa e que se faz hoje devido a pandemia do COVID-19?
22. Teve alteração no modelo de negócio da sua empresa?
23. Quais foram as capacitações feita na sua empresa durante o tempo de isolamento social?
24. Como sua empresa está se preparando, visando a retomada dos negócios?
25. Gostaria de fazer algum comentário sobre esta pesquisa
26. Gostaria de receber o retorno com os resultados desta pesquisa?
- 27.

Obs.: As questões ou perguntas são categóricas, ou seja, retiradas do modelo teórico Construto da Pesquisa, e relacionadas aos objetivos, no sentido de medir, observar, constatar, confrontar com a realidade, a partir da empiria das entrevistas e entrevistados.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PRELIMINAR DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO – AGÊNCIAS DE TURISMO	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Barreiras relacionadas as características econômicas/financeiras	()	()	()	()	()
As restrições governamentais em decorrência da COVID19 afetaram negativamente, de maneira significativa as agências de turismo no contexto financeiro.	()	()	()	()	()
A pandemia provocou cancelamentos de voos e remarcações, aumentando pedidos de reembolsos prejudicando as agências de turismo e outros stakeholders do trade.	()	()	()	()	()
As regras de distanciamento social e aumento no rigor das normas sanitárias inviabilizaram funcionamento de lojas físicas de agências de turismo.	()	()	()	()	()
A mudança provocada pela pandemia, alterou os critérios de decisão na hora de contratação feita pelo turista, interferindo nas vendas e consequentemente nas receitas geradas por agências de turismo.	()	()	()	()	()
A baixa procura por hospedagens impacta negativamente nas vendas de agências de turismo.	()	()	()	()	()
A baixa procura por passagens aéreas impacta negativamente nas vendas de agências de turismo.	()	()	()	()	()
A baixa procura por passagens terrestres impacta negativamente nas vendas de agências de turismo.	()	()	()	()	()
O índice de demissões aumentou em função da pandemia.	()	()	()	()	()
A saúde mental dos integrantes da empresa foi comprometida pela pandemia.	()	()	()	()	()
Barreiras relacionadas as características empreendedoras	()	()	()	()	()
As restrições de funcionamento ampliaram a necessidade de construir ou ampliar uma presença digital de pequenas e médias empresas do setor do turismo.	()	()	()	()	()
Com as constantes alterações no funcionamento das empresas, existe a necessidade constante da busca por treinamentos e capacitações.	()	()	()	()	()
As empresas precisam construir ou ampliar a presença digital para manterem-se competitivas e em funcionamento.	()	()	()	()	()
Em função da pandemia as empresas precisam alterar seu modelo de negócio constantemente.	()	()	()	()	()
Em função da pandemia as empresas precisam alterar sua logística de funcionamento constantemente.	()	()	()	()	()
Grande parte dos problemas enfrentados estão relacionados às finanças da empresa, demandando treinamento e capacitação continuamente.	()	()	()	()	()
Grande parte dos problemas enfrentados estão relacionados o marketing digital, demandando treinamento e capacitação continuamente.	()	()	()	()	()
Inovar e estar atualizado são formas de se reinventar e manter-se competitivo.	()	()	()	()	()
Estar atualizado continuamente com novas publicações nos diários oficiais é extremamente necessário para manter as empresas em funcionamento adequadamente.	()	()	()	()	()
T&D como redutor dos impactos no turismo	()	()	()	()	()
Atualizar-se através de cursos e capacitações podem mitigar os efeitos da pandemia.	()	()	()	()	()
Capacitações em gestão são fundamentais no enfrentamento aos efeitos da pandemia.	()	()	()	()	()
Capacitações em marketing são fundamentais no enfrentamento aos efeitos da pandemia.	()	()	()	()	()
Capacitações em finanças são fundamentais no enfrentamento aos efeitos da pandemia.	()	()	()	()	()
Capacitações em vendas são fundamentais no enfrentamento aos efeitos da pandemia.	()	()	()	()	()
Capacitações em como acessar linhas de crédito para fomento são fundamentais no enfrentamento aos efeitos da pandemia.	()	()	()	()	()
Capacitações em como acessar linhas de crédito para fomento são fundamentais no enfrentamento aos efeitos da pandemia.	()	()	()	()	()
Capacitações jurídicas com foco em resolução de conflitos são fundamentais no enfrentamento aos efeitos da pandemia.	()	()	()	()	()
Treinamentos com cunho psicológico são fundamentais para manter a produtividade e motivação da equipe.	()	()	()	()	()
Plataformas digitais e recursos tecnológicos são essenciais para mitigar os efeitos da pandemia.	()	()	()	()	()