



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

ANA LUIZA DE ALBUQUERQUE TITO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E MODELOS DE NEGÓCIOS PARA O CONTEXTO DE
CRISE NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS DO BRASIL**

Natal/RN

2024

ANA LUIZA DE ALBUQUERQUE TITO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E MODELOS DE NEGÓCIOS PARA O CONTEXTO DE
CRISE NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS DO BRASIL**

Tese submetida ao Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Turismo.

Orientadora: Profa. Lissa Valéria Fernandes Ferreira, Dra.

Linha de Pesquisa: Gestão em Turismo

Natal/RN

2024

ANA LUIZA DE ALBUQUERQUE TITO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E MODELOS DE NEGÓCIOS PARA O CONTEXTO DE
CRISE NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS DO BRASIL**

Tese submetida ao Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Turismo.

Orientadora: Profa. Lissa Valéria Fernandes Ferreira, Dra.

Linha de Pesquisa: Gestão em Turismo

Natal/RN, 15 de março de 2024.

Banca Examinadora

Profa. Lissa Valéria Fernandes Ferreira, Dra.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Presidente da Banca Examinadora

Prof. Bruno César Correia Tenório Cavalcanti, Dr.

Instituto Federal de Pernambuco
Examinador Externo

Prof. Saulo Gomes Batista, Dr.

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
Examinador Externo

Profa. Josemery Araújo Alves, Dra.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro Interno

Prof. Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro Interno

Em 2018, dediquei minha dissertação de mestrado à minha querida irmã Luciana, aos meus sobrinhos Danilo e Giovana, que foram fundamentais para me ajudar a recomeçar. Novamente, dedico esta conquista a você, Luciana de Albuquerque Tito e aos meus flinphones Danilo e Giovana, cujo apoio, estímulo e carinho foram essenciais para que eu pudesse concretizar mais este sonho: o doutorado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e por iluminar meus caminhos.

Ao meu pai, Eribaldo Pereira Tito, a pessoa mais importante da minha vida, pelo suporte necessário para que eu consiga realizar todos os meus sonhos e por seu exemplo como ser humano, me ensinando diariamente a ser uma pessoa melhor.

À minha tia, Themis Xavier de Albuquerque Pinheiro, por ter acreditado no meu potencial e me incentivado a lutar pelo meu doutorado.

À minha tia, Teodolina Albuquerque de Almeida, pelo carinho a mim dedicado em todos os momentos de minha vida.

Aos meus irmãos, Filippi de Albuquerque Tito e Luciana de Albuquerque Tito, por terem me apoiado nos recentes piores momentos de minha vida e me incentivado a concluir esta tese.

À minha orientadora, Lissa Valéria Fernandes Ferreira, por suas orientações, puxões de orelha, que, inclusive, em alguns momentos me traziam insights. Agradeço a ajuda e reconhecimento da importância do nosso trabalho.

À minha eterna coordenadora pedagógica Elisângela Dunga Sousa da ECIT Linduarte Noronha, pelo carinho e compreensão em me liberar do trabalho para a concretização deste sonho.

Agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão da bolsa de estudos.

Aos meus amigos Fabi, Leandro e Islaine, que se aproximaram no momento que eu mais precisava, com incentivo e ajuda nas correções ortográficas e correções acerca das normas da APA e ABNT.

Aos presidentes das ABAV-MA, ABAV-SE, ABAV-MS, ABAV-PA, ABAV-AP, ABAV- MT, ABAV-SC, ABAV-RJ, ABAV-MG, ABAV- AC, ABAV-RR, ABAV-CE, ABAV-AL, ABAV-GO, ABAV-PE, ABAV-RS, ABAV-PI, ABAV-TO, ABAV-RO, ABAV-SP, ABAV-BA por terem se disponibilizado a colaborar com esta pesquisa;

Um agradecimento especial aos agentes de viagens que se disponibilizaram a responder à pesquisa.

A todos os amigos e companheiros de turma, que, assim como eu, conquistaram a posição de Doutores em Turismo, agradeço a troca de conhecimentos, conversas, partilha e torcida.

Ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e demais professores do PPGTUR pela oportunidade de aprimorar e obter novos conhecimentos, por intermédio do curso de doutorado.

Ao coordenador do Programa de Pós-Graduação em Turismo, Prof. Dr. Ricardo Lanzarine, por sua gentileza, presteza e disponibilidade para nos ajudar.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente participaram dessa etapa da minha vida e me ajudaram na concretização deste sonho.

Meus sinceros agradecimentos!

Tito, A. L. A. (2024). *Gestão estratégica e modelos de negócios para o contexto de crise nas agências de viagens do Brasil*. Tese de Doutorado, 152f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal/Brasil.

RESUMO

Os ambientes propícios as crises e rápidas mudanças, provocam turbulências no mercado de uma forma geral. O turismo insere-se nesse cenário de incertezas, em que o setor de agência de viagens passa por reestruturações e enfrenta problemas robustos. Especialistas em crescimento de negócio em ambientes incertos ressaltam que, estratégias baseadas em antigos e rígidos modelos de gestão enfrentam desafios e indicam novas evidências científicas ancoradas na teoria da Vantagem Competitiva-Transitória (VCT). O objetivo central dessa tese é analisar estratégias e aplicabilidade de modelos de negócios em contexto de crises nas agências de viagens do Brasil. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório aplicado, de abordagem qualitativa, dividido em várias etapas. Inicialmente, o objetivo foi identificar dimensões necessárias para nortear a pesquisa, averiguando aspectos subjetivos para fundamentar a discussão. Em fase seguinte, com a ruptura do tema consolidado por intermédio do estado da arte dos estudos e publicações de artigos em periódicos renomados na área pelas pesquisadoras (aluna e orientadora da presente tese), foi possível a construção do marco teórico e a elaboração de um modelo preliminar, submetido à avaliação por meio de um pré-teste aos agentes de viagens do Brasil. Na terceira etapa, foi possível o desenho e construção do modelo a partir de modelos existentes. Na quarta etapa, aplicou-se estudos de casos múltiplos em cinco agências de viagens de cada estado do país indicadas pela ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens, com a amostra intencional de representar as cinco regiões do país. Nessa etapa, o instrumento entrevista em profundidade foi desenhado para a compreensão de significados e características situacionais apresentadas pelos agentes de viagens. Após aplicação e a análise das entrevistas mediante a análise de conteúdo, foram aportadas contribuições acadêmicas e mercadológicas para o mercado de agência de viagens. Como conclusão, a tese apresenta um novo modelo em que as agências de viagens do Brasil, ainda que impulsionadas pelas mudanças nos modelos de negócios utilizados que não representam em sua totalidade aspectos inovadores e disruptivos, conseguem manter posições satisfatórias em ambientes de crises, por criações de vínculos estabelecidos com seus clientes por meio dos valores confiança, segurança e respeito à marca, permitindo as agências longevidade no mercado.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Modelos de Negócios. Crises. Agências de viagens.

Tito, A. L. A. (2024). *Strategic management business models for the crisis context in travel agencies in Brazil*. Doctoral thesis, 152f. Federal University of Rio Grande do Norte – UFRN, Natal/Brazil.

ABSTRACT

Environments conducive to crises and rapid changes cause turbulence in the market in general. Tourism is part of this scenario of uncertainty, in which the travel agency sector is undergoing restructuring and facing robust problems. Experts in business growth in uncertain environments emphasize that strategies based on old and rigid management models face challenges and indicate new scientific evidence anchored in the theory of Transient Competitive Advantage (VCT). Thus, the central objective of this thesis is to analyze strategies and applicability of business models in the context of crises in travel agencies in Brazil. This is an applied descriptive-exploratory study, with a qualitative approach, divided into several stages. Initially, the objective was to identify dimensions necessary to guide the research, investigating subjective aspects to support the discussion. In the next phase, with the rupture of the consolidated theme through the state of the art of studies and publications of articles in renowned journals in the area by the researchers (student and supervisor of this thesis), it was possible to construct the theoretical framework and elaborate a preliminary model, submitted for evaluation through a pre-test to travel agents in Brazil. In the third stage, it was possible to design and construct the model based on existing models. In the fourth stage, multiple case studies were conducted in five travel agencies from each state of the country indicated by ABAV - Brazilian Association of Travel Agencies, with the intentional sample representing the five regions of the country. At this stage, the in-depth interview instrument was designed to understand the meanings and situational characteristics presented by travel agents. After applying and analyzing the interviews through content analysis, academic and marketing contributions were made to the travel agency market. As a conclusion, the thesis presents a new model in which travel agencies in Brazil, although driven by changes in the business models used that do not fully represent innovative and disruptive aspects, manage to maintain satisfactory positions in crisis environments, through the creation of bonds established with their clients through the values of trust, security and respect for the brand, allowing agencies longevity in the market.

Keywords: Strategic Management. Business Models. Crises. Travel Agencies.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Escolas do Pensamento Estratégico..... | 24 |
| Figura 2 - Fundamentos do Modelo de Gestão Estratégica..... | 28 |
| Figura 3 - O Processo da Gestão Estratégica..... | 31 |
| Figura 4 - Camadas do Ambiente de Negócios..... | 32 |
| Figura 5 - Correntes de Pensamento da Vantagem Competitiva..... | 39 |
| Figura 6 - O Novo Manual da Estratégia..... | 41 |
| Figura 7 - Modelo Canvas | 51 |
| Figura 8 - Restrições e Oportunidades das Inovações de Conceitos e Modelos de Negócios..... | 55 |
| Figura 9 - Fluxograma de Atendimento e Comercialização de Produtos e Serviços Anterior aos Avanços Tecnológicos..... | 73 |
| Figura 10 - Fluxograma do Atendimento e Comercialização de Produtos e Serviços Posterior aos Avanços Tecnológicos..... | 75 |
| Figura 11 - Fluxograma da Pesquisa | 80 |
| Figura 12 - Etapas para a definição da população e amostra da pesquisa..... | 82 |
| Figura 13 - Modelo proposto para agências de viagens no contexto de crise | 128 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Modelos utilizados pela Gestão Estratégica..... | 35 |
| Tabela 2 - Tipos de Ambientes..... | 37 |
| Tabela 3 - Modelos de Negócios Teóricos | 46 |
| Tabela 4 - Descritivo da Construção do Instrumento | 84 |
| Tabela 5 – Código dos Entrevistados | 86 |
| Tabela 6 - Mudanças de Modelos de Negócios das Agências de Viagens e Turismo no Contexto da Revolução Tecnológica..... | 92 |
| Tabela 7 - Descritivo baseado nos nove componentes do Modelo Canvas..... | 94 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------------|---|
| ABAV | Associação Brasileira dos Agentes de Viagens |
| ANS | Agência Nacional de Saúde Suplementar |
| AL | Alagoas |
| BRAZTOA | Associação Brasileira de Operadoras de Turismo |
| BCG | <i>Boston Consulting Group</i> |
| CADASTUR | Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CDC | Código de defesa do consumidor |
| CDL | Câmara de dirigentes logistas |
| CEO | Diretor Executivo |
| COVID | Doença do Corona |
| CRM | <i>Customer relationship management</i> |
| CR'S | <i>Computer reservation system's</i> |
| DF | Distrito Federal |
| EGP | Empresa de Grande Porte |
| EMP | Empresa de Médio Porte |
| EPP | Empresa de Pequeno Porte |
| GDS | <i>Global Distribution System</i> |
| IA | Inteligência Artificial |
| IATA | <i>International Air Transport Association</i> |
| IDEO | Empresa Internacional de Design e Consultoria em Inovação |
| JTBD | <i>Jobs To Be Done</i> |
| ME | Microempresa |
| MEI | Microempreendedor Individual |
| MTUR | Ministério do Turismo |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| PB | Paraíba |
| PE | Pernambuco |
| PI | Piauí |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| RBM | <i>Relationship Business Management</i> |

| | |
|---------------|---|
| RN | Rio Grande do Norte |
| SCP | Sociedade em Conta de Participação |
| SEBRAE | Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa |
| SWOT | <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> |
| TIC | Tecnologias de Informação e Comunicação |
| VCT | Vantagem Competitiva Transitória |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA | 14 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 18 |
| 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO | 20 |
| 1.3.1. Objetivo geral..... | 20 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 20 |
| 2 ESTRATÉGIA: ABORDAGENS TEÓRICAS E PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL | 21 |
| 2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA | 21 |
| 2.1.1 Modelos e Elementos da Gestão Estratégica..... | 30 |
| 2.1.2 Vantagem Competitiva Sustentável x Vantagem Competitiva Transitória..... | 38 |
| 2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS | 42 |
| 2.2.1 Evolução e Antecedentes | 42 |
| 2.2.2 Tipologias de Modelos de Negócios | 46 |
| 2.2.3 O Modelo Canvas..... | 50 |
| 2.2.4 Inovação nos Modelos de Negócios | 58 |
| 2.2.5 Modelo de Negócios como Estratégia e a Estratégia do Modelo de Negócios | 62 |
| 2.3 AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO | 64 |
| 2.3.1 Crises e Mais Crises..... | 66 |
| 2.3.2 Crises e a Necessidade de Modelos de Negócios Inovadores nas Agências de Viagens e Turismo | 68 |
| 2.3.3 Evolução e Reformulação dos Distribuidores de Viagens e Turismo Devido as Mudanças do Mercado..... | 71 |
| 3 METODOLOGIA..... | 79 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 79 |
| 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA | 81 |
| 3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA..... | 83 |
| 3.4 COLETA DE DADOS | 85 |
| 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE | 87 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 88 |
| 4.1 CRISES ENFRENTADAS PELAS AGÊNCIAS DE VIAGENS | 88 |

| | |
|--|------------|
| 4.2 CRISE QUE MAIS IMPACTOU AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E SUAS CONSEQUÊNCIAS..... | 89 |
| 4.3 ESTRATÉGIAS E ATITUDES TOMADAS PELOS AGENTES DE VIAGENS NO CONTEXTO DA PANDEMIA..... | 90 |
| 4.4 MODELOS DE NEGÓCIOS PRÉ-CRISE | 92 |
| 4.5 MODELOS DE NEGÓCIOS PÓS-CRISE | 93 |
| 4.5.1 Parcerias-chave..... | 115 |
| 4.5.2 Atividades-chave..... | 115 |
| 4.5.3 Recursos-chave..... | 116 |
| 4.5.4 Proposta de valor..... | 117 |
| 4.5.5 Relacionamento com o consumidor | 118 |
| 4.5.6 Canais | 119 |
| 4.5.7 Segmentos dos clientes..... | 120 |
| 4.5.8 Custos..... | 121 |
| 4.5.9 Fontes de receitas..... | 121 |
| 4.6 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A MUDANÇA NO MODELO DE NEGÓCIOS | 122 |
| 5 ANÁLISE COMPARATIVA..... | 124 |
| 6 O MODELO CANVAS E A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL..... | 127 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 131 |
| REFERÊNCIAS..... | 134 |
| APÊNDICES | 145 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Inúmeras empresas são estabelecidas no Brasil e um dos fatores para o expressivo número de aberturas e fechamentos de empreendimentos é a falta de informação no que diz respeito à abertura e encerramento de negócios, assim sendo, é crucial compreender as razões subjacentes às numerosas dificuldades encontradas.

Essa constatação é respaldada pelo Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa, Sebrae (2023), que revela a expressiva quantidade de empresas que não conseguem sobreviver, especialmente aquelas encerradas em 2020. Os Microempreendedores Individuais (MEIs) destacam-se pela mais elevada taxa de mortalidade entre os pequenos negócios, atingindo 29%, fechando suas portas após um quinquênio de atividade. Em contraste, as Microempresas (MEs) apresentam uma taxa de mortalidade intermediária, com 21,6% encerrando suas operações no mesmo período. Notavelmente, as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) exibem a menor taxa de mortalidade, registrando apenas 17% encerrando suas atividades ao completar cinco anos (Sebrae, 2023).

Segundo a pesquisa realizada pelo Sebrae (2023), os fatores que contribuíram para o fechamento são: pouco preparo pessoal, planejamento de negócio limitado, gestão do negócio deficiente e problema no ambiente (crise).

O mercado brasileiro passou e passa por uma ocorrência simultânea de quatro crises: política, econômica, institucional e sanitária, provocando sequelas para todos os envolvidos, como falência, desemprego, violência, entre outros. Seus efeitos e conseqüências já se evidenciavam quando os números do Sebrae (2016) apontaram que a taxa de mortalidade das empresas constituídas em 2012 era de 23,4%.

Ainda de acordo com esse estudo, por região, os dados apresentam um fechamento de 22% na região Sudeste, 23% no Centro-Oeste, 24% no Nordeste, 25% no Norte e 25% na região Sul. As análises ressaltavam que as principais causas de encerramento dessas atividades são a falta de preparo dos empreendedores, de planejamento e de gestão do negócio.

É possível observar que em termos de taxa de mortalidade das empresas, os números não só aumentaram consideravelmente, como os motivos que levaram ao fechamento dos negócios permaneceram os mesmos.

Assim como os diversos outros segmentos do mercado, o setor de turismo tem enfrentado uma série de desafios, como o processo de globalização, os avanços tecnológicos, o aumento da concorrência, o terrorismo, as guerras, questões sanitárias e as crises econômicas.

Dentro dessa cadeia produtiva, encontra-se as agências de viagens que, além desses cenários de crises enfrentadas, passaram por um longo processo de reestruturação em função dos avanços tecnológicos que provocaram mudanças no perfil do consumidor, no perfil profissional do agente de viagens, nas negociações entre agências e fornecedores, assim como na forma de comercialização de produtos e serviços. Essas situações provocaram prejuízos às organizações de turismo, levando o tráfego comercial de passageiros ao declínio, ocasionando a falência de empresas e a queda nas vendas (Kim & Gu 2004; Stafford, Yu & Armo, 2002).

Embora grande parte das agências de viagens tenham sofrido graves consequências em função das crises que surgiram, empresas como CVC, Expedia, Decolar.com, Booking.com, Hotel Urbano, Submarino Viagens, Viajanet, Hotéis.com, Airbnb saíram do modelo de comercialização de produtos e serviços tradicionais utilizados pelas agências de viagens e adotaram um novo modelo de negócios, acabando por crescer no período de crise e, assim, consolidar-se. O emprego da intuição, criatividade e práticas inovadoras são ferramentas utilizadas para que as empresas possam se reinventar em suas formas de estruturação, governança e administração para o alcance de resultados efetivos num cenário de incertezas no campo social, político, econômico e mundial (Sousa & Dias, 2017).

A gestão estratégica, assim como a inovação no modelo de negócios são exemplos de ferramentas utilizadas no mercado pelas organizações. A implantação da inovação de um modelo de negócios por intermédio de um planejamento estratégico pode fornecer às empresas uma maneira de sair da competição intensa, sob a qual as inovações do produto ou processo são facilmente imitadas, os concorrentes e as estratégias adotadas convergem e a vantagem, até então sustentada, torna-se incerta. A inovação no modelo de negócios pode ajudar a lidar com as instabilidades do mercado, aproveitando justamente as oportunidades específicas da retração (Lindgardt, Reeves, Stalk & Deimler, 2009).

Ainda para os autores acima mencionados, as empresas que florescem em recessões frequentemente aproveitam a crise para se reinventar, ao invés de simplesmente implantar táticas financeiras e operacionais defensivas. Pode-se observar que são necessárias novas abordagens competitivas. O planejamento estratégico vem justamente para dar o suporte necessário na criação e no desenvolvimento de modelos de negócios e, dessa forma, norteá-los na busca dos objetivos traçados.

Vale ressaltar que, em função desse novo ambiente suscetíveis a crises e mudanças rápidas, as empresas terão de aprender a sobreviver e prosperar em um ambiente cada vez mais volátil. Isso significa que as estratégias herdadas de antigos modelos de gestão também estão sendo modificadas, uma vez que muitas das ideias estratégicas adotadas vêm de uma época em que as situações eram mais estáveis, não sendo tão proficiente nos dias atuais.

Isso não significa que os modelos de gestão estratégica não sirvam mais, mas que, em função de um ambiente cheio de mudanças, essas estratégias passaram a ser mais dinâmicas e adaptáveis a cada nova situação. Estudiosos como Porter, por exemplo, já admitem essa flexibilidade nos seus modelos de gestão estratégica.

McGrath (2013), especialista em crescimento estratégico de negócios em ambientes incertos, propõe uma nova perspectiva que se baseia na ideia de vantagem competitiva transitória, adotando práticas de gestão estratégicas maleáveis possíveis de ser alteradas ou modificadas radicalmente à medida que o mercado vai se reestruturando.

Nesse contexto, tem-se a importância de que os empresários inovem no planejamento estratégico das organizações, a fim de que possam estruturar suas empresas de modo inovador e, com isso, serem capazes de sobreviver ou de reagir de forma ativa diante das mudanças surgidas, assim como das situações de crise.

As agências de viagens, pelas características de sua atividade, funcionam como um dos principais indutores para o desenvolvimento do turismo. Dados do Sebrae (2017) apontam a existência de 32.211 empresas prestadoras de serviços distribuídas em todo o Brasil.

Essas empresas, em sua grande maioria, estão concentradas na região Sudeste, 51,76%; enquanto o Nordeste conta com 19,28%; a região Sul 15,83%; Centro Oeste, 8,25%; e Norte, 4,88%. Dessas empresas, 99,5% são de pequeno porte, distribuídas em Microempresa (ME), com 55,25%; seguida pelo Microempreendedor Individual (MEI), com 36,97%; Empresa de Pequeno Porte (EPP), com 7,25%; Empresa de Médio Porte (EMP), com 0,43%; e Empresa de Grande Porte (EGP), com 0,10% (Sebrae, 2017).

Ainda com base nos dados fornecidos pelo Sebrae (2017), em 2014, o setor empregou 68.384 pessoas, com um faturamento total nominal entre as ME e EPP de R\$ 3.053.685.929,00, em que o faturamento nominal médio por empresa foi de R\$ 165.055,00 entre 2011 e 2014.

Apesar desses números consideráveis, o setor enfrentou mudanças e turbulências, de modo que a sua permanência no mercado chegou a ser discutida. Em termos estruturais, as agências de viagens, desde a segunda metade da década de 1970, enfrentam o desafio de um mercado em reestruturação e de readequação em face do avanço tecnológico e da

liberalização dos mercados no cenário do turismo globalizado (Harvey, 1993). Fenômenos como o comércio eletrônico e a desintermediação ameaçam e, ao mesmo tempo, constituem oportunidade para a descoberta de novos caminhos e focos de atuação (Beni, 2003; Lago & Cancellier, 2005).

Como oportunidades que o parágrafo anterior menciona, pode-se citar as que foram rapidamente identificadas por empresas como CVC, Expedia, Decolar.com, Booking.com, Hotel Urbano, Submarino Viagens, Viajanet, Hotéis.com, Airbnb e até agências de viagens físicas que adotaram como estratégia novos modelos de negócios, acabando por se estabilizarem no mercado e, com isso, superar os obstáculos que foram surgindo.

Dados apresentados pelo Ministério do Turismo (2022) fazem um comparativo entre o primeiro semestre de 2022 com o mesmo período de 2021. Os dados levantados - que ficaram em torno do número de empregados, demanda pelos serviços ofertados e faturamento da empresa - constatou-se que 100% dos empresários entrevistados com relação ao número de empregados apontaram que 54,6% mantiveram-se estável, 25,5% deles apresentaram queda, enquanto 19,9% perceberam aumento. Quanto á demanda pelos serviços ofertados, houve um aumento de 49,8%, uma estabilidade para 21,4% e uma caída para 28,8%. Já o faturamento da empresa aumentou de acordo com 45,9%, se manteve constante para 20,0% e um declínio para 34,1%.

É interessante frisar que, mesmo conseguindo ultrapassar as dificuldades surgidas, não se tem a garantia de uma vantagem competitiva sustentável, pois as empresas precisam constantemente promover novas iniciativas estratégicas em função da nova realidade em que vivem. Segundo Salgado (2017), mercados que mudam rapidamente requerem empresas flexíveis e uma base teórica para orientar a tomada de decisão gerencial.

McGrath (2013) afirma que existem lugares onde as regras e as ideias antigas se aplicam, mas há muitos onde não, por isso é importante ter um conjunto diferente de lentes para pensar como competir estrategicamente.

As pesquisas acerca da transitoriedade na gestão estratégica, inovação e modelos de negócios são recentes e voltados para as organizações, não levando em consideração o setor de serviços, mais precisamente o segmento de agências de viagens. Dessa forma, o presente estudo pretende preencher essa lacuna ao objetivar responder a seguinte questão: **como desenvolver uma ferramenta de gestão inovadora que possa contribuir para modelos de negócios das agências de viagens e turismo em contextos de crise?**

1.2 JUSTIFICATIVA

No atual contexto de constantes crises e mudanças rápidas, a gestão estratégica, assim como os modelos de negócios tradicionais, passam a ser questionados, colocando em evidência a necessidade de que essas táticas adotadas sejam modificadas ou realinhadas. Nesse novo cenário, as empresas terão de aprender a sobreviver e prosperar cientes de que as vicissitudes serão ininterruptas fazendo parte da nova conjuntura mundial.

Desse modo, as empresas mais predispostas a ter sucesso serão aquelas que estejam cientes e preparadas para adotar novas maneiras de trabalho, abandonando procedimentos e produtos ultrapassados com frequência, identificando oportunidades de forma rápida, em meio às crises e às mudanças surgidas, pensando sobre quais padrões realmente importam no contexto particular do momento (Salgado, 2017).

As agências de viagens vêm enfrentando mudanças e situações de crise desde a década de 80 com o aperfeiçoamento dos GDS - *Computer Reservation System's*, desregulamentação do transporte aéreo, plano real, internet, desaquecimento da economia, desvalorização cambial, guerra de tarifas entre as companhias aéreas, redução no percentual de comissionamento, atentados terroristas, epidemias, tsunamis na Indonésia, crise financeira de 2008, indústria 4.0 e, mais recentemente, a pandemia do Corona vírus (covid-19) (Tomelin, 2001; Lohmann, 2008; Glaesser, 2008; Mendonça, 2014; Guimarães & Menezes, 2016). Essas situações vivenciadas requerem das agências de viagens um posicionamento rápido, flexível e constante, no tocante à gestão e à comercialização de seus produtos e serviços.

Na perspectiva defendida por McGrath (2013), não se concebe mais, nos dias atuais, uma gestão estratégica tradicional, pois tudo é transitório, as organizações, incluindo as agências de viagens, precisam constantemente promover novas iniciativas estratégicas, construindo e explorando vantagens competitivas transitórias, que, embora temporárias, podem manter as empresas na liderança no longo prazo.

O segmento das agências de viagens e turismo possui relevância tanto econômica como social. Dados do SEBRAE (2017) apontam a existência de 32.211 empresas prestadoras de serviços distribuídas em todo o Brasil, proporcionando 10 mil postos de trabalho com carteira assinada (Ministério do Turismo - MTUR - Brasil, 2011).

A importância de fortalecer esse setor da economia do turismo para que se reposicione ao invés de ser eliminado do mercado se demonstra por meio dos números até aqui apresentados.

Apesar da importância supramencionada, agências de viagens e turismo são um tema pouco explorado. Os estudos bibliométricos desenvolvidos por Borges e Guardia (2012) e Marcílio (2012) verificaram um número reduzido de publicações discutindo a temática. Tais estudos tratam, predominantemente, sobre a crise decorrente da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como ferramentas geradoras de competitividade no mercado e do advento da internet como canal de distribuição de produtos/serviços turísticos concorrentes, que levou muitas agências de viagens e turismo à insolvência.

Um estudo mais recente discutido por Araújo, Farias e Sonaglio (2020) volta a apontar poucas produções científicas relacionadas às agências de viagens, como: os impactos da internet, o perfil do novo consumidor, *e-commerce*, agências de viagens online, marketing digital, desenvolvimento de pequenas e médias empresas nos países desenvolvidos, inovações nas gestões, transformação do agente de viagens em consultor e outros assuntos sobre comércio eletrônico.

As autoras também afirmam que a maior parte dos trabalhos aborda esses conteúdos de forma teórica, enquanto uma minoria o faz de forma empírica. O que justifica sua ampliação e aprofundamento na temática proposta, uma vez que os estudos acerca da transitoriedade são recentes, ainda não explorados no setor de serviços e, mais precisamente, no segmento de agências de viagens.

A escolha do tema deste estudo foi motivada pela necessidade de aprofundar o entendimento das estratégias para lidar com imprevistos inerentes ao mercado de agências de viagens. Essa necessidade foi influenciada pela experiência pessoal da autora como empresária, docente e pesquisadora na área de agências de viagens e turismo. A investigação pretende abordar questões fundamentais, como a preparação para crises e as técnicas de análise e gestão, que impactam significativamente a administração do negócio e também são objeto de reflexão por parte de diversos profissionais do setor.

Assim sendo, estudar as estratégias utilizadas para se adotar modelos inovadores nas agências de viagens no contexto de crise representa um olhar inovador sobre o tema, com potencial para outras revelações e esclarecimentos para a pesquisa científica nesse segmento turístico. Dessa maneira, o presente estudo torna-se relevante ao oportunizar a compreensão do segmento das agências de viagens e turismo mediante a inovação nos modelos de gestão.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo geral

Analisar estratégias e aplicabilidade de modelos de negócios inovadores em contexto de crises nas agências de viagens do Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Comparar a partir do modelo Canvas, negócios antigos e atuais das agências de viagens;
- b) Identificar ações e estratégias inovadoras presentes nas agências de viagens;
- c) Apresentar como essas ações e estratégias inovadoras ajudaram as agências de viagens a se manter em ambientes de crise;
- d) Contrastar os modelos de negócios em contexto de crise conforme apresentados por Tito (2019) com as descobertas atuais, a fim de identificar mudanças e continuidades na gestão de agências de viagens;
- e) Sugerir uma proposição de modelo de negócios inovador para as agências de viagens.

A seção a seguir revisa a teoria fundamental que se aplica ao presente estudo qualitativo, abordando as temáticas da gestão estratégica, mudança organizacional, configurações organizacionais, modelos de negócios inovadores, crises e agências de viagens. As perguntas da pesquisa são derivadas desta revisão.

2 ESTRATÉGIA: ABORDAGENS TEÓRICAS E PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA

As organizações da era moderna têm passado por diversas transformações, podendo muitas vezes serem encaradas como uma oportunidade, mas também como um momento de intranquilidade no mercado. Esse clima incerto termina desencadeando uma série de crises, as quais podem ser internas ou externas, econômicas, políticas, por competitividade, inovações tecnológicas, etc.

Mudanças, competitividade, crises financeiras e políticas já fazem parte do cotidiano das empresas, porém, o cenário atual é completamente novo, o que dificulta a previsão de futuros eventos. As empresas, de uma forma geral, precisarão estar preparadas para enfrentar momentos de incertezas dos mercados e não apenas alocadas em resolver os problemas que surgem no dia a dia.

Se não houver um planejamento estratégico antecipado, as organizações poderão tomar decisões equivocadas e comprometerem o desenvolvimento de suas atividades. Premissa esta enfatizada por Wolf e Floyd (2017) ao apontarem outra situação, além das crises enfrentadas pelas organizações, que é a pressão constante para superar os concorrentes, levando as empresas contemporâneas a fazerem investimentos substanciais de tempo e outros recursos na formulação da estratégia.

Segundo Darvishmotevali, Altinay e Koseoglu (2020), provavelmente, o tópico mais evidente em qualquer setor é como desenvolver iniciativas para melhorar o desempenho da empresa em face da incerteza ambiental. Nesse tipo de ambiente, estabelecer e manter uma vantagem sobre os concorrentes é uma das preocupações fundamentais de cada organização.

O cenário da economia no mercado brasileiro, juntamente com as dificuldades inerentes a cada setor de atividade vêm desencadeando uma necessidade de que as empresas se repositionem para que se mantenham na era globalizada. Com a área do Turismo não é diferente, tampouco preocupação recente, visto que Chon e Olsen (1990) já destacavam na década de 90 que as organizações de turismo precisavam fazer melhores estimativas do futuro para que assim pudessem tomar decisões de gestão sólidas.

A segurança e a tomada de atitude em bases sólidas só serão possíveis mediante um planejamento que, segundo Azevedo e Barros Neto (2017), trata-se de uma premissa básica

para a ordenação de qualquer atividade, sendo um processo contínuo, renovável e resultante de um estudo aprofundado, com o intuito de ordenar as ações e as estratégias.

A palavra estratégia, de acordo com Lobato, Moisés Filho, Torres e Rodrigues (2012), é um termo instituído pelos antigos gregos, cuja literatura a relaciona com situações políticas, guerras ou jogos, possuindo como característica alcançar determinado desempenho competitivo. Os autores enfatizam que a evolução do pensamento estratégico e o conceito de estratégia tinham como foco as organizações militares, tornando, a partir daí, o pensamento estratégico apropriado ao ambiente de negócios, com seu desenvolvimento relacionado às transformações na sociedade e no mundo empresarial.

Para Ansoff (2001), um dos principais pensadores da administração estratégica, estratégia consiste, basicamente, em um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

De acordo com Brugnolo (2018), estratégia é um conjunto completo, integrado e coordenado de compromissos, decisões e ações necessárias para explorar competências centrais e obter vantagem competitiva. Medidas essas que perpassam por análise do ambiente, definição e escolhas de alternativas em sintonia com as metas e objetivos organizacionais, mostrando o caminho que a empresa decide seguir.

Johnson, Scholes e Whittington (2011) apontam em seu conceito de estratégia a inconstância do ambiente, assim como o planejamento à longo prazo, ao alegar que “a estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *Stakeholders*” (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, p. 25).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) conceituam o termo estratégia sob a ótica dos chamados cinco Ps:

- A estratégia é um plano (*plan*) – um guia a ser seguido para levar uma empresa de um estado atual para um futuro desejado;
- A estratégia é um padrão (*pattern*) – é um modelo a ser seguido, embora sofra alterações de acordo com a situação, tempo, dentre outros;
- A estratégia é uma posição (*position*) – é o lugar em que produtos, serviços ou empresas ocupam no mercado;
- A estratégia é uma perspectiva (*perspective*) – trata-se da visão que se tem de um negócio ou situação;

- A estratégia é um estratagema (*ploy*) – é uma manobra específica para vencer com astúcia um oponente ou concorrente.

A estratégia pode ser entendida como a busca de uma vantagem competitiva, significativa e sustentável (Porter, 1992) e isso só é obtido por meio de ações concretas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia não existe de fato, como proposta meramente teórica, ela só se realiza na prática. O autor enfatiza que para se observar a real estratégia de uma organização é necessário ir além dos discursos, das declarações e dos documentos formais. Deve-se buscar identificar a prática estratégica da organização, a sua estratégia realizada que nem sempre é a mesma que foi deliberada.

A estratégia em uma organização é adotada em três níveis: o nível corporativo, que diz respeito ao alcance total de uma empresa, é a base para outras decisões estratégicas (negócios/operacionais); a estratégia em nível de negócios, que se refere à forma com que os negócios definidos pela estratégia corporativa sejam planejados para serem colocados em prática pela estratégia operacional, que é o terceiro nível (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011; Lobato et al., 2012).

As definições e as classificações da estratégia são complexas e envolvem premissas e características das escolas de pensamento estratégico. Com base na interpretação desenvolvida por Mintzberg et al. (2010), as escolas de pensamento estratégico se dividem conforme é apresentado na Figura 1.

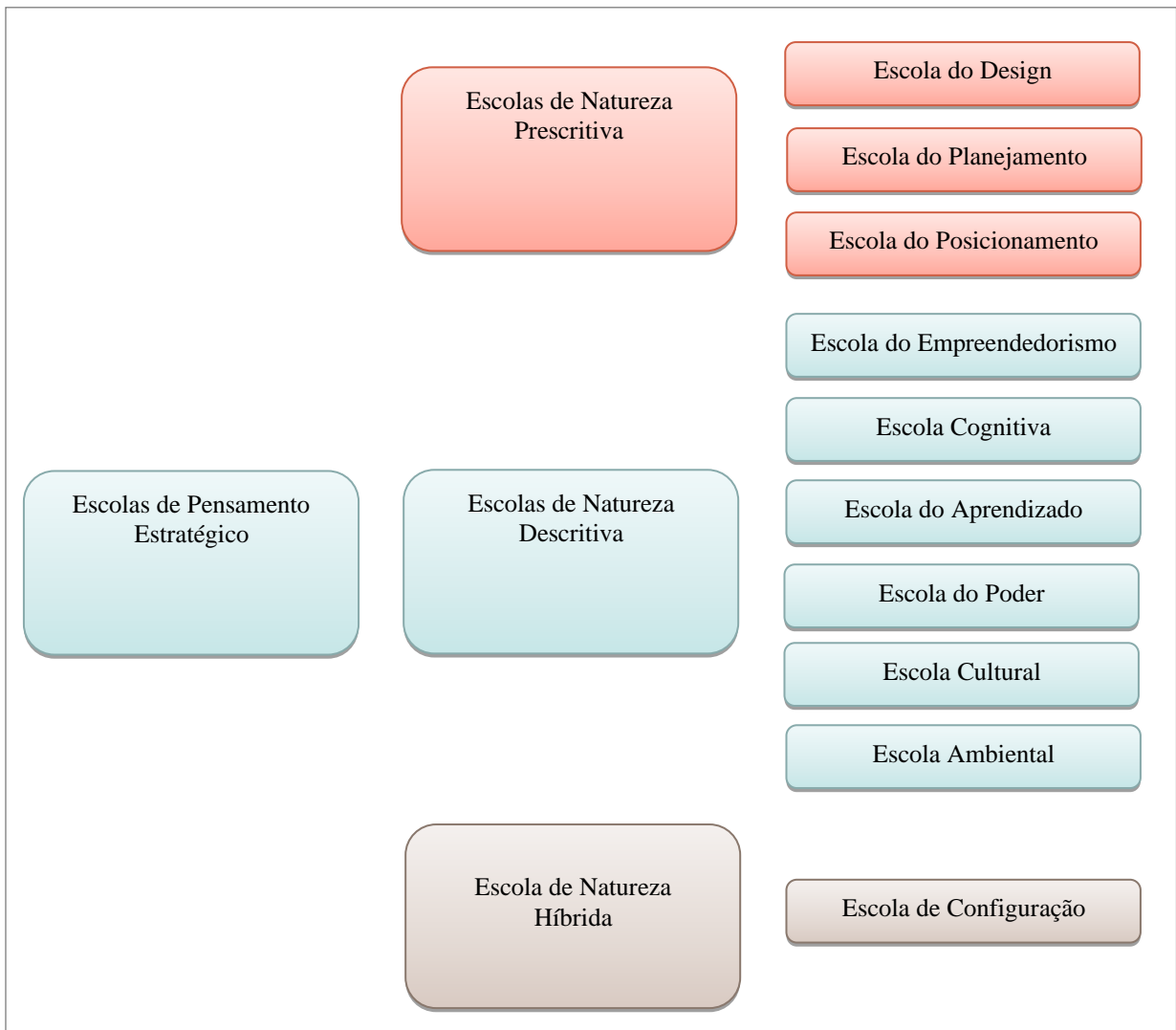


Figura 1. Escolas do Pensamento Estratégico

Nota. Concatenação de ideias. Fonte: elaboração própria (2024) a partir de Lobato et al. (2012).

Como apresentado na Figura 1, as Escolas de Natureza Prescritiva englobam as Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento. A Escola do Design é considerada uma das mais influentes na formulação das estratégias empresariais. Tal escola defende que a formulação das estratégias deve ser única, clara, específica, simples e estruturada a partir de um processo racional, formalizado e controlado, deliberado e não intuitivo.

As estratégias precisam ser elaboradas levando-se em consideração as situações específicas das organizações. A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é a principal ferramenta dessa escola, uma vez que relaciona a avaliação do ambiente interno da empresa com a análise de suas forças e fraquezas, bem como do ambiente externo com a verificação das oportunidades e ameaças (Mintzberg, 1994). É interessante frisar que tanto a formulação como o controle da estratégia são de responsabilidade do executivo principal.

Já a Escola de Planejamento preconiza a formação da estratégia como um processo formal, que segue um conjunto específico de etapas (determinação dos objetivos e metas, auditoria do ambiente externo e interno, avaliação das estratégias e operacionalização), as quais devem ser seguidas estritamente. Esses passos partem da análise da situação atual da organização até o desenvolvimento e a exploração de diferentes cenários alternativos.

As estratégias devem ser implantadas por meio da atenção detalhada aos objetivos, aos orçamentos, aos programas e aos planos operacionais, para todos os níveis da corporação, possuindo como objetivo a geração de um conjunto coordenado de planos que guie a empresa até o alcance de seus objetivos. A responsabilidade pelo processo de planejamento é, em princípio, do executivo chefe, enquanto a competência pela implantação e execução fica a cargo dos planejadores.

A Escola do Posicionamento é fortemente influenciada pelos trabalhos de Michel Porter (2005). A elaboração da estratégia é fruto de um processo minucioso em que se analisa a empresa, considerando o contexto da indústria na qual ela se encontra, explorando atitudes por meio das quais a organização pode incrementar sua posição competitiva. A proposição central desta escola é a escolha de uma posição no mercado.

Para a Escola de Posicionamento, a organização deve escolher uma estratégia genérica de competição, que pode ser: diferenciação de produtos, liderança em custos ou enfoque, defendendo sua posição no mercado contra seus concorrentes. A estrutura do mercado direciona a escolha do posicionamento estratégico que, por sua vez, determina a estrutura organizacional. Os analistas são peças fundamentais do processo, alimentando os gestores (responsáveis pelas escolhas) com recomendações baseadas num processo analítico devidamente quantificado. As ferramentas analíticas centrais desta escola são o modelo das cinco forças competitivas, a escolha de uma estratégia genérica de competição, a definição de um posicionamento estratégico no mercado e a construção da cadeia de valor.

Dentro das Escolas de Natureza Descritiva, encontra-se a Escola do Empreendedorismo, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental. As escolas que fazem parte da natureza descritiva procuram explicar como as estratégias foram de fato formuladas.

A Escola do Empreendedorismo tem como características importantes, para a formação de estratégias, a natureza proativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica, que podem beneficiar as organizações no seu estágio embrionário ou inicial e organizações com problemas que precisam encontrar um novo rumo. O líder promove a visão de forma decidida para que ela seja partilhada pelos colaboradores, assim, mantendo o

controle pessoal da implantação para que possa ser capaz de reformular o curso de ação sempre que necessário. O processo de formulação das estratégias é maleável e elas tendem a ser deliberadas e emergentes, procurando um nicho de mercado protegido das forças da competição.

No que concerne à Escola Cognitiva, pode-se afirmar que é uma escola que estuda como as crenças produzidas pelo senso comum são contempladas no pensamento estratégico, associando processos individuais aos coletivos, do indivíduo à organização. A ideia central é que os estrategistas utilizem seu conhecimento e sua forma de pensar para produzir as estratégias por meio de experiências.

Já a Escola do Aprendizado, defende que a empresa como um todo deve estar orientada para o aprendizado, para que as pessoas possam contribuir para o processo de estratégia em qualquer parte da organização. A formulação da estratégia deve seguir um processo de aprendizado ao longo do tempo, uma vez que o conhecimento é indissociável da formulação e implantação da estratégia. O papel da liderança não é a formulação de estratégias deliberadas, mas gerenciar o processo de aprendizado estratégico para que novos métodos possam emergir continuamente.

A Escola do Poder parte do princípio de que a formulação da estratégia é determinada pelo poder e pela política, seja como processo de tomada de decisão dentro da empresa ou como comportamento da organização no ambiente externo. Sendo assim, destaca-se a utilização do poder, da influência e da política para negociar estratégias favoráveis ao alcance de interesses particulares. As estratégias que são derivadas deste processo tendem a ser emergentes e tomam mais a forma de posições e artifícios do que de perspectivas. Formam-se diferentes tipos de alianças estratégicas e redes, objetivando-se o bem-estar da organização.

Diferentemente da Escola do Poder, em que há um interesse individual, que é fragmentador, na Escola Cultural o interesse é comum e o sistema é integrador, uma vez que entende a formação estratégica como um processo enraizado na força social da cultura, envolvendo vários grupos e departamentos dentro da organização. O processo de formulação da estratégia tende a ser deliberado e é um processo de interação social, baseado nas crenças e valores partilhados pelos empregados da organização na busca por vantagens competitivas.

Já para a Escola Ambiental a formação da estratégia é entendida como um processo reativo: uma resposta aos desafios impostos pelo ambiente de negócios, no qual a empresa está inserida para não ser eliminada. O ambiente, a liderança e a organização são as principais fontes de geração de estratégias para a empresa.

A Escola de Natureza Híbrida busca combinar a natureza prescritiva com a descritiva, oferecendo, por meio da Escola da Configuração, a possibilidade da integração das ideias apontadas pelas outras escolas estudadas.

A Escola da Configuração toma como base as premissas de outras escolas sem deixar de levar em consideração suas características. Para essa escola, apesar de utilizar proposições de outras escolas, são consideradas a adequação da estrutura da organização e as transformações demandadas. Essa escola parte do princípio de que, ocasionalmente, os períodos de estabilidade são interrompidos por transformações que geram uma mudança radical da organização para outra configuração ou que, ao se estabelecer o equilíbrio numa fase de existência da empresa, é chegado o momento de criar uma estratégia para saltar para um estado superior, já que seu objetivo é manter a estabilidade ou sustentar mudanças estratégicas viáveis, reconhecendo periodicamente a necessidade de gerenciar a transformação sem destruir a organização.

É possível observar que cada Escola do Pensamento Estratégico tem suas premissas calcadas na sua visão, forma, ênfase, objetivos, ferramentas, dentre outros. Nenhuma delas visualiza a estratégia como um todo, cada qual apresenta suas soluções de acordo com seus princípios.

Esse fato pode ser um dos motivos que levam a Koseoglu et al. (2020) destacarem que não há consenso sobre o significado da estratégia entre estudiosos e profissionais, uma vez que as pessoas fazem parte do processo de formulação e implementação das estratégias e isso implica no conhecimento que elas possuem do ambiente, dos recursos e das estratégias que podem vir a serem utilizadas.

É possível observar que essas incongruências apontadas por Aladag et al. (2020) são antigas, já que estão evidentes nas Escolas de Pensamento Estratégico, assim como nas similaridades descritas no presente estudo, em que autores basilares como Porter (1992) Ansoff (2001) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) conceituam a estratégia como um plano, padrão, posição, perspectiva, análise, regras, escolhas, decisões e caminhos para se alcançar a vantagem competitiva.

Uma estratégia bem consolidada permite que a organização se diferencie em termos competitivos de outras instituições (Brugnolo, 2018). Os conceitos de estratégia, assim como suas escolas de pensamento até aqui apresentados, respaldam uma melhor reflexão acerca da gestão estratégica. Os termos planejamento estratégico, administração estratégica e gestão estratégica são comumente interpretados como distintos, mas, a partir dos seus conceitos, é possível observar que possuem as mesmas funções. Daí a utilização indiscriminada de tais

expressões. Porth (2002) já relatava que a gestão estratégica havia surgido como parte do planejamento estratégico e que agora é tida como um de seus principais instrumentos, visto que o planejamento foi incorporado pela gestão estratégica, que uniu em um mesmo processo planejamento e gestão.

O planejamento estratégico compreende: o processo de formulação de estratégias que a organização utilizará para direcionar e fortalecer seu desempenho e posição competitiva; como essas estratégias são desdobradas em planos de ação e metas para todas as áreas da organização; e examina como o processo de formulação e operacionalização das estratégias pode ser reavaliado e melhorado (Paludo & Procopiuck, 2011).

A gestão estratégica é um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação (Mintzberg, 1994). Lobato et al. (2012) entende a gestão estratégica como a arte de escolher os caminhos que levam aos objetivos estratégicos, considerando as mudanças ambientais e as capacidades da organização, de forma que possam maximizar sua competitividade nos mercados em que atua.

Na visão de Ansoff (2001), a administração estratégica é definida como um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. Segundo Johnson et al. (2011), a gestão estratégica está alicerçada na combinação de três elementos principais: entender a posição estratégica de uma empresa, fazer escolhas estratégicas para o futuro e gerenciar a estratégia em ação, conforme exposto na Figura 2.

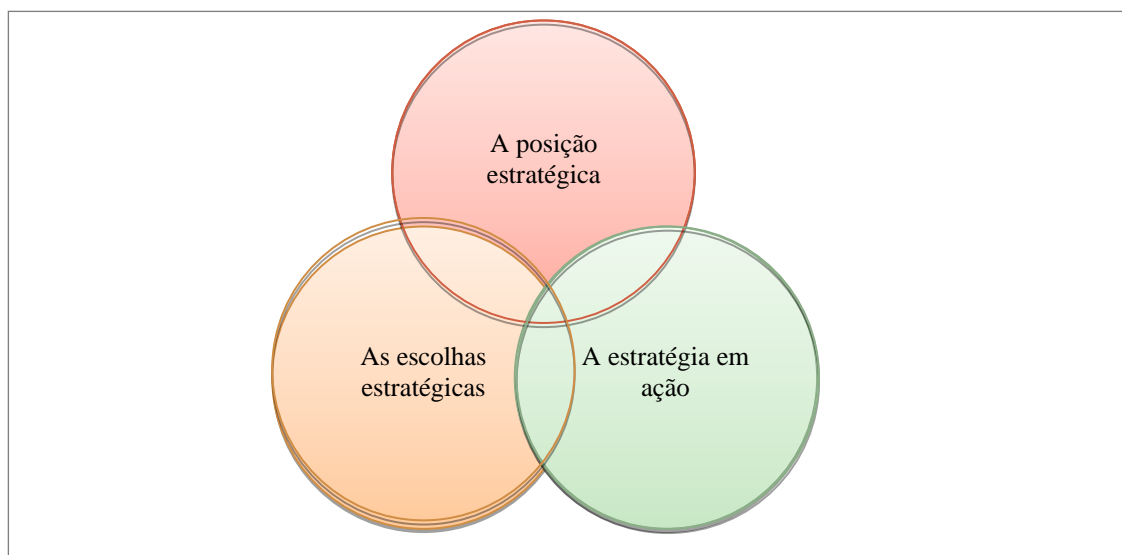


Figura 2. Fundamentos do Modelo de Gestão Estratégica

Fonte: Johnson et al. (2011, p. 35).

A Figura 2, de acordo com Johnson et al. (2011), corresponde aos elementos principais da gestão estratégica de uma forma não linear, por defender que, na prática, esses elementos não seguem uma sequência linear, e sim que eles estão interligados, alimentando uns aos outros.

A posição estratégica procura diagnosticar em que posição a organização se encontra, seja identificando os impactos causados pelo ambiente externo e/ou capacidade estratégica de uma organização (recursos e competências) e pelas expectativas e influências dos stakeholders na estratégia.

Já as escolhas estratégicas envolvem a seleção das opções de estratégia em termos de direções que podem ser tomadas e de métodos que podem ser adotados a partir do que foi diagnosticado na posição estratégica.

A estratégia em ação significa o momento para se certificar tanto com o fato de que as estratégias escolhidas serão colocadas em prática, assim como de que essas estratégias sejam implementadas de acordo com o que foi estabelecido, fazendo os ajustes necessários ao longo dos acontecimentos.

Com base no exposto, fica implícito que as estratégias são a soma de análises e escolhas cuidadosas. Contudo, Johnson et al. (2011) afirmam que não é somente dessa forma que as estratégias são desenvolvidas em uma empresa, apontando duas visões em que a estratégia pode ser desenvolvida:

- a) Visão racional - analítica – as estratégias são desenvolvidas por processos racionais e analíticos. Há uma sequência linear em que se analisa a posição estratégica, comparam-se ações, escolhe-se a estratégia adequada e, por fim, as estruturas, os processos e os procedimentos de mudança são postos com o intuito da implementação efetiva. As estratégias, neste caso, são deliberadas, ou seja, são o produto de escolhas planejadas.
- b) Visão da estratégia emergente – é uma visão alternativa sobre o desenvolvimento da estratégia. De acordo com ela, as estratégias não se desenvolvem de acordo com o planejado, mas tendem a surgir nas empresas para um fim específico de forma incremental ou mesmo acidental.

Johnson et al. (2011) complementam ainda que os melhores planos devem ser abandonados quando surgem novas oportunidades ou quando as empresas recebem lições do mercado. As duas ações não são mutuamente excludentes, estratégias planejadas podem, com

frequência, obter êxito, principalmente em mercados estáveis onde não acontecem muitas surpresas. Fato esse não observado atualmente, sendo importante os gestores estarem abertos para as possibilidades da estratégia emergente. Gestões estratégicas inflexíveis podem impedir o aproveitamento de oportunidades.

Atualmente, a gestão estratégica é uma das áreas do campo da administração de maior destaque e relevância (Marcondes, 2020). Observação essa já discutida por Dess, Lumpkin e Eisner (2007) quando preconizaram que tal importância residia no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão. Mainardes, Ferreira e Raposo (2011) ressaltam também sua importância pelo fato de a gestão estratégica dar às organizações um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças. Ela também ajuda a desenvolver a habilidade de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização.

A gestão estratégica nasceu como uma disciplina híbrida influenciada pela Sociologia e pela Economia, sendo considerada uma evolução das teorias das organizações. Somente na década de 1950 é que a gestão estratégica passa a receber mais atenção tanto da área acadêmica como empresarial, porém, seu desenvolvimento começa a partir dos anos 60 e 70, objetivando integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica (Mainardes et al., 2011).

Após ter sido constituída, a gestão estratégica teve rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos. Surgiu uma grande quantidade de modelos de análise de mercado a partir dos anos 60, como a Matriz BCG (ferramenta desenvolvida pela consultoria Boston Consulting Group – daí a sigla do nome), o Modelo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de importantes conceitos, como o de análise econômica de estrutura, conduta e desempenho, competência distintiva, competências essenciais e os chamados sistemas de planejamento estratégico (Mintzberg et al., 2010).

2.1.1 Modelos e Elementos da Gestão Estratégica

A gestão estratégica tem como finalidade acrescentar novas reflexões acerca da empresa (funcionamento, processos, produtos, ambiente interno e externo, mercado, dentre outros) e também sua ação continuada, de modo a permitir avaliar a situação, elaborar

projetos de mudanças e, por fim, acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Koseoglu et al (2020) enfatiza que a formulação de uma estratégia consistente é uma tarefa desafiadora para todas as organizações, mas sem uma implementação eficaz, é improvável que traga os benefícios pretendidos.

A implementação da gestão estratégica envolve um processo, conforme é apresentado na Figura 3, ou referenciais que são direcionadores da tomada de decisão, em que todas as organizações, independente da sua natureza, porte ou operação, necessitam tê-los permanentemente. Segundo Lobato et al. (2012), mais que um documento estático, o processo de gestão estratégica deve ser visto como um instrumento dinâmico e, assim, contribuir para a obtenção de resultados da organização.

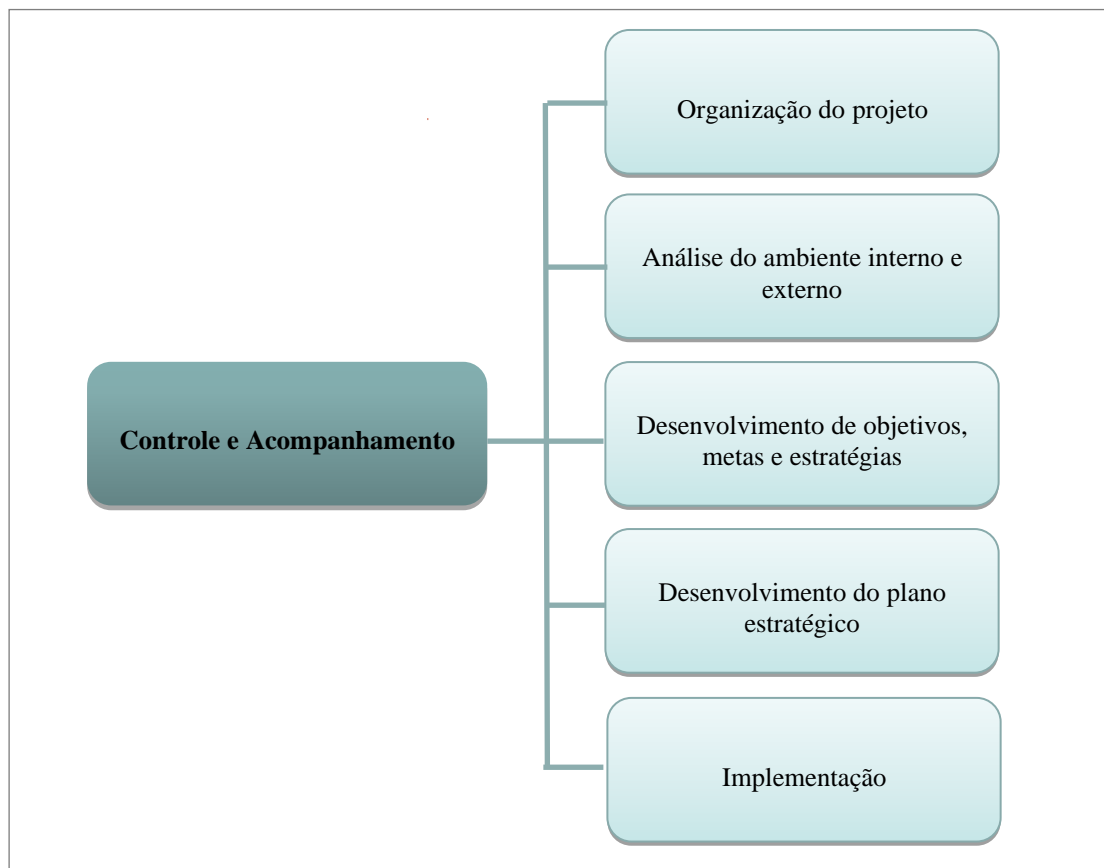


Figura 3. O Processo da Gestão Estratégica

Fonte: adaptado de Brugnolo (2018, p. 18).

No processo da gestão estratégica, que foi exposto por meio da Figura 3, a etapa da organização do projeto representa a ocasião em que a estratégia começa a ser delineada em uma empresa. É nesse momento em que: a) são definidas as responsabilidades e relacionamentos hierárquicos de cada indivíduo ou grupo que participa do desenvolvimento do plano; b) são identificadas as entidades organizacionais que compõem o ambiente do

projeto, bem como o papel, a composição e o relacionamento entre as entidades; c) são verificadas a necessidade de dados; d) são comunicados os objetivos do trabalho e, por fim; e) são elaborados sistemas de administração e controle do projeto de planejamento estratégico.

Brugnolo (2018) diz ser fundamental considerar não só diversas alternativas para definir a estrutura organizacional do projeto (que deve mudar para cada organização devido às suas peculiaridades), como também o tamanho da organização, os estilos gerenciais a serem adotados, a qualificação do pessoal disponível e os aspectos de negócios funcionais e técnicos para se obter o sucesso do planejamento.

O conhecimento detalhado sobre uma determinada empresa e seu ambiente pode ser usado para gerar novas ideias para as estratégias de negócios e avaliá-las quanto a sua viabilidade antes de serem implementadas. A análise também permite que seus gestores se tornem cientes dos pontos fortes e fracos da empresa e entendam as razões por trás dos sucessos e fracassos enfrentados. A percepção sobre o ambiente competitivo pode ajudar a antecipar e planejar mudanças e prever como os concorrentes ou outras partes interessadas, como clientes ou fornecedores, responderão as novas estratégias ou outras atividades organizacionais.

Nesse contexto, surge a importância da análise do ambiente externo e interno, que consiste em identificar as oportunidades e as ameaças provenientes do ambiente externo, assim como as forças e as fraquezas da organização (ambiente interno). O ambiente externo de uma empresa afeta seu crescimento e sua lucratividade, sendo seu entendimento essencial para a sobrevivência dos negócios. Na Figura 4 são ilustradas as diversas camadas do ambiente de negócios.

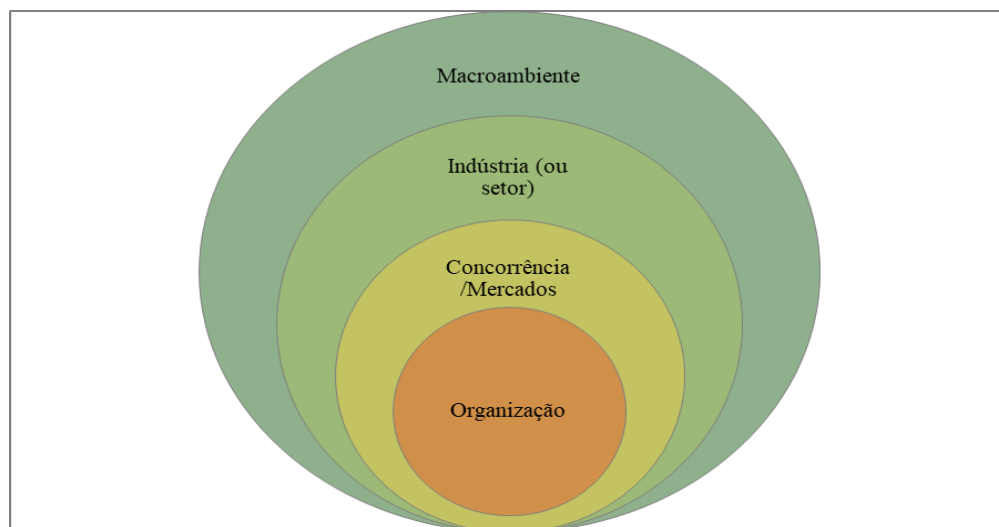


Figura 4. Camadas do Ambiente de Negócios

Fonte: Johnson et al. (2011, p.46).

O conhecimento do ambiente externo torna-se vital, uma vez que não só foge do controle da organização, como observa-se na Figura 4, como afeta sua ação estratégica, ou seja, o ambiente externo interfere no ambiente interno. A análise externa se faz cada vez mais constante em um ambiente que se configura pela sua volatilidade. Mudanças constantes, às vezes inesperadas, provocam instabilidades, necessitando que sejam repensadas as práticas adotadas no tocante à sua efetividade. Essa temática é foco do presente estudo.

Com base no diagnóstico realizado no ambiente interno e externo da empresa, seus gestores passam a traçar objetivos e metas, assim como estratégias a serem implementadas. Lobato et al. (2012) sugerem que esse é o momento para escolher estratégias competitivas e de posicionamento, formular cadeias de valor para implementar a estratégia competitiva selecionada e construir modelos de negócios orientados para as atividades críticas, a fim de obter o sucesso da organização. Ansoff (2001) classifica as estratégias em:

- a) Estratégias de penetração do mercado – são orientadas para a obtenção do market share (fatia do mercado) trabalhando com produtos e mercados já existentes. Possui como características: ganhos de escala para diluição de custos fixos, ênfase na eficácia e na escala de distribuição, altos investimentos em propaganda e estratégias orientadas para a conquista do market share;
- b) Estratégias de desenvolvimento de produto – indicam investimentos em pesquisa e desenvolvimento para a geração de novos produtos que tenham atributos diferenciados e que atendam às necessidades e aos desejos específicos dos mercados já existentes;
- c) Estratégias de desenvolvimento de mercado – são desenvolvidas tanto por meio da expansão via crescimento em novos mercados, quanto com produtos já existentes. Essas estratégias podem ser viabilizadas com recursos próprios ou por intermédio de fusões e aquisições;
- d) Estratégias de diversificação – estas são as estratégias mais arriscadas de todas, pois estão orientadas para produtos e mercados ainda inexplorados ou desconhecidos. Dependem bastante da percepção de valor da marca e também da habilidade da organização em gerenciar sua atuação em produtos e mercados distintos.

Porter (2005) buscou novas abordagens para a questão das estratégias competitivas. Para o autor, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. A meta é encontrar uma posição no setor em que a empresa possa melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. As estratégias

adotadas por Porter são: estratégias de liderança no custo total, estratégias de diferenciação e estratégias de enfoque. Ao definir as estratégias, é necessário levar em consideração a situação financeira da empresa (lucro, fluxo de caixa e balanço), clientes (satisfação e proposta de valor), recursos (financeiros, humanos e técnicos) e capacitações (ativos estratégicos). A estratégia escolhida vai depender do objetivo que a empresa quer alcançar.

O plano estratégico é o produto chave, o documento oficial para a implantação dos projetos, passível de consulta e utilização por toda a organização. O desenvolvimento do plano estratégico apresenta todo o trabalho a ser desenvolvido, análises realizadas e conclusões. Brugnolo (2018) salienta que as palavras-chave nessa etapa são foco, recursos, prazos e riscos.

A implementação é o momento no qual o que foi planejado estrategicamente seja colocado em prática, dando-se início ao processo de mudança da organização. Essa implementação deve ser acompanhada e controlada para que se façam os ajustes necessários em tempo hábil evitando, assim, o comprometimento de todo o processo.

De acordo com o que foi exibido na Figura 03, proposto por Brugnolo (2018), o acompanhamento e o controle devem ser uma realidade em todo o processo da gestão estratégica, uma vez que mudanças no ambiente, empecilhos encontrados podem surgir, sendo necessário adotar novas estratégias para que se possa dar continuidade ao projeto. Tal assertiva corrobora os pensamentos de Johnson et al. (2011) quando apresenta de forma cíclica e não linear (Figura 2) os fundamentos do modelo de gestão estratégica, visto que o processo está todo interligado, alimentando uma etapa as outras.

Além dos conceitos teóricos fundamentais, uma variedade de técnicas de estratégia foi desenvolvida para auxiliar as empresas na coleta e na análise de dados, bem como na transformação em conhecimento organizacional, que deve ser compartilhado internamente gerando valor para o negócio. A análise dessas técnicas ajuda os gestores a serem capazes de transformar dados valiosos em formas disponíveis para tomada de decisão e ação (Fleisher & Bensoussan, 2003). Cada modelo tem sua devida aplicabilidade, conforme disposto na Tabela 1.

Tabela 1
Modelos Utilizados pela Gestão Estratégica

| COLETA E ANÁLISE DE DADOS | |
|--|---|
| MODELOS | APLICABILIDADE |
| I/O Model (Modelo da organização da atividade) | Explora o ambiente externo identificando ameaças e oportunidades em que a organização está inserida e submetida, extraindo componentes para a formulação de estratégias. |
| RBM (<i>Resource - Based Model</i>) | Foca no ambiente interno da empresa, conhecendo seus pontos fracos e fortes, explorando as capacitações, as competências centrais e demais recursos organizacionais, associando-os à competitividade estratégica. |
| SWOT (<i>Strengths, weakness, opportunities and threats</i>) | Estuda forças, fraquezas (análise do ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (análise do ambiente externo). |
| Matriz Ansoff | Ferramenta utilizada pelas organizações para analisar e planejar suas estratégias empresariais de crescimento, investigando também seus riscos. |
| Análise do modelo das cinco forças (Michael Porter) | Ajuda os gestores a formular estratégias para consolidar as vantagens competitivas que podem ser por meio da diferenciação, liderança em custos e foco. |
| Matriz BCG (<i>Boston Consulting Group</i>) | Responsável por posicionar produtos ou serviços fornecidos por uma empresa de acordo com seu crescimento e sua participação de mercado. |
| Curva de experiência | Examina a relação entre os custos de produção (estratégias de marketing, administração e custos de distribuição), os custos associados a fabricação de matéria-prima e quantidade de produção. A ideia geral por trás da curva de experiência é examinar e identificar como as ações necessárias no processo de produção, que são repetidas ao longo do tempo, irão diminuir os custos de executar essas ações. |
| Análise de portfólio | Seleciona projetos que oferecem o melhor valor comercial que pode ser obtido com as pessoas e o orçamento disponível. |
| Análise econômica de estrutura, conduta e desempenho | Visa explicar de maneira linear como a estrutura de um setor que depende de condições básicas (tecnologia e demanda, por exemplo) afetaria a conduta e desempenho da empresa. Esse modelo é fundamental para a compreensão da dinâmica de diversos setores da economia. |
| Competências distintivas | Resultam da capacidade da empresa em harmonizar a multiplicidade de suas habilidades (humanas, tecnológicas e financeiras) transformando-as em vantagens competitivas. As competências distintivas funcionam como um elo que une esses ativos e habilita seu emprego vantajoso. |
| Competências essenciais | Procura identificar ou desenvolver na organização seu diferencial perante seus concorrentes e clientes, constituindo a razão de sua sobrevivência. |
| Sistemas de planejamento estratégico | Solução tecnológica preparada para tornar o processo de elaboração e gestão de todo o planejamento mais automatizado, ágil, coeso, integrado e eficiente (SWOT, Canvas, gestão de indicadores, BCG, gestão orçamentária, plano de ação e projetos, Kaban, dentre outros). |

Nota. Concatenação de ideias. Fonte: elaboração própria (2024) a partir de Mintzberg et al. (2010).

Por meio da Tabela 1 é possível observar vários modelos, com diversas aplicabilidades, que por algumas vezes, para um mesmo objetivo têm-se várias opções, como é o caso do I/O Model, utilizado para explorar o ambiente externo; o *Resource - Based Model* (RBM), que foca o ambiente interno; e a análise SWOT, que investiga o ambiente interno e externo. O que vai determinar a escolha por um ou outro modelo é o conhecimento de sua existência e operacionalidade, sua especificidade, objetivo que se quer alcançar e o cenário em que a organização se encontra.

Segundo Sabbag (2018) existe certo ceticismo em relação ao planejamento estratégico. Assertiva esta corroborada por Macgrath (2020) quando diz que alguns analistas apontam que o esforço de formular estratégias é inútil, uma vez que, o volume de mudanças e de rupturas no ambiente dos negócios é constante. A autora, por sua vez, discorda desta afirmação, pois mediante estudos realizados constatou-se que uma estratégia definida nesses momentos de instabilidades é mais importante no presente do que em qualquer momento passado (ambientes estáveis), pois se não houver clareza quanto às estratégias e prioridades, a abordagem progressiva vai se desintegrar e se tornar uma atividade descontrolada.

As características organizacionais, de acordo com Aldehayyat (2011), também influenciam o grau em que as empresas se envolvem no planejamento estratégico, por exemplo, tamanho e tipo de propriedade. Segundo o autor, as organizações maiores adotam procedimentos mais formais, uma vez que, seu tamanho traz mais complexidade organizacional e com isso a necessidade de coordenação por meio de formalização, padronização e controle. Já as pequenas empresas (como a maioria das empresas do setor de turismo, especificamente as agências de viagens, foco deste estudo) tendem a renunciar o planejamento estratégico formal, porque seus ambientes são compreensíveis e suas operações internas gerenciáveis por uma única pessoa ou pequena equipe, sem a necessidade de digitalização formal sistemática, análise interna extensa ou detalhada, por escrito e planos de longo prazo.

A inexecutabilidade da estratégia pode ocorrer por falta de gestão de projetos, desconexão com a realidade, falta de conhecimento quanto aos modelos utilizados, tipos de estratégias a serem adotadas, desdobramento inadequado, processos instáveis e imaturos, cultura organizacional leniente ou permissiva e, por fim, aplicação de métodos considerados defasados ou ineficientes. Quanto ao porte da empresa, não é justificativa para a não utilização do planejamento estratégico, visto que um número crescente de pequenas empresas tem adotado um planejamento estratégico formalizado por causa dos benefícios percebidos (Aldehayyat, 2011).

As escolas de pensamento estratégico, seus fundamentos, processos e modelos ainda são aplicáveis e atuais, mudando apenas o contexto, conforme é apresentado na Tabela 2. As teorias e ideias evoluem à medida que novos insights e pesquisas são desenvolvidas na área.

Tabela 2
Tipos de Ambientes

| AMBIENTES | |
|--|--|
| CONTEXTO ESTÁVEL | CONTEXTO VOLÁTIL |
| Escolas do pensamento estratégico | Escolas do pensamento estratégico |
| Fundamentos do modelo da gestão estratégica | Fundamentos do modelo da gestão estratégica |
| Processo de gestão estratégica | Processo de gestão estratégica |
| Modelos utilizados na gestão estratégica | Modelos utilizados na gestão estratégica |
| Processo mais cooperativo, formal e analítico | Tomada de decisão estratégica envolve uma abordagem mais intuitiva, menos analítica e menos consultiva |
| A tomada de decisão tende a ser abrangente e lenta | A tomada de decisão tende a ser simplificada e rápida |
| A tomada de decisão é baseada em consenso | A tomada de decisão está centrada na autoridade |
| Maiores alternativas estratégicas | Menores alternativas estratégicas |
| Estratégias Planejadas | Estratégias Emergentes |
| Vantagem competitiva sustentável | Vantagem competitiva transitória |
| Mudanças esporádicas | Mudanças constantes |
| Modelos de negócios duradouros | Modelos de negócios transitórios |

Nota. Concatenação de ideias. Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir de Bonna et al. (2007), Lobato et al. (2012), Johnson et al. (2011), Brugnolo (2018) e Mintzberg et al. (2010)

A Tabela 2 deixa evidente a necessidade de mudanças constantes e rapidez na tomada de decisão. A adoção da gestão estratégica está vinculada à busca pela vantagem competitiva, não é à toa que pensadores do campo da estratégia há vários anos têm procurado identificar estratégias que possibilitem às organizações desenvolverem e manterem uma vantagem competitiva, construindo décadas de pesquisas que colocam o tema como um dos mais estudados no âmbito da Administração Estratégica (Aragão, Forte & Oliveira, 2010).

No setor do turismo não é diferente, já que alcançar uma vantagem competitiva no setor requer não só domínio de como gerir estrategicamente os negócios e compreender as mudanças estratégicas que estão ocorrendo, mas, sobretudo, um entendimento tanto da orientação de serviços do negócio quanto das características inerentes ao próprio turismo.

A atividade turística possui várias nuances que perpassam pelas influências culturais nacionais, clima econômico, capital e trabalho intensivo. A estrutura do campo de trabalho inclui: unidades globalmente dispersas, franquias, operações gerenciadas e operadoras independentes. Essas unidades terão diferentes estruturas de governança e fluxos de receita para diretores e agentes. Outro ponto que gera complicações adicionais é a natureza intangível da experiência turística que, por sua vez, depende da prestação de serviços intangíveis, que

são derivados de ativos/recursos tangíveis, como conhecimento e capacidade inovadora. Esses ativos/recursos intangíveis requerem a adoção de uma perspectiva sistêmica maior no planejamento estratégico (Moutinho, 2014).

Tal abordagem, segundo Evans (2016), é baseada na premissa de que a aquisição da vantagem competitiva tende a variar em diferentes circunstâncias (produtos/serviços), o autor diz ainda ser provável que a forma com que a vantagem competitiva é atingida seja específica ao contexto e as características particulares da indústria que devem ser consideradas.

Autores como Porter (1990), Prahalad (1995), Hamel (1995), Werner (2020), dentre outros, defendem que essa vantagem competitiva pode ser sustentável, o que contrasta com D'Aveni (2010), Macgrath (2020), Sull (2015) e Teece (2007), que enfatizam a ideia de que as vantagens competitivas não são eternas e podem ser eficazes apenas por um período limitado, intitulando-a de vantagem competitiva transitória. Vale ressaltar que as novas e diferentes perspectivas não inviabilizam os métodos até então empregados pela gestão estratégica.

2.1.2 Vantagem Competitiva Sustentável x Vantagem Competitiva Transitória

O novo cenário competitivo é caracterizado por um crescente dinamismo tanto em novos produtos, serviços, novas tecnologias como em novos competidores no mercado. Essas mudanças não estão restritas às fronteiras nacionais, mas a um contexto global.

Ambientes competitivos acirrados provocam mudanças nas organizações e forçam seus gestores a buscarem as melhores estratégias que permitirão com que suas empresas ganhem ou mantenham uma vantagem competitiva no mercado (Avci, Madanoglu e Okumus, 2011). O aumento da competição anteriormente mencionada é denominado por alguns autores de hipercompetitividade. Esse fato leva as empresas a buscar a substituição de métodos, sistemas e culturas hoje obsoletos por novos arranjos competitivos, que se baseiam em tecnologia e em ativos humanos.

Segundo Avci et al. (2011), essa questão também se aplica globalmente à indústria do turismo, visto que a maioria de seus segmentos de mercado (hotéis, restaurantes e agências de viagens) atingiu o ponto de saturação em muitos países desenvolvidos e em alguns países em desenvolvimento. Portanto, adotar uma estratégia clara que melhor se adapte ao ambiente de negócios em rápida mudança é importante para se atingir uma vantagem competitiva e manter a sobrevivência e prosperidade de uma organização.

Porter (2005) conceitua o termo vantagem competitiva como o valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa os custos relacionados à produção. Já Oliveira (2014) defende que a vantagem competitiva se concentra na identificação de produtos e/ou serviços e mercados para os quais a empresa está capacitada a atuar de maneira diferenciada.

A vantagem competitiva está alicerçada em quatro correntes de pensamento, baseadas nos fatores externos e internos à organização, tanto em ambientes estáticos como dinâmicos, conforme apresentado na Figura 5.

| | | |
|---|--|--|
| A Vantagem Competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias) | <p>1 – Análise estrutural da indústria</p> <p>Organização industrial: Modelo SCP</p> <p>Análise de Posicionamento (Porter)</p> | <p>3- Processos de mercado</p> <p>Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)</p> |
| A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma | <p>2- Recursos e competências</p> <p>Teoria dos Recursos</p> | <p>4 – Capacidades dinâmicas</p> <p>Teoria das Capacidades Dinâmicas</p> |
| | Estrutura da Indústria Estática: equilíbrio e estrutura | Processos de mercado Dinâmica: mudança e incerteza |

Figura 5 - Correntes de Pensamento da Vantagem Competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23).

Com base nas correntes de pensamento da vantagem competitiva, que foram expostas na Figura 5, assim como no levantamento teórico até aqui apresentado, foi possível observar que a prática da busca pela vantagem competitiva sustentável (longo prazo) foi adotada por muito tempo, independentemente das correntes escolhidas (posicionamento, processos de mercado, recursos e competências e capacidades dinâmicas). Salgado (2017) corrobora essa assertiva quando explana que a concepção de muitas estratégias estava centrada em explorar a Vantagem Competitiva por longos períodos.

No entanto, as práticas adotadas até então se davam em ambientes menos turbulentos, mais estáveis. Hoje a realidade é outra, pensar a estratégia em termos de Vantagem Competitiva Sustentável pode ser perigoso em ambientes dinâmicos (MacGrath, 2013). O

cenário competitivo, para muitos setores, é uma lógica de muita dinâmica, trazendo consigo muitas mudanças e incertezas.

A incerteza ambiental é cada vez mais constante e um desafio para os gestores das empresas, sua complexidade e dinamismo limitam a habilidade de desenvolver uma avaliação confiável do ambiente em qualquer ponto e isso é uma questão crítica porque faz parte da base interpretativa sobre o qual as estratégias são formuladas e executadas.

De acordo com Macgrath (2020), há trinta anos o ambiente era mais estável e não se falava sobre disrupção. Na nova realidade, os executivos devem ficar atentos ao ponto de inflexão, que se trata de uma mudança no ambiente do negócio, que altera radicalmente algum elemento de suas atividades e abala pressupostos tidos como inquestionáveis.

O ponto de inflexão tem o poder de mudar as suposições nas quais as organizações são fundamentadas, ou seja, desestabiliza os pressupostos básicos. Mudanças no ambiente interno de uma organização ou no entorno dela podem gerar novas oportunidades para empreendedores e também resultar em conseqüências potencialmente destrutivas para quem continua atuando segundo os velhos parâmetros ou modelos.

As mudanças podem ser as mais variadas: políticas, tecnológicas, regulatórias, demográficas, novas conexões, possibilidades sociais, dentre outras. Um exemplo dessa situação é o digital que alcança seu máximo poder de ruptura quando modifica os parâmetros que sustentavam o funcionamento dos modelos de negócios convencionais, como é o caso das agências de viagens.

Diante desse novo cenário, McGrath (2013) enfatiza que o modo com que a estratégia está sendo adotada até então está aprisionada a um pensamento que pode ter feito sentido na época em que o ambiente era mais estável, as tendências eram mais ou menos previsíveis e a velocidade tecnológica parecia menor, fazendo com que as organizações buscassem por estabilidade por meio de uma vantagem competitiva sustentável. Para a autora, a vantagem competitiva sustentável não se sustenta mais, ela defende que, para vencer ambientes voláteis e incertos, é preciso que os gestores explorem oportunidades efêmeras com rapidez e determinação. Enfim, a busca pela vantagem competitiva continua, mas, em vez de ser sustentável, passa a ser transitória.

Para uma melhor compreensão acerca da vantagem competitiva transitória, McGrath (2013) apresenta um novo manual da estratégia, conforme é mostrado na Figura 6, fornecendo um roteiro para as empresas caminharem em terrenos difíceis (Bell, 2013).

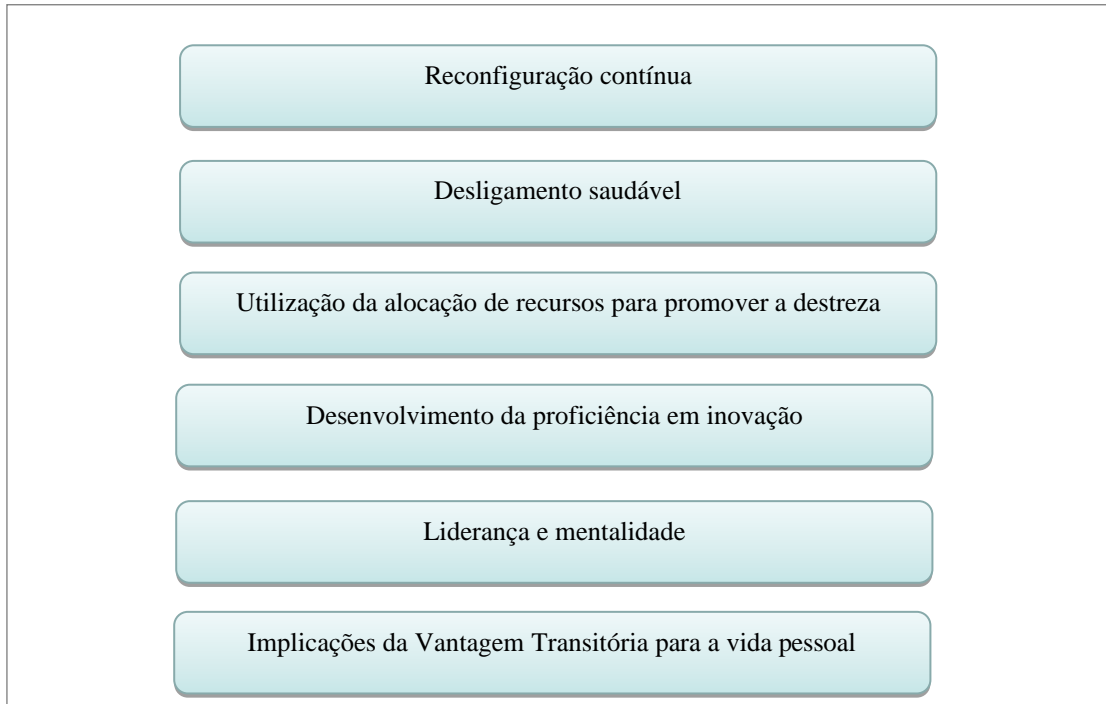


Figura 6. O Novo Manual da Estratégia

Nota. Concatenação de ideias. Fonte: elaboração própria (2024) a partir de McGrath (2013).

A reconfiguração contínua é o ponto principal do novo manual da estratégia, pois é a fórmula para permanecer relevante em uma situação de vantagens transitórias. É a partir dessa nova cultura que a execução das atividades de incorporar a mudança em suas rotinas normais, explorando novas oportunidades passa a ser delineada. Por meio de um processo dinâmico de reconfiguração, os ativos, pessoas e competências fazem a transição de uma vantagem para outra.

A partir do momento em que a organização identifica sinais de que sua vantagem competitiva está em declínio (retorno decrescente sobre o emprego de capital e inovação, clientes que passam a apontar novas alternativas que lhes são mais aceitáveis em detrimento das suas) é preciso dar início ao seu distanciamento, que, segundo Leavy (2014), deve ser feito de forma contínua, com um ritmo constante onde as fontes de vantagens decrescentes são terminadas aos poucos de forma categórica e sistemática, ou seja, um desligamento saudável sem grandes transtornos.

Quanto à utilização da alocação de recursos para promover a destreza, Salgado (2017, p. 44) diz que “o processo de alocação de recursos desempenha um papel central na modelagem de como as organizações se comportam estrategicamente”. A autora ainda ressalta que em um contexto de vantagem competitiva sustentável, orientado à exploração, os recursos são direcionados para atingir as metas e qualquer mudança nesse fluxo de recursos é

dolorosa e difícil; enquanto que uma organização voltada para vantagens competitivas transitórias aloca recursos para promover a aptidão, ou seja, a capacidade de reconfigurar e mudar os processos com facilidade e rapidez.

No desenvolvimento da proficiência em inovação, deve-se levar em consideração que, em um ambiente que se consolida cada vez mais como transitório, a inovação passa a ser fundamental, devendo ser compreendida como um sistema com processos específicos que precisam ser contínuos, sistemáticos e administrados permanentemente.

Segundo MacGrath (2013), a liderança e a mentalidade são outro fator importante no novo manual da estratégia. A autora pontua que, diante de um contexto de transitoriedade, a liderança precisa desenvolver uma nova mentalidade procurando dar ênfase às alterações do mercado, buscando sempre evidências de mudanças e, na situação de suas vantagens, abandonando antigos padrões empregados no passado.

Com relação às implicações da vantagem transitória para a vida pessoal, deve-se levar em consideração que, da mesma forma que uma organização não precisa por muito tempo estar presa a uma vantagem que está se tornando obsoleta, às pessoas também necessitam se desapegar das habilidades que foram valiosas no passado, uma vez que não se tem uma garantia de uma vida produtiva e de alta qualidade no futuro.

Com base no contexto apresentado, as empresas que sobreviverão serão aquelas que possuírem agilidade em reconhecer a necessidade de mudança constante, adotando novas maneiras de se trabalhar, inovando em suas estratégias, produtos, serviços e modelos de negócios, aproveitando cada vantagem identificada.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS

2.2.1 Evolução e Antecedentes

Modelos de negócios sempre existiram, sejam eles articulados ou não. Teece (2010) relata que, embora os modelos de negócios tenham sido essenciais ao comportamento comercial e econômico desde os tempos pré-clássicos, foi só a partir do “boom” da internet (Amitt & Zott, 2001; Magretta, 2002) que despertou o interesse de profissionais e acadêmicos. Inicialmente, esses modelos foram projetados para serem usados como auxílio na utilização de uma oportunidade.

Com base na literatura existente, Stewart e Zhao (2000) conceituam o modelo de negócios como uma declaração de como uma empresa vai ganhar dinheiro e sustentar seu

fluxo de lucro ao longo do tempo. Já Morris, Schindehutte e Allen (2005) defendem que um modelo de negócios é uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia são dirigidas para criar Vantagem Competitiva em mercados definidos.

Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 529) alegam que o modelo de negócios é “a lógica heurística que conecta potencial técnico com a realização de valor”, enquanto a pesquisa acadêmica refere-se aos modelos de negócios como o projeto de estruturas organizacionais para concretizar uma oportunidade comercial (Bock, Opsahl & Gerard, 2010; Teece, 2010; Amit & Zott, 2001).

Amit e Zott (2010) ressaltam que um modelo de negócio descreve o conteúdo, a estrutura e a governança de transações concebidas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios. Teece (2010, p.179) vai mais além quando externa que “um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega esse valor”.

Estudos anteriores sugerem que o conceito de modelo de negócios pode servir como um objeto intermediário de análise entre a configuração de recursos e a estratégia em criação de empreendimentos. Isso fornece o elo que faltava entre estratégia e operações explorando oportunidades empresariais (Amit & Zott, 2001; Hedman & Kalling, 2003; Shafer, Smith & Linder, 2005).

Shafer et al. (2003) conceituam modelo de negócios como uma representação da lógica central e escolhas estratégicas subjacentes de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor. Essa definição, segundo as autoras, envolve quatro termos-chave: 1) a lógica central sugere que um modelo de negócios adequado e elaborado ajuda a articular e fazer suposições explícitas dos relacionamentos de causa e efeito com a consistência interna das estratégias escolhidas; 2) o modelo de negócios reflete as escolhas estratégicas que têm sido feitas; e 3) os termos criação e captura de valor refletem duas funções fundamentais que todas as empresas devem realizar para permanecer viável por um longo período de tempo.

Já McGrath (2010) dá uma conotação mais atual ao conceito de modelos de negócios com relação às incertezas que envolvem o ambiente quando salienta que os modelos de negócios oferecem aos estrategistas uma nova maneira de considerar suas opções em ambientes incertos, velozes e imprevisíveis, em contraste com as suposições convencionais,

reconhecendo que os mais novos modelos de negócios são mais viáveis e acionáveis do que nunca, criando oportunidades sem precedentes para as empresas de hoje.

A revisão de literatura proposta por Zott, Amit e Massa (2011) revela que os estudiosos não concordam sobre o que é um modelo de negócios e que a literatura está se desenvolvendo em silos, de acordo com os fenômenos de interesse dos respectivos pesquisadores. No entanto, os autores também encontram temas comuns emergentes entre estudiosos de modelos de negócios, como: 1) o modelo de negócios está emergindo como uma nova unidade de análise; 2) modelos de negócios enfatizam uma abordagem holística em nível de sistema para explicar como as empresas “fazem negócios”; 3) as atividades da empresa desempenham um papel importante nas várias conceituações de modelos de negócios propostos; e 4) os modelos de negócios procuram explicar como o valor é criado, não apenas como é capturado.

Essa falta de consenso impediu o progresso em um número de questões relacionadas. Poucos *insights* estão disponíveis sobre as condições que tornam um modelo específico apropriado, maneiras pelas quais os modelos interagem com as variáveis, existência de tipos de modelo genérico e dinâmica de evolução do modelo, entre outras questões. As tentativas de decomposição do modelo reconhecem a existência de tipos de modelo genérico e dinâmica de evolução do modelo, entre outros. As tentativas de decomposição do modelo também reconhecem a existência de interdependências entre os componentes, mas pouca luz sobre a natureza dos relacionamentos. Limitado progresso também foi feito no estabelecimento de metodologias para avaliar a qualidade do modelo (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005).

Apesar do exposto, a construção do modelo de negócios tem recebido atenção crescente dos acadêmicos. O conceito foi abordado a partir de uma série de perspectivas e, em conclusão, estudos chegaram à conceituação de vários modelos alternativos diferentes. Essa busca por fundamentos de definição unificados resultou inevitavelmente em confusão, que não deve ser visto como uma fraqueza, mas como uma indicação de que o campo tem avançado em sua investigação científica (Makinen & Seppanen, 2007).

Chesbrough (2007) aponta como funções de um modelo de negócios: 1) articular a proposta de valor, ou seja, o valor criado para seus usuários; 2) identificar um segmento de mercado, isto é, discernir os usuários para os quais a oferta é útil e para qual finalidade; 3) definir a estrutura da cadeia de valor exigida pela empresa para criar e distribuir a oferta e determinar os ativos complementares necessários para apoiar a posição da organização nessa cadeia. Inclui os fornecedores e os clientes da empresa e deve se estender desde as matérias-primas até o cliente final; 4) especificar o(s) mecanismo(s) de geração de receita para a

empresa e estimar a estrutura de custos e potencial de lucro de produzir a oferta, dada a proposta de valor e a estrutura da cadeia de valor escolhida; 5) descrever a posição da empresa dentro da rede de valor (também conhecida como um ecossistema) ligando fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais complementadores e competidores; e, por fim, 6) formular a estratégia competitiva pela qual a organização inovadora ganhará e manterá vantagem sobre os rivais.

O modelo de negócios é intrinsecamente ligado à proposta de valor, à rede de valor e à captura de valor. Esses elementos formam o núcleo estratégico de uma empresa, definindo não apenas como ela opera, mas também como se posiciona no mercado e gera retorno financeiro (Baptista, 2021).

A proposta de valor representa o cerne do que uma empresa oferece aos seus clientes, destacando os benefícios distintos que a diferenciam dos concorrentes. É fundamental para atrair e reter clientes, proporcionando-lhes uma razão clara e convincente para escolher os produtos ou serviços da empresa.

A rede de valor, por sua vez, abrange todas as interações e colaborações entre a empresa e seus parceiros, fornecedores e clientes. Uma rede de valor eficaz maximiza a eficiência e a eficácia das operações, garantindo uma entrega consistente e de alta qualidade da proposta de valor aos clientes.

Já a captura de valor diz respeito à capacidade da empresa de transformar a proposta de valor em retorno financeiro sustentável. Isso envolve estratégias inteligentes de precificação, modelos de monetização eficazes e a maximização da percepção de valor pelos clientes.

Em suma, o modelo de negócios de uma empresa é um reflexo direto de como ela concebe e entrega sua proposta de valor, como interage com sua rede de valor e como efetivamente captura valor no mercado. Um alinhamento sólido entre esses elementos é essencial para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empreendimento.

Nos últimos anos, o mundo dos negócios testemunhou uma evolução sem precedentes nas formas de criar, entregar e capturar valor. Nesse cenário dinâmico, compreender e adaptar-se às diversas tipologias de modelos de negócios tornou-se crucial para o sucesso empresarial. Um modelo de negócios eficaz não é mais apenas uma estrutura estática, mas sim uma manifestação fluida e adaptável das estratégias organizacionais. Desde as startups inovadoras até as corporações globais já estabelecidas, empresas de todos os setores estão explorando novas abordagens para se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e

em constante mudança. Nesse contexto, apresentam-se algumas tipologias de modelos de negócios fundamentadas em evidências e práticas empíricas.

2.2.2 Tipologias de Modelos de Negócios

Os modelos de negócios não se restringem a uma única abordagem, mas sim a uma variedade de estruturas e estratégias que definem como uma empresa opera e gera receita. Desde os tradicionais modelos baseados em produtos até os inovadores modelos de plataforma e economia compartilhada, cada abordagem oferece oportunidades únicas e desafios específicos. O *Business Model Canvas*, por exemplo, é uma ferramenta popular para visualizar e desenvolver modelos de negócios, mas existem várias outras abordagens e *frameworks* tanto teóricos como empíricos que podem ser utilizados para analisar e projetar modelos de negócios, conforme é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3
Modelos de Negócios Teóricos

| AUTORES | MODELO DE NEGÓCIOS | COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS | VANTAGENS |
|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Blank (2003) | <i>Customer Development Model</i> | Modelo de desenvolvimento do cliente | A abordagem destaca a importância de sair da empresa, interagir com os clientes reais e validar hipóteses antes de investir pesadamente no desenvolvimento do produto. |
| Kim e Mauborgne (2005) | <i>Blue Ocean Strategy</i> | Oceanos Azuis Oceanos Vermelhos | Os autores introduzem a ideia de criar “oceanos azuis” no mercado, que significa explorar novos espaços de mercado inexplorados em vez de competir em espaços de mercado saturados, conhecidos como oceanos vermelhos. |

| | | | |
|---------------------------------------|----------------------|---|---|
| Osterwalder e Pigneur (2010) | Canvas | <ol style="list-style-type: none"> 1.Segmentos de clientes; 2. Proposta de valor; 3. Canais; 4. Relacionamento com o cliente; 5. Fontes de receita; 6. Principais recursos; 7. Principais atividades; 8. Principais parcerias; 9. Estrutura de custos. | <ol style="list-style-type: none"> 1.Projetado para novos empreendimentos empresariais; 2. Empresas que quiserem reinventar seu modelo de negócios; 3. Download gratuito está disponível online; 4. A ferramenta gráfica facilita o design, pensamento e discussão. |
| Johnson (2010) | As quatro caixas | <ol style="list-style-type: none"> 1.Proposta de valor do cliente 2. Fórmula de lucro; 3. Principais recursos; 4. Processos chave. | As empresas são incentivadas a inovar além do seu núcleo de capacidades. |
| Ries (2011) | <i>Lean Startup</i> | Se baseia em princípios do <i>lean manufacturing</i> . | Propõe uma abordagem mais absoluta e flexível para o desenvolvimento de produtos e empresas. Enfatiza a criação rápida de protótipos, testes e iteração contínua para desenvolver um modelo de negócios de forma eficiente. |
| Gassman, Frankenberger, & Csik (2014) | Navegador de Modelos | <p>FASE 1- Definir o negócio – quatro centrais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente alvo; 2. Proposta de valor para os clientes alvo; 3. A cadeia de valor por trás da criação do Valor; 4. O modelo de receita que garantirá que você capture o valor. <p>FASE 2 –Processo de 04 etapas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciação; 2. Ideação; 3. Integração; 4. Implementação. | <p>Os usuários são encorajados a encontrar combinações únicas dos quatro elementos para impulsionar a inovação do modelo de negócios.</p> <p>O processo de quatro etapas foi testado empiricamente em um estudo de caso múltiplo em empresas existentes, em que surgiram 55 modelos de negócios padrões que podem ser usados.</p> |

Nota. Concatenação de ideias. Fonte: elaboração própria (2024) a partir de Blank (2003), Kim e Mauborgne (2005), Osterwalder e Pigneur (2010), Johnson (2010), Ries (2011) e Gassman et al. (2014).

Como evidenciado na Tabela 03, diversos modelos apresentam semelhanças em seus componentes relacionados aos modelos de negócios, embora com nomenclaturas distintas. Além disso, um modelo pode conter menos elementos e, ainda assim, abranger as atividades delineadas por outro modelo.

No mundo empresarial contemporâneo, a inovação e a adaptação são imperativos para o sucesso e, com isso, os modelos de negócios não ficam apenas sobre a responsabilidade dos teóricos. Modelos de negócios empíricos emergem como uma abordagem dinâmica e pragmática para entender e moldar o funcionamento das organizações. Esses modelos são fundamentados na observação e experimentação prática, permitindo que as empresas aprendam com a experiência e ajustem suas estratégias de acordo com os insights obtidos. São eles:

- a) *Design Thinking* – foca na compreensão profunda das necessidades e desejos dos clientes, utilizando empatia para desenvolver soluções inovadoras. O termo não está associado a um autor específico, pois é mais um conceito e uma abordagem colaborativa para a resolução de problemas. No entanto, o *design thinking* foi popularizado e difundido por vários profissionais e instituições ao longo do tempo. Uma das figuras notáveis na promoção do *design thinking* é Tim Brown, CEO da IDEO, uma empresa de design e inovação. Tim Brown e outros profissionais da IDEO contribuíram significativamente para a popularização dessa abordagem. É importante destacar que o *design thinking* é mais um método colaborativo e uma mentalidade do que uma técnica específica e muitos profissionais têm contribuído para o desenvolvimento e aplicação desses princípios ao longo dos anos (Canfield, 2021).
- b) Teoria de *Jobs-to-be-Done* – concentra-se nas necessidades e tarefas que os clientes estão tentando realizar, em vez de apenas nos produtos ou serviços em si. Essa teoria não é associada a um único autor, mas Clayton Christensen é frequentemente mencionado por ter contribuído significativamente para o desenvolvimento e popularização dessa teoria. Christensen, professor de *Harvard Business School*, introduziu a ideia central da JTBD em seu livro “*The Innovator’s Solution*”, coescrito com Michael Raynor. A JTBD foca na ideia de que os consumidores “contratam” produtos ou serviços para realizar um trabalho específico em suas vidas, em vez de simplesmente comprarem produtos ou serviços. Essa abordagem influenciou a forma como as empresas entendem as necessidades dos clientes e desenvolvem produtos que atendem a essas necessidades específicas de “trabalho a ser feito” (Christensen et al., 2003).
- c) Modelo *Freemium* – o termo “*Freemium*” foi popularizado por Jarid Lukin, estrategista de marketing da empresa de jogos online *GarageGames*, em uma postagem em seu blog (2006). A ideia por trás do modelo *freemium* é oferecer um produto ou serviço básico gratuitamente, enquanto recursos *premium* ou

funcionalidades adicionais são oferecidos por uma taxa. Embora Lukin tenha contribuído para popularizar o termo, muitas empresas e empreendedores têm implementado variações do modelo *freemium* em diferentes setores ao longo do tempo. Esse modelo é comum em serviços online, aplicativos móveis e jogos (Osterwalder, 2011).

- d) Assinatura (*Subscription*) e Economia de Recorrência – baseia-se na receita recorrente gerada por assinaturas, em que os clientes pagam regularmente por acesso contínuo a um produto ou serviço. Esse modelo não tem um autor único, visto que as práticas evoluíram ao longo do tempo com empresas que desempenharam papéis significativos na popularização desses modelos. Reed Hastings, cofundador da Netflix, é frequentemente associado ao modelo de assinatura no contexto de *streaming* de vídeo. A Netflix foi uma das primeiras a adotar com sucesso o modelo de assinatura mensal para fornecer acesso ilimitado a conteúdos sob demanda. Em resumo, enquanto não há um único autor ou criador desses conceitos, várias empresas e empreendedores desempenharam papéis significativos na popularização e implementação bem-sucedida de modelos de assinatura e economia de recorrência (Dantas, 2016).
- e) Modelo de Plataforma – esse modelo cria valor facilitando a interação entre diferentes grupos de usuários, como é o caso de plataformas digitais (Zipperer, 2019).
- f) *Franchising* – o modelo permite que os indivíduos possuam e operem unidades de um negócio já estabelecido, seguindo um modelo previamente definido. Não tem um autor específico. O sistema de franquias evoluiu ao longo do tempo e é resultado de contribuições de várias pessoas e organizações. O termo “*franchising*” foi popularizado nos Estados Unidos no século 20 e o desenvolvimento do modelo de franquia envolveu várias empresas e empreendedores ao longo de décadas. Uma das figuras importantes nesse processo foi Ray Kroc, que desenvolveu um papel significativo na expansão do McDonald’s por meio do modelo de franquia. Além disso, outros pioneiros e empresários contribuíram para o desenvolvimento e sucesso do sistema de franquias em diferentes setores e indústrias. Portanto, não há um único autor ou figura responsável pelo conceito de *franchising*, mas sim uma evolução ao longo do tempo com várias contribuições (Redecker, 2020).
- g) Licenciamento – ao contrário de algumas teorias e conceitos que podem ser atribuídos a um autor específico, o modelo de negócios de licenciamento evoluiu ao longo do tempo e envolveu contribuições de várias pessoas e organizações. O licenciamento é um método pelo qual uma empresa concede a outra o direito de usar seus produtos,

serviços, marcas registradas ou propriedade intelectual em troca de taxas ou royalties. O conceito de licenciamento é aplicado em diversas indústrias e setores, possuindo várias empresas ao longo da história que desempenharam papéis importantes na sua adoção e desenvolvimento. Assim, não é possível atribuir o modelo de negócios de licenciamento a um único autor. No contexto mais amplo, o licenciamento como uma prática comercial tem raízes históricas, mas sua formalização e aplicação em modelos de negócios modernos têm evoluído ao longo do tempo com contribuições de inúmeras organizações e empreendedores (Serra & Silva, 2016).

Os modelos e abordagens mencionados acima são apenas alguns exemplos, visto que existem vários outros que podem ser adaptados de acordo com a natureza específica do negócio. Cada um tem suas vantagens e desafios, a escolha depende da natureza do produto ou serviço, do mercado-alvo, dos objetivos estratégicos da empresa e do conhecimento da ferramenta. Vale ressaltar também que a utilização de um modelo de negócios não inviabiliza a aplicabilidade de outro em conjunto, como é o caso do modelo *Freemium* e a estratégia do Oceano Azul utilizado pelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.2.3 O Modelo Canvas

O modelo Canvas, também conhecido como Business Model Canvas, é uma ferramenta visual amplamente utilizada no mundo dos negócios para desenvolver, descrever e inovar modelos de negócios. Criado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, o Canvas oferece uma abordagem simplificada e holística para analisar e planejar os principais componentes de um negócio de maneira visual e estruturada.

A grande vantagem do Modelo Canvas é sua capacidade de promover a colaboração e a compreensão abrangente, permitindo que empreendedores, equipes de projeto e gestores visualizem e discutam as diferentes dimensões do negócio de forma integrada. Ao proporcionar uma visão geral concisa, o Canvas é uma ferramenta valiosa para empreendedores que buscam desenvolver estratégias sólidas, ajustar modelos de negócios existentes ou explorar oportunidades de inovação.

O Canvas consiste em um quadro dividido em nove blocos, cada um representando um aspecto fundamental de um modelo de negócios. Esses blocos incluem segmentos de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita,

recursos principais, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos, conforme é exibido na Figura 7.

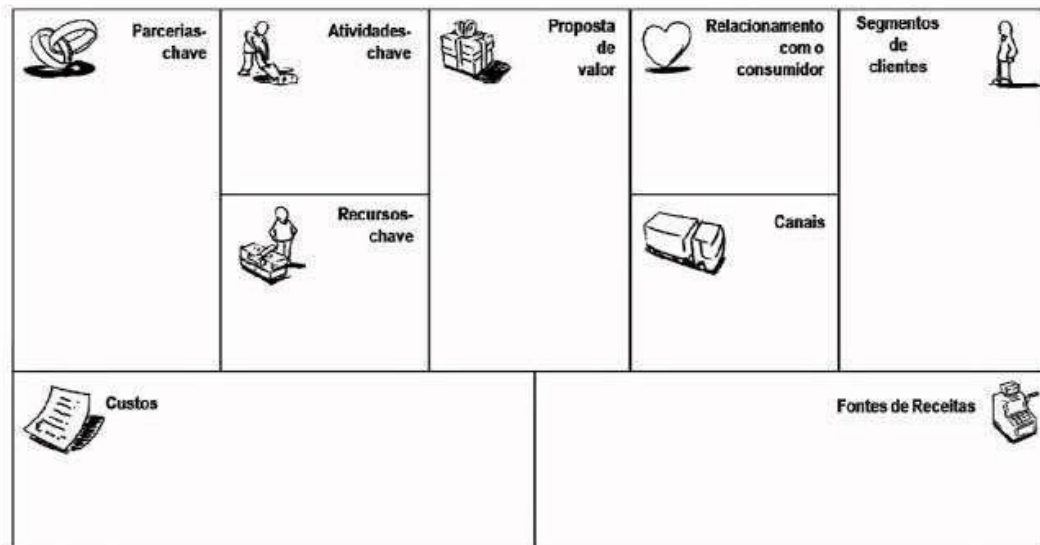


Figura 7. Modelo Canvas

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, pp. 18-19).

- a) Segmentos de clientes – consiste na definição dos diferentes tipos de pessoas ou empresas que uma organização pretende alcançar e servir. Para definir o nicho a ser atingido é preciso separá-los em grupos distintos, mas com necessidades, comportamentos e outros atributos comuns. Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, pequenos ou grandes.
- b) Proposta de valor – motivo pelo qual os clientes escolhem uma organização ou outra. A proposta de valor resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada proposta de valor é um pacote característico que supre as exigências de um segmento de clientes específico. Algumas propostas de valor podem representar uma oferta inovadora, um desempenho melhor de um produto ou serviço, personalização (adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou segmentos de clientes), preço, design, marca, redução de custo e risco, acessibilidade e conveniência. Outras propostas podem ser similares a propostas já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.
- c) Canais de distribuição – descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Os canais possuem diversas funções: divulgar, ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor de uma organização, permitir com que os consumidores adquiram produtos e serviços

- específicos, entregar uma proposta de valor aos clientes após a compra, assim como fornecer suporte após a compra.
- d) Relacionamento com clientes – descreve os tipos de relação que uma organização estabelece com segmentos de clientes específicos. Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada segmento de cliente. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista de clientes, retenção do cliente e ampliação de vendas. Vale ressaltar, que esse componente utilizado pelo modelo de negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente.
 - e) Fontes de receita – representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro). Há diversas maneiras de se gerar fontes de receitas: venda de recursos, taxa de uso e assinatura, aluguéis/*leasing*, licenciamento e taxa de corretagem.
 - f) Recursos principais – cada modelo de negócios requer recursos principais que podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave. Tais recursos permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita. Dependendo do modelo de negócios, é necessário que uma empresa tenha diferentes recursos principais.
 - g) Atividades-chave – apresenta as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso e, assim como os recursos principais, são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar renda. As atividades-chave se diferenciam dependendo do tipo de modelo de negócios.
 - h) Parcerias-chave – relata a rede de fornecedores e os parceiros que colocam o modelo de negócios para funcionar. As organizações formam parcerias por diversas razões e essas vêm se tornando uma peça fundamental em muitos modelos de negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. As parcerias podem ser: alianças estratégicas entre não competidores, coopetição – que são as parcerias estratégicas entre concorrentes, joint ventures – para desenvolver novos negócios e relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. Essas parcerias firmadas podem proporcionar aos envolvidos

otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas e aquisição de recursos a atividades particulares.

- i) Estrutura de custo – específica todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos. As estruturas de custo podem ser de custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economia de escopo, assim como essas estruturas podem ser direcionadas pelo custo (como as linhas aéreas econômicas, por exemplo a *Southwest*) e pelo valor (hotéis de luxo, com seus ambientes extravagantes e serviços exclusivos).

Construir um modelo de negócios não consiste apenas em responder a esses nove componentes. Envolve uma imersão profunda em cada variável, compreendendo suas nuances e interações para extrair a verdadeira entrega de valor. A análise minuciosa de cada elemento não só permite compreender melhor a dinâmica do negócio, mas também proporcionar insights valiosos para otimizar a proposta de valor e a estratégia como um todo.

Um outro ponto a ser considerado nos modelos de negócios são a necessidade de uma renovação constante. McGrath (2010) ressalta esse assunto ao discorrer sobre as incertezas do ambiente e a necessidade dos gestores se adaptarem cada vez mais a ambientes velozes e imprevisíveis. Essa assertiva também é corroborada por Svejenova, Planellas e Vives (2010), ao descreverem modelos de negócios como dispositivos organizacionais que revelam a lógica de uma empresa para a criação e a captura de valor, com uma abordagem de renovação constante.

Num ambiente marcado por constantes mudanças, as empresas tentam capturar do meio recursos que propiciem estratégias e processos mais adequados a essa dinâmica. Esse novo formato de perceber o negócio e o ambiente que o circundam tem, no aprendizado por meio dos múltiplos conhecimentos adquiridos, o principal motor da inovação organizacional, tal qual esta se apresenta nos dias atuais (Salunke, Weerawardena, & Mccoll-Kennedy, 2011).

A atual configuração do cenário competitivo tem exigido que as organizações transponham seus limites organizacionais e busquem conhecimento externo que se alie ao conhecimento interno que possuem, a fim de gerar inovações (Chesbrough, 2012).

Os conceitos aqui apresentados enfatizam inicialmente a identificação e o desenvolvimento de uma ideia, que pode ser revertida em produtos, serviços ou processos, sendo complementados posteriormente com os estudos de Lindegaard (2011), Salunke, Weerawardena e Mccoll-Kennedy (2011) e Chesbrough (2012), que estão voltados para o que

Chesbrough intitula de inovação aberta, relacionada à busca de conhecimento externo para compor o processo de inovação das organizações.

Autores como Schumpeter (1988), Miller e Friesen (1982), Wang e Ahmed (2004) consideram diferentes dimensões quanto às formas de inovação. Schumpeter (1988) considera como opções de inovação: o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, novos métodos de produção, identificação de novos mercados, descoberta de novas formas de organização. Já Miller e Friesen (1982) levam em consideração: inovação de produto ou serviço, métodos de produção ou prestação de serviços, aceitação de riscos potenciais pelos executivos e busca de soluções inusitadas. Enquanto Wang e Ahmed (2004) apontam: inovação de mercado, de produto, de processo, comportamental e capacidade de inovação estratégica.

Com base na tipologia exposta pelos diferentes autores, é possível observar que as inovações de uma forma geral estão centralizadas em três categorias:

- a) Inovação de Produtos, que se trata da comercialização da melhoria ou introdução de um novo produto ou serviço;
- b) Inovação de Processos, em que são apresentadas melhorias ou novos métodos operacionais de trabalho, que abrangem todas as atividades de produção e vendas de produtos e serviços, assim como sua entrega;
- c) Inovação Organizacional, que está voltada para o método de gestão, organização ou prática comercial.

Todas essas inovações são o resultado dos novos conhecimentos adquiridos, assim como tecnologias, novas utilizações ou combinações entre ambos.

Segundo Souto (2015), as inovações de produtos, processos e organizações possuem diferentes graus de novidades que terminam por gerar um outro tipo de classificação como as categorias: radical e incremental.

A inovação radical é a chave para o desenvolvimento econômico, em que ocorre uma mudança revolucionária em produtos, processos ou organização, rompendo com estruturas anteriores (Schumpeter, 1988). Possui um alto grau de novidade por utilizar caminhos ou ideias pouco óbvias, envolvendo grandes desafios e oportunidades (Teece, 2010; Tushman & Anderson, 1986).

Já a inovação incremental tem baixo grau de novidade, conseqüentemente, menos custos e riscos do que a inovação radical (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009; Tushman &

Anderson, 1986). Não rompe com estruturas anteriores, mas aposta na melhoria significativa de produtos, processos ou métodos organizacionais.

A realização de inovações bem sucedidas é possível desde que haja, inicialmente, algumas decisões estratégicas por parte das organizações. Dentre elas, Souto (2015) cita as inovações nos modelos de negócios, assim como as inovações de conceitos.

As organizações podem optar pelo caminho que desejam seguir. Caso decidam pela inovação de conceitos ou modelo de negócios, deve-se atentar para suas restrições e benefícios conforme é apresentado por meio da Figura 8.

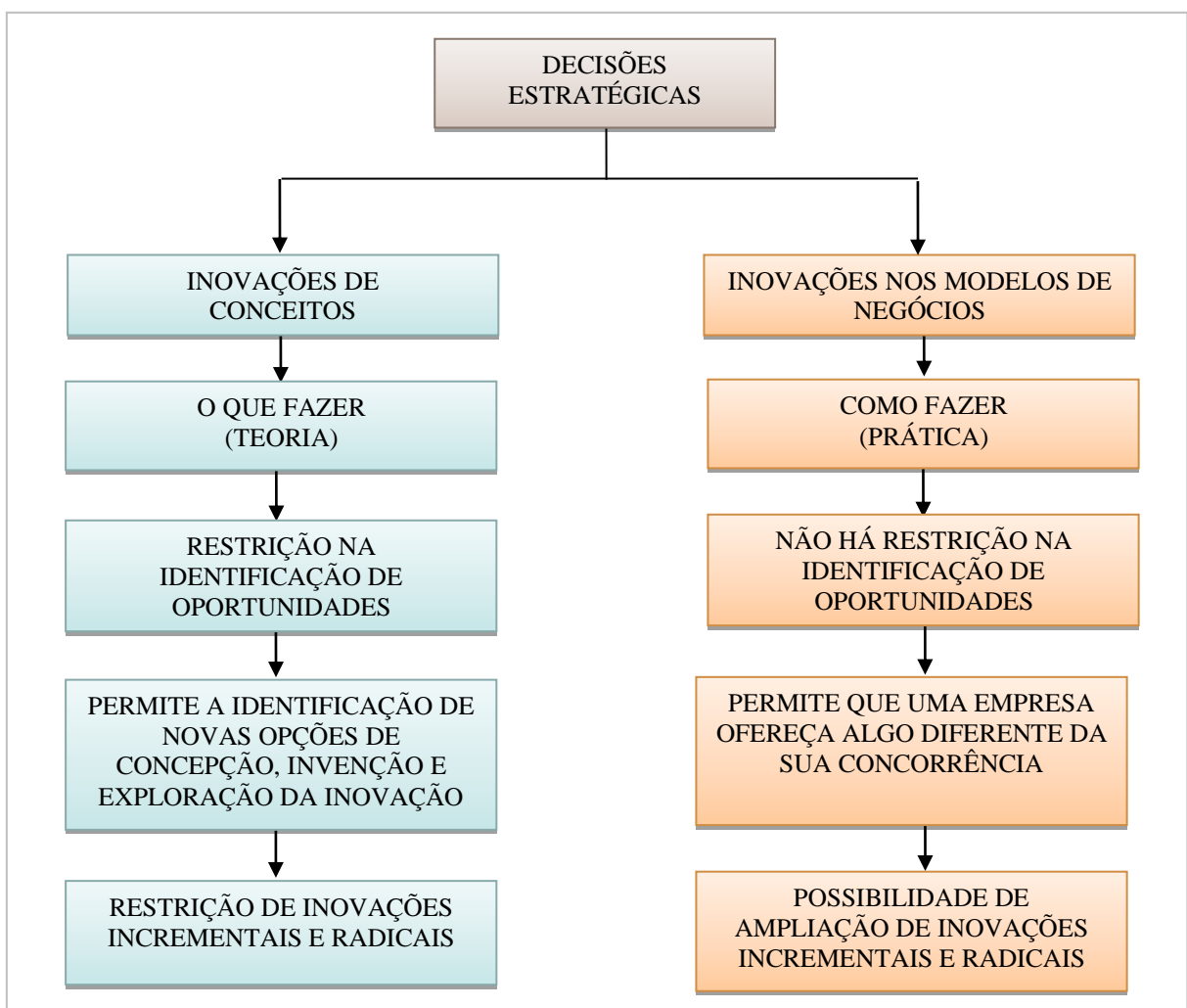


Figura 8. Restrições e Oportunidades das Inovações de Conceitos e Modelos de Negócios
Fonte: Tito (2018, p. 44).

A inovação no conceito de negócios envolve ideias preconcebidas, mitos e regras comportamentais. Uma inovação no conceito de negócios envolve uma mudança de filosofia, ou seja, o rompimento de ideias, mitos e comportamentos anteriormente aceitos, passando a adotar uma nova percepção de como executar o negócio. Permite a identificação não só de

oportunidades, como também de inovação no mercado. Essas opções detectadas nas fases de concepção, invenção e exploração obtêm resultados alcançáveis limitados, haja vista que só serão implementadas dependendo do conceito de negócios.

Vale salientar que a inovação dos conceitos de negócios relevantes afeta apenas as conquistas de inovação incremental, isto é, com baixo grau de novidade.

Já a inovação no modelo de negócios é uma nova configuração que define o que é feito e como são desenvolvidos os trabalhos que fornecerão uma nova proposta de valor para os clientes. Permite que uma empresa ofereça algo diferente da sua concorrência, possibilitando um encadeamento de inovações incrementais e radicais, uma vez que essas inovações são construídas e exploradas nos novos modelos.

Segundo Hedman e Kalling (2003) e Morris, Schindehutte e Allen (2005), as estratégias, o conceito e os modelos de negócios possuem significados diferentes embora estejam relacionados. Tanto os modelos de negócios quanto os conceitos de negócios integram algumas considerações estratégicas. Um modelo de negócios é um sistema de atividades configurado e implementado para fornecer uma proposta de valor específica ao cliente (Amit & Zott, 2001; Magretta, 2002; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Já o conceito de negócios é uma noção de como as necessidades do cliente podem ser atendidas ou recursos e capacidades devem ser implantados (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003). Assim, esses termos não são sinônimos, apesar de o modelo de negócios estar baseado na lógica dos negócios.

O modelo de negócios não é indissociável do conceito de negócios, uma vez que um novo modelo requer uma compreensão profunda do que é um negócio, como funciona, o que esse negócio realmente fornece ao mercado e como ele atende às necessidades dos clientes, informações essas fornecidas pelo conceito de negócios. Ou seja, como o conceito de negócios inclui a definição dos conceitos de produto, serviço, mercado, operações, cadeia de suprimentos, marketing e financeiro, é possível observar que as Inovações de conceito de negócios afetam as inovações nos modelos de negócios. Por sua vez, a inovação conceitual não é aplicada em toda a sua extensão, se não for colocada em prática a inovação no modelo de negócios.

Com base nos estudos realizados por Souto (2015), é interessante ressaltar que a utilização do conceito de negócios, somado ao modelo de negócios, exercerá efeito considerável nas inovações incrementais e radicais de uma empresa, uma vez que fornecem um novo contexto e novos caminhos para a geração, combinação, aplicação e exploração de tecnologia e conhecimentos para melhor atender às necessidades de clientes, bem como

proteção contra a imitação, já que se trata de uma questão crítica para o sucesso, sobrevivência e crescimento de uma organização em um mercado extremamente competitivo.

Outro ponto a ser levado em consideração é o aumento no grau de dominância do cliente na procura por um produto ou serviço. Faché (2000) observa que, ao definir um conceito de negócio ou modelo de negócios, a organização deverá estar atenta às expectativas do seu público-alvo, assim como às tendências do mercado, tendo em vista que o domínio da empresa sobre o consumidor passa a ser maior quando a empresa inova em algo determinado por sua demanda. Quando ocorre o inverso e o estabelecimento disponibiliza no mercado um produto ou serviço novo de acordo com suas perspectivas, o domínio sobre o cliente passa a ser baixo. O autor ainda enfatiza que esta última opção só será possível se a empresa tiver conhecimento, know-how e poder para colocar o cliente em uma posição dependente, obtendo, assim, o aumento do seu domínio.

Na atividade turística, os clientes estão cada vez mais bem informados e com experiência em realizar viagens, não assumindo uma posição de dependência, assim, deixando-os menos submissos aos serviços prestados por uma agência de viagens, por exemplo.

Os gestores possuem uma posição que lhes permite adotar, de forma apropriada, atitudes para enfrentar as transformações e as tendências definidas pelo mercado, assim como possíveis situações de crises que possam surgir. Tudo vai depender da forma como eles encaram as mudanças no mercado (oportunidade/ameaça). Segundo Faché (1995), se o gestor analisar objetivamente as tendências, estará melhor preparado para assumir um papel de liderança na atividade turística, diferentemente do profissional que adotar uma posição reativa.

A inovação é uma das estratégias utilizadas pelas empresas quando lidam com situações de crises, pois, obtendo vantagem competitiva, a consequência é a sua manutenção e a estabilização no mercado. Essa vantagem está alicerçada em um preço abaixo do que é cobrado pelo mercado ou mediante a diferenciação de um produto ou processo. Beqiri (2014) defende que modelos de negócios inovadores podem ajudar gestores a tomarem atitudes corretas e precisas quando da ocorrência de situações de crise. Segundo o autor, a causa de falência de algumas empresas não é a crise, mas os modelos de negócios e gerenciamento de crises ultrapassados que não condizem mais com a realidade do mercado.

2.2.4 Inovação nos Modelos de Negócios

O advento de novas tecnologias, o aumento da diversidade de produtos, o acirramento da competição entre as empresas, o ambiente disruptivo, as mudanças de paradigma da sociedade sobre formas e necessidades de consumo, dentre outros, trouxeram incerteza e impactos para o ambiente de negócios. O cenário mercadológico passa a não ser tão previsível quanto antigamente, tornando novas formas de planejamento um negócio latente. Os gestores começaram a perceber que o modelo tradicional adotado não mais condizia com a realidade do mercado e, assim, surgiram os primeiros estudos relacionados à forma com que esses novos modelos funcionavam ou como poderiam melhorar seus resultados por meio da transformação e da adaptação das formas de gestão consolidadas até o momento.

O modelo tradicional, voltado para a imposição de produtos ao mercado, com foco voltado para a criação de bens tangíveis, passa a ser questionado, surgindo, desse modo, o modelo baseado nas premissas do atendimento às necessidades do cliente e na criação de valor para a sociedade.

A inovação nos negócios não está atrelada a uma nova empresa ou um novo produto/serviço no mercado. Um novo negócio pode ser algo desenvolvido na firma já consolidada no mercado, a reformulação de um conceito e até mesmo produtos que realmente saíram do zero. A noção de inovação nos negócios descreve produtos/serviços que mudam comportamentos no mercado e no cotidiano das pessoas (Meira, 2013).

A constante busca das organizações pela vantagem competitiva, consolidação no mercado e sobrevivência ocasiona mudanças, adoção de métodos, ferramentas e conceitos que auxiliam na conquista dos objetivos almejados. Uma das mudanças que ocorre nesse contexto é a inovação no modelo de negócios. As empresas comercializam novas ideias e tecnologias por meio de seus modelos de negócios (Chesbrough, 2010) e a inovação de modelos de negócios ocorre justamente quando uma organização adota uma nova abordagem para comercializar seus ativos subjacentes (Gambardella & McGahan, 2010).

Foss e Saebi (2017, p.207) definem inovação no modelo de negócios como “mudanças projetadas e não triviais para os elementos-chave do modelo de negócios de uma empresa e/ou a arquitetura que liga estes elementos”. Conseqüentemente, a inovação do modelo de negócios está presente quando uma ou mais dimensões do modelo de negócios são alterados (Spieth & Schneider, 2016). Na verdade, argumenta-se que até mesmo inovando “apenas” uma dimensão central do modelo de negócios, geralmente, leva as mudanças nas dimensões restantes também (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Em contraste com outros tipos

de inovação (por exemplo, inovação de produto e inovação de processo), debates recentes defendem a inovação no modelo de negócios como um fluxo de pesquisa distinto (Foss & Saebi, 2017). Esse fluxo de literatura destaca o papel de inovação do modelo de negócios para criar e sustentar posições de mercado, vantagens competitivas, especialmente no contexto de alta incerteza (Futterer, Schmidt, & Heidenreich, 2018).

A inovação no modelo de negócios envolve mudanças simultâneas, coordenadas e internamente consistentes de vários aspectos do modelo de negócios para sustentar o crescimento, enfrentar interrupções ou acesso para novos mercados. A inovação no modelo de negócios requer um conjunto complexo de decisões sobre como o desempenho deve ser medido, além de como os recursos e os processos no trabalho da empresa irão apoiá-lo ou extingui-lo (Chesbrough, 2010). Especificamente, a inovação de um modelo de negócios é baseada na capacidade de integrar os vários elementos das atividades da empresa, seus ambientes e suas interfaces com clientes e parceiros (Amit & Zott, 2012).

Segundo Labes (2003), o surgimento de um novo negócio, geralmente, acompanha os modelos predominantes da época. O mercado acompanha os novos negócios, estimulando a formação de novas empresas e modelos de negócios. Não se concebe, nos dias atuais, um modelo de negócios estático, pois, como explana Sosna, Trevinyo-Rodríguez e Velamuri (2010), as mudanças no mercado, sejam elas inovações, concorrentes, regulamentos, dentre outras, podem tornar os modelos de negócios existentes obsoletos ou menos lucrativos, significando, portanto, que a inovação contínua do modelo de negócios é um recurso importante para todas as organizações que buscam o sucesso a longo prazo. A inovação do modelo de negócios é idiossincrática e resistente à rotinização (Bock, Opsahl, & Gerard, 2010).

Vale salientar algumas premissas defendidas por Hamel e Valikangas (2004), quando chamam a atenção para a capacidade superior que deve ter as organizações de reinventar seu modelo de negócios antes que as circunstâncias as obriguem, assim como para o fato de que, em contextos voltados por alta volatilidade ambiental, a inovação no modelo de negócios pode fornecer oportunidades (Giesen, Berman, Bell, & Blitz, 2017), seja na alteração das fontes de criação e captura de valor (Pohle & Chapman, 2006), seja no desenvolvimento de novas maneiras inovadoras de criar e capturar valor (Amit & Zott, 2010).

A sobrevivência de uma empresa está relacionada à forma com que ela reinventa o setor e se diferencia dos concorrentes. A diferenciação ganha lugar como uma das estratégias mais poderosas no mundo dos negócios e, principalmente, da inovação (Meira, 2013). Govindarajan e Trimble (2005) trazem à tona que a alteração do modelo de negócios, por

meio da inovação estratégica ou organizacional, faz com que a empresa se renove, em busca de eficiência e competitividade.

No entanto, empresas enfrentam dificuldades e encontram barreiras para renovar seus modelos de negócios. A jornada da inovação no modelo de negócios pode enfrentar uma série de desafios relacionados à existência de um modelo de negócios anterior (Schaltegger, Hansen, & Ludeke-Freund, 2016). Esses se referem à dependência do caminho e à presença de uma dominante existente lógica, ativos e estruturas, assim como a pressão por resultados nas finanças de curto prazo e o risco de canibalizar o(s) modelo(s) de negócios existente(s) (Bohnsack, Pinkse & Kolk, 2014). Foss e Saebi (2016) complementam ainda que as barreiras se dão também pela falta de know-how gerencial, complexidade dos modelos de negócios, lacuna de liderança e resistência organizacional; enquanto Lopez, Bastein e Tukker (2019) apontam a estratégia de negócios, falta de fundos e de sistema de gestão, políticas de enquadramento e procedimentos, falta de informação, monopólios, custo relativo do trabalho, falta de atenção e controle percebido, know-how técnico e custo da tecnologia.

A inovação no modelo de negócios ocorre quando uma organização adota uma nova abordagem para comercializar seus ativos subjacentes (Gambardella & McGahan, 2010). A inovação no modelo de negócios é definida por Foss e Saebi (2017, p. 207) como “mudanças projetadas e não triviais para os elementos-chave do modelo de negócios de uma empresa e/ou arquitetura que liga estes elementos.”. Outros autores a veem como um elemento essencial que contribui para o desempenho da empresa (Weill, Malone, D`urso, Herman & Woerner, 2005; Zott & Amit (2007; 2010). Zott, Amit e Massa (2011) e Bashir e Verma (2019) consideram-na como uma unidade potencial de inovação.

Chesbrough (2007) afirma que nenhum grande modelo de negócios dura para sempre, portanto, em qualquer estágio em que a empresa se encontre, precisará pensar muito sobre como sustentar e inovar seu modelo de negócios. O ideal, ainda segundo o autor, é que a organização descubra como inovar seu modelo de negócios antes que seja compelida a agir em meio ao estresse financeiro. Para que isso não ocorra, é importante estar atento aos gatilhos.

A literatura afirma que os gatilhos para a inovação do modelo de negócios podem ser internos ou externos. Aqueles podem ser as necessidades dos clientes, vendas perdidas de feedback do cliente e características organizacionais, já estes podem ser novas tecnologias, digitalização e projeções futuras, pressão de preços, baixa cobertura de mercado, clientes e tecnologias, partes interessadas externas, fatores ambientais, pressão do mercado, impulso de

tecnologia, crise ou mudança de mercado e pressão financeira (Bashir, Naqshbandi, & Farooq, 2020).

Independentemente dos gatilhos serem internos ou externos, as organizações devem se preparar, uma vez que esses estímulos, mediante a inovação dos modelos de negócios ajudam as empresas a ganhar uma vantagem competitiva (Markides & Charitou, 2004). A novidade apresentada por novos e eficazes modelos podem resultar em criação de valor superior (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005) e substituir a velha maneira de fazer as coisas, que finda se tornando um padrão a ser superado pela próxima geração de empreendedores (Magretta, 2002).

Os gestores precisam permanecer cientes da natureza dinâmica dos modelos de negócios e da necessidade inerente de eles serem alterados ao longo do tempo, tendo em vista que os atuais modelos de negócios empregados se tornam obsoletos, devido às mudanças ocorridas no ambiente, necessitando de uma adaptação urgente e importante. Ao projetar ou transformar um modelo de negócios, é importante compreender e articular os principais gatilhos, interesses e motivações, ou seja, o “porquê”, a lógica por trás do modelo, já que é o motor que dá sentido e coerência aos seus elementos. A falta de coerência em um modelo de negócios pode prejudicar o funcionamento e sua viabilidade futura.

Segundo Sosna, Trevinyo-Rodríguez e Velamuri (2010), vários estudos mostram que as mudanças nos modelos de negócios estão entre as formas mais sustentáveis de inovação e, embora, muitas vezes, pareça ser fácil e rápido, e que os grandes modelos de negócios pareçam ter passado direto da prancheta para a implementação, levando a empresa à glória e ao sucesso, na verdade, a realidade é outra, novos modelos de negócios raramente funcionam pela primeira vez.

Ainda de acordo com os autores, isso se dá pelo fato dos tomadores de decisão enfrentarem dificuldades nos estágios exploratórios e de implementação. No estágio exploratório, quando seu novo modelo de negócios está sendo conceituado, os gestores enfrentam a incerteza e a imprevisibilidade dos mercados em rápida evolução. Além disso, tendo formado seus modelos mentais do ambiente em representações cognitivas limitadas ou imperfeitas, eles podem ser prejudicados por sua própria “racionalidade limitada”.

Na fase de implementação, novos modelos de negócios também requerem realinhamento organizacional, exigindo que seus gestores mobilizem recursos escassos, desenvolvam competências únicas e ajustem estruturas organizacionais para promover aprendizagem, mudança e adaptação. Os autores frisam ainda que, mesmo depois da inovação no modelo de negócios ser estabelecida e estar em uso por algum tempo, novos gatilhos

internos e externos ainda podem desafiar sua viabilidade futura e sugerem também que a inovação do modelo de negócios pode ocorrer de forma diferente em empresas iniciantes em comparação com as organizações já estabelecidas.

As empresas precisam desenvolver a capacidade de inovar seus modelos de negócios, bem como suas ideias e tecnologias, assim como precisam identificar líderes internos para a mudança do modelo de negócios, a fim de gerenciar os resultados desses processos e entregar um novo e melhor modelo de negócios para a empresa. Ao mesmo tempo a cultura organizacional deve encontrar maneiras de abraçar o novo modelo, mantendo a eficácia do atual até que o novo esteja pronto para assumir completamente. Só assim os modelos de negócios inovadores ajudarão as empresas a escapar das “armadilhas” de seus modelos de negócios anteriores e a renovar seu crescimento e lucros (Chesbrough, 2010).

2.2.5 Modelo de Negócios como Estratégia e a Estratégia do Modelo de Negócios

Embora as pessoas adotem os termos modelo de negócio e estratégia indistintamente por considerarem palavras sinônimas, um modelo de negócios não é a mesma coisa que estratégia (Magretta, 2002), mesmo que facilite a análise, teste e validação das escolhas estratégicas de uma empresa.

Mais frequentemente, no entanto, a estratégia é considerada em um sentido voltado para o futuro. Dentro desse domínio voltado para o futuro, alguns veem a estratégia como um plano, uma visão que se relaciona a escolhas sobre caminhos ou cursos de ação, bem como um roteiro direcional. Outros, como o principal estrategista Michael Porter, percebem a estratégia como posição, visão que se relaciona com escolhas sobre quais produtos ou serviços são oferecidos em quais mercados com base na diferenciação de recursos. Ainda assim, autores, como o guru da gestão Peter Drucker, enxergam a estratégia como perspectiva, escolhas sobre como o negócio é conceituado.

Embora essas opiniões difiram em muitos aspectos, todos eles têm em comum o elemento sobre fazer escolhas. Modelos de negócios refletem escolhas e suas implicações operacionais. Eles facilitam a análise, teste e validação das relações de causa e efeito que fluem das escolhas estratégicas que foram feitas. Em alguns casos, os executivos podem efetuar melhor isso diretamente traduzindo um conjunto de escolhas estratégicas em um único modelo de negócios, que é analisado, testado e validado. Em outros casos, os executivos podem desejar considerar uma variedade de modelos de negócios simultaneamente, cada um

representando um conjunto diferente de estratégias escolhidas antes de tirar uma conclusão sobre o melhor modelo de negócios para sua organização (Shafer, Smith, & Linder, 2005).

Estudiosos enfatizam que o modelo de negócios pode desempenhar um papel importante na estratégia de uma empresa (Zott, Amit, & Massa, 2011). Richardson (2008) expõe que o modelo de negócios explica como as atividades da empresa trabalham juntas para executar sua estratégia, criando uma ponte entre a formulação e a implementação de estratégias. Na mesma linha, Shafer et al. (2005) e Casadesus-Masanell e Ricart (2010) veem o modelo de negócios como um reflexo da estratégia realizada.

Outro ponto a ser considerado é que a estratégia tem a ver com o posicionamento da empresa para ganhar vantagem competitiva. O modelo de negócio descreve a forma com que uma organização opera para criar valor, resolver as necessidades e, conseqüentemente, entregar valor para os clientes. Além disso, o modelo de negócio relata também a forma como uma organização lucra e se mantém firme no mercado. O objetivo tanto das estratégias quanto dos modelos de negócio é um só: gerar lucro para os stakeholders e entregar valor ao resolver as necessidades dos clientes.

Por fim, estratégia e modelo de negócio são complementares e não substitutos (Zott & Amit, 2008). Vale ressaltar que tanto o modelo de negócios quanto a estratégia devem estar em harmonia e precisam ser maleáveis e mutáveis para acompanhar as mudanças do mercado, hábitos de consumo e expectativas da própria empresa. O processo é contínuo e permanente. Assim concebido, o modelo de negócios pode ser um veículo para inovação, bem como um assunto de inovação (Zott, Amit, & Massa, 2011).

Em um mundo de constantes mudanças, a estratégia é algo que tem sido procurada por todas as organizações. A vantagem competitiva, muitas vezes, depende menos das escolhas que você faz, mas do que você faz com as escolhas. A ação sempre é a diferença entre vencedores e perdedores. Para Manning (2002), a estratégia não é uma ciência exata, é preciso escutar clientes, saber questionar os problemas corretos, fazer as melhores escolhas e ter pessoas para apoiar as decisões.

A alocação de recursos, investimentos e tecnologias não mais representam um diferencial para as organizações. As mudanças e as crises constantes, a sociedade e a evolução tecnológica “indiretamente” obrigam as empresas a fazerem com que a inovação em produtos, serviços, processos e modelos de negócios sejam realizadas de forma estratégica e não mais aleatória, a fim de se obter um desempenho empresarial superior. Taran, Boer e Lindgren (2015) denotam que a concorrência global tem forçado as firmas a repensarem os seus modelos de negócios com maior frequência, tendo em vista que inovar exclusivamente em

novos produtos e atender mercados locais não são suficientes para sustentar de forma competitiva e garantir a sobrevivência da empresa, informação essa, relevante para o setor de agência de viagens e turismo

2.3 AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO

Os termos agência de viagens, agência de turismo e agências de viagens e turismo são bastante discutidos no segmento turístico. Essas categorias, estabelecidas desde 1980 pela legislação brasileira, são sustentadas pela forma com que os produtos são comercializados.

O Decreto Federal nº 84.934 (Brasil, 1980) classifica como agências de turismo aquelas que possuem uma abrangência de atribuições centradas na comercialização de passagens aéreas, hospedagens, seguro saúde, recepção, transferência e assistência especializada ao turista, planejamento e organização, contratação e execução de viagens individuais e coletivas, divulgação dos produtos comercializados, providências quanto a documentos e vacinas necessárias para a realização da viagem, venda de ingressos para eventos, agenciamento de carga, representação, prestadoras de serviços em congressos, feiras e eventos similares, assim como operações de câmbio quando autorizadas pelo Banco Central.

Quanto às agências de viagem e turismo, seus trabalhos são mais restritos, ficando a seu encargo apenas a organização de viagens. Já as agências de viagens só possuem permissão para planejar, organizar e executar viagens internacionais se as viagens forem por via rodoviária, contudo, a maior parte do roteiro deve ser realizado em território nacional e apenas complementado por trechos internacionais com países limítrofes (Brasil, 1980).

Essa categorização não correspondia à realidade do mercado, a abrangência dos serviços deixava algumas lacunas para o seu funcionamento, surgindo uma nova nomenclatura em 2005, com o Decreto Federal nº 5.406 (Brasil, 2005), oficializando que as agências produtoras passariam a ser chamadas de operadoras turísticas; enquanto as agências comercializadoras, de agências de viagens. Contudo, essas duas categorias estariam enquadradas nas agências de turismo. Via de regra, na atual conjuntura em que se encontra o desenvolvimento dos trabalhos nas agências de viagens, essa classificação é colocada em prática no momento da obtenção do registro junto ao Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos – CADASTUR. No tocante às atividades, as agências desenvolvem o serviço de planejamento, organização, intermediação e execução para qualquer destino turístico, seja nacional ou internacional.

Uma vez que o objetivo deste trabalho está voltado à gestão estratégica e inovação em modelos de negócios, e por entender que, independentemente de sua classificação, todas as agências passam por um mesmo processo de reestruturação, o presente trabalho utiliza as diversas nomenclaturas.

As agências de viagens são, portanto, um elemento do mercado turístico, que funcionam como agregador de serviços que transformam destinos turísticos e diversos equipamentos em produtos, atuando na produção e na distribuição de bens e serviços turísticos, ofertando-os aos possíveis consumidores (Braga & Tavares, 2008). Esse conceito mostra a importância desse setor para o desenvolvimento não só da atividade turística, como também da localidade para onde os pacotes turísticos são direcionados, pois, por funcionarem como canais de distribuição, não só divulga o destino como também consegue, por meio da comercialização do produto, injetar receitas no local visitado por meio de seus clientes.

Por outro lado, Beni (1998) considera as agências de viagens prestadoras de serviços que desenvolvem as funções de informar, organizar e tomar todas as providências necessárias para a realização de viagens, aliadas à comercialização de passagens aéreas, reserva de hotéis e manifestações turísticas de todos os tipos. Essas viagens podem ser negociadas tanto individualmente quanto em grupo, assim como por meio de programas por elas elaborados ou mediante a solicitação dos clientes.

A Legislação Brasileira na Lei nº 12.974 (Brasil, 2014) já conceitua as agências de turismo com base nos serviços comercializados (passagens aéreas, passeios, reserva de hospedagem, entre outros) e nos serviços prestados (recepção, traslado, assistência, operação de viagens e excursões, organização, contratação e execução de roteiros, propaganda e publicidade). A prestação destes serviços é realizada mediante comissão paga pela intermediação feita entre consumidores e fornecedores.

É interessante observar que a maioria dos conceitos abordados pelos autores enfoca os tipos de serviços prestados por uma agência de viagens, assim como sua forma de comercialização, itens esses que, atualmente, passam por uma reestruturação em função das oscilações que essas empresas estão enfrentando no mercado.

As agências de viagens, na sua grande maioria, são compostas por empresas de pequeno e médio porte com uma estrutura básica, que Pelizzer (2008) aponta ser constituída por uma diretoria e mais três departamentos: comercial (vendas), operacional e administrativo-financeiro. O autor ressalta ainda que muitas dessas empresas não possuem um gerente em cada departamento, geralmente, seus sócios acabam acumulando essas funções.

Já Braga (2008) relata que as agências são estruturadas em apenas dois setores: o administrativo-financeiro e o comercial, mas, com o crescimento e o amadurecimento da organização, tais setores podem vir a ser subdivididos para uma melhor condução das atividades, não havendo, portanto, um padrão definido. Geralmente, esses padrões são determinados de acordo com a política adotada por cada gestor, dependendo também dos serviços e dos produtos a serem comercializados.

O segmento de agências de viagem e turismo tem enfrentado uma série de transformações e crises, em que, inclusive, questiona-se, sobre sua permanência no mercado.

2.3.1 Crises e Mais Crises

As organizações da era moderna - inclusive, as agências de viagens e turismo - têm passado por diversas transformações que podem, muitas vezes, ser encaradas tanto como oportunidades quanto como um momento de intranquilidade no mercado. Esse clima incerto desencadeia uma série de crises - internas ou externas -, tais como crises econômicas, políticas, competitividade, inovações tecnológicas, etc.

Segundo Sabbag (2018) a crise é um desdobramento acelerado de eventos que leva à perda de controle e resulta em consequências cada vez mais adversas. Já Castells, Cardoso e Caraça (2013), explanam que a palavra crise deriva do grego *Kerein*, que significa separar, cortar, fixar, estabelecer. Seus usos remontam aos anos 1500, inicialmente utilizada na medicina e astrologia, o que significava um momento de virada de uma doença para a recuperação ou morte. Somente no século XVIII, o termo passou a ser utilizado na política e comércio, aplicado, sobretudo, a tempos difíceis, inseguros e de expectativas negativas.

“A crise é entendida como uma situação perigosa e extraordinária em que uma decisão precisa ser tomada sob a pressão exercida pelo fator tempo” (Glaesser, 2008, p. 25). Podendo ser previsível ou não, é fato que os eventos negativos trazem riscos às empresas, com capacidade de possibilitar perdas e até mesmo comprometer a sobrevivência da organização. Sendo assim, é necessário que as empresas se antecipem aos fatos.

As crises dentre outras classificações podem ser internas e externas, tomando como ponto central as questões organizacionais, em que desafios pessoais, avarias, perversidade e crimes são vistos como crises internas, e, para as crises externas, têm-se desastres naturais, incidentes terroristas, avanços tecnológicos, mudanças de Mercado, entre outros.

Existe uma diversidade de crises que podem atingir uma organização. O sucesso institucional vai depender dos esforços desempenhados na administração dos eventos

adversos e do domínio dos conhecimentos acerca das crises, tipologias, gerenciamento e experiência em lidar com tais acontecimentos.

O primeiro passo crucial para enfrentar uma crise é reconhecer sua presença ou se antecipar aos fatos no intuito de prevenção. Em termos financeiros, uma empresa pode antecipar a iminência de uma crise por meio da análise de seus relatórios gerenciais. Esses relatórios fornecem indicativos se os objetivos estabelecidos inicialmente pela organização permanecem alinhados com sua realidade atual, assim como fornecem insights sobre se os objetivos estão sendo alcançados, a capacidade da empresa de honrar seus compromissos financeiros e se está obtendo um lucro mínimo ou retorno sobre os investimentos realizados.

Caso esses indicadores não atinjam níveis satisfatórios, é imperativo que a empresa tome medidas para evitar um agravamento da situação. É essencial concentrar esforços na compreensão da gravidade dos eventos para obter uma visão clara da crise ou possível crise e entender seus efeitos reais ou potenciais na organização (Tito, 2018).

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, Cardoso, & Caraça, 2013). As consequências de uma crise podem gerar frustrações, medo, violência, radicalismos, desânimo, apatia, perda da confiança, redução de salários, desemprego, aumento de impostos, em suma, sérios impactos às condições sociais e materiais do bem-estar das pessoas.

Essas dificuldades geram também uma série de desafios para os gestores das organizações e todos os envolvidos com as empresas, como funcionários, clientes e *stakeholders*, que esperam que seus líderes os protejam das ameaças surgidas. As decisões críticas, muitas vezes, são tomadas e implementadas sob uma pressão de tempo considerável e sem contar com informações essenciais sobre suas causas e consequências.

A partir da premissa de que muitas crises são geradas em função das deficiências gerenciais, que por estarem na defensiva, não conseguem ver e perceber os sinais de alerta e os que ainda a vislumbram preferem acreditar que os efeitos negativos não atingirão a organização, negando o problema e aumentando, assim, a predisposição para a crise (Antonacopoulou & Sheaffer, 2014). É necessária a criação de uma visão comum para a mudança dentro da organização. A implementação dessa visão requer também a mobilização de adeptos e recursos, tentando vencer a inércia grupal que se configura como um dos principais obstáculos para a criação de uma visão comum para a mudança (Hermes & Mainela, 2014).

2.3.2 Crises e a Necessidade de Modelos de Negócios Inovadores nas Agências de Viagens e Turismo

O mercado em que operam as agências de viagens e turismo é muito sensível às influências externas à sua organização, tais como: crises cambiais, guerras, epidemias, atentados, problemas climáticos, greves, crises econômicas nacionais e internacionais, como também crises internas que variam muito de empresa para empresa.

Foi a partir de 1980 que as agências de viagens e turismo começaram a vivenciar uma série de acontecimentos negativos que reverberaram em diversas crises econômicas, como o aperfeiçoamento dos GDS (*Global Distribution System*) em 1980, desregulamentação do transporte aéreo em 1990, Plano Real em 1994, Internet em 1996, desaquecimento da economia em 1998, desvalorização cambial em 1999, guerra de tarifa entre as companhias aéreas em 2001, redução do percentual de comissionamento por parte das companhias aéreas também em 2001, atentado terrorista às Torres Gêmeas nos Estados Unidos em 2001, epidemia da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) na Ásia em 2003, Tsunami na Indonésia em 2004, crise financeira em 2008 e, mais recentemente, a Covid-19 no ano de 2019 (Tomelin, 2001; Glaesser, 2008; Lohmann, 2008; Mendonça, 2014; Guimarães & Menezes, 2016).

Esses acontecimentos negativos foram sucessivos e, em determinadas situações, um problema foi desencadeando outro, provocando diminuição de receitas, aumento das taxas de juros, aluguéis, salários, diminuição de funcionários e até fechamento de empresas, como é o caso da Soletur e Stella Barros. Rejowski e Perussi (2008) relatam que, como a Soletur vinha enfrentando dificuldades para renegociação de suas dívidas desde 1999 com a desvalorização cambial, a empresa decretou falência em 2002, com 38 anos de experiência, 450 funcionários e uma carteira de 7.000 clientes. As causas apontadas foram a dramática e turbulenta desvalorização da moeda brasileira, altas taxas de juros praticadas no Brasil e os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001.

“A Stella Barros acumulou problemas como a venda de pacotes para a Copa do Mundo na França, sucessivas desvalorizações do real e os atentados de 2001, decretando sua falência em 2003 com um total de 50 funcionários e 27 franqueados” (Rejowski & Perussi, 2008, p.15).

Quanto aos atentados terroristas, epidemias, guerras e ocorrências naturais imprevisíveis, como tsunamis, erupções vulcânicas, entre outros, inicialmente, existe a ideia de que só afetam os destinos onde ocorrem tais fatos. No entanto, em se tratando de turismo, a

realidade é outra e, uma vez que as agências de viagens funcionam como elo entre a origem e o destino, essas agências acabam sofrendo os impactos causados por estas instabilidades, pois os consumidores, impactados pela atmosfera de incerteza, medo e insegurança, tendem a cancelar ou adiar suas viagens, provocando perdas financeiras às agências de viagens.

Por entender que a revolução tecnológica provocou uma mudança de paradigma na prestação de serviços das agências de viagens e que a Covid -19 afetou as agências de viagens proporções ainda inimagináveis, o presente estudo discorre de forma mais detalhada tais fatos.

As mudanças de prestação de serviços nas agências de viagens passam a ser delineadas com a desregulamentação do transporte aéreo (1990) e a internet (1996). O que se observa com as sucessivas crises no mercado de agência de viagens é que uma crise levou à outra. A desregulamentação no transporte aéreo, que ocorreu em 1990, favoreceu a abertura e a entrada de outras companhias aéreas nacionais e internacionais no mercado brasileiro. Com isso, houve aumento na concorrência, exigindo das companhias aéreas uma melhor estratégia para a sua permanência no mercado.

Dentre as medidas tomadas, veio a redução dos custos e, como a internet estava proporcionando uma maior aproximação entre o fornecedor e o consumidor final, houve a possibilidade de proximidade com os clientes sem a intermediação do agente de viagens. Inicialmente, houve uma redução de comissionamento por parte dos fornecedores (hotéis, companhias aéreas, operadoras, entre outros) e, posteriormente, quando já melhor adaptadas à nova realidade, retiraram por completo.

Com a extinção da comissão, as agências continuaram a prestar seus serviços cobrando uma taxa ou percentual à parte, no entanto, algumas dessas tarifas ficaram mais caras que as aplicadas pelos fornecedores turísticos. Tal mudança provocou instabilidade no setor, muitas discussões entre agentes de viagens e fornecedores, readaptação à nova realidade, queda nas receitas, desemprego, fechamento de empresas e surgimento de agências virtuais.

Outra situação que provocou instabilidade nas agências foi a pandemia do Coronavírus (Covid-19), iniciada na China em dezembro de 2019. Trata-se, de acordo com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), de uma família de vírus que causa infecções respiratórias. O Ministério da Saúde complementa ainda que a Covid-19 apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves.

O surto do novo Coronavírus (Covid-19) causou muitos prejuízos, tendo vários setores da economia impactados, com a suspensão de atividades, gerando instabilidade e desemprego. As agências, mais uma vez, não ficaram imunes a esse fato, com viagens canceladas ou adiadas, em função do medo, insegurança e fechamento de fronteiras. Como consequência,

veio a diminuição da jornada de trabalho e dos salários, corte de investimentos e demissões, gerando perdas significativas nas agências de viagens. Essa afirmativa é corroborada pela Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) nacional, quando afirma ser essa a maior crise vivenciada pelo setor na era atual e prevendo um altíssimo índice de falências entre as empresas relacionadas ao turismo, resultando em milhares de pessoas desempregadas e impactos diretos e indiretos no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.

Observou-se, ao longo do exposto, que todos os fatos aqui narrados, somados à reestruturação pela qual passa o setor (desintermediação), trouxeram sérias sequelas ao setor, o qual chega, inclusive, a duvidar de sua permanência no mercado. Afirmativa essa corroborada por Stafford, Yu e Armo (2002) e Kim e Gu (2004) ao explanarem que essas instabilidades levaram o tráfego comercial de passageiros em todo o mundo ao declínio, ocasionando a falência de empresas, queda nas vendas, entre outros.

A instabilidade que se abateu sobre o setor fez com que seus gestores se encontrassem numa situação nunca vista, sem saber que atitude tomar. Enxergou-se uma certa apatia por parte dos gestores em tomar medidas preventivas e certa rejeição por parte de alguns empresários em aceitar as mudanças, tentando continuar a desenvolver suas atividades da forma tradicional, resolvendo problemas operacionais surgidos no dia a dia (Tito, 2019).

Observa-se, contudo, que empresas como CVC, Expedia, Decolar.com, Booking.com, Hotel Urbano, Submarino Viagens, Viajanet, Hotéis.com e Airbnb, mesmo nos momentos de crise, obtiveram certo destaque, lucrando, parecendo, assim, que não foram tão afetadas pelas situações negativas surgidas quanto as agências tradicionais. O Airbnb, por exemplo, obteve um crescimento em suas receitas de 80% no ano de 2016 (Bicudo, 2016). Supõe-se, portanto, ter sido encontrado um nicho em que não teriam concorrência e, com isso, buscou-se inovar com modelos de negócios, seja em nível estratégico, organizacional, operacional e até mesmo no organograma da empresa, não existindo, assim, um padrão definido, pois, conforme explana Candioto (2012):

Não se tem ainda uma fórmula única que possa ser aplicada para a sustentabilidade de todas as agências da era digital, assim como também não existe ainda um caminho único que todas possam seguir em segurança. O caminho de cada empresa deverá ser criado segundo suas características, sua capacidade e o mercado no qual está inserida (Candioto, 2012, p. 35).

Contudo, Silva e Trkman (2014) ressaltam que a forma como as empresas operam no século XXI está aberta a um leque de possibilidades sem precedentes. Cabe, portanto, aos gestores das agências de viagens identificarem essas alternativas, reverem suas estratégias,

procurando melhor planejá-las, adotando modelos de negócios inovadores, atraentes e não lineares, obtendo, assim, vantagem competitiva e, com isso, a consolidação do estabelecimento no mercado.

2.3.3 Evolução e Reformulação dos Distribuidores de Viagens e Turismo Devido as Mudanças do Mercado

A prática do turismo requer o envolvimento de diversas empresas e atividades que envolvem, muitas vezes, dimensões mundiais. O relacionamento entre as empresas turísticas de diferentes pontos geográficos faz com que estas se utilizem de canais de distribuição que atendam seus interesses.

De acordo com Cunha (2001, p. 290), “canal de distribuição é uma estrutura operativa, um sistema de relações ou várias combinações de organizações, através das quais um produtor de bens e serviços turísticos vende ou confirma a viagem ao comprador”.

Os canais de distribuição permitem duas formas de comercialização de produtos. Há as vendas diretas, nas quais o produtor (companhia aérea) vende diretamente ao consumidor final; ou venda indireta, na qual o produtor (hotel) repassa para uma agência de viagens, que se encarrega da venda para o público em geral.

As empresas que atuam no segmento de turismo, a exemplo da hotelaria, companhias aéreas, operadoras, entre outras, podem fazer uso de um ou diversos canais de distribuição. O que determina a escolha por esses canais, bem como da quantidade de utilização são os recursos financeiros disponíveis, o público e a abrangência do mercado em que se quer atuar.

Devido à disposição de ferramentas e canais praticamente exclusivos, disponibilizados pelos fornecedores (companhias aéreas, hotéis, operadoras, etc.), as agências de viagens, durante muito tempo, constituíram-se principal canal de distribuição entre eles e seu consumidor final. Essa parceria entre fornecedores e agência consistia na comercialização e na venda do produto por parte da agência, bem como no pagamento de uma comissão por essa revenda de seus produtos e serviços. Os relacionamentos, acordos comerciais e formas de desenvolvimento das atividades funcionavam conforme os conhecimentos e os recursos disponíveis na época.

Os produtos comercializados por uma agência de viagens dizem respeito à tarifação, à reserva e à emissão de bilhetes aéreos nacionais e internacionais, a reservas de meios de hospedagem no Brasil e no exterior, à comercialização de pacotes turísticos nacionais e internacionais, à comercialização de cruzeiros marítimos, à locação de carro, a forfaits

(pacotes personalizados), à facilitação nos trâmites de documentação, às vacinas, ao seguro saúde, etc.

Esses produtos começaram a ser comercializados pelas agências de viagens no mercado turístico a partir do final do século XIX. Na Europa, a agência de viagens inglesa Thomas Cook and Son foi registrada como primeira agência de viagens no mundo. Nessa época, já era detectada a necessidade de fornecer meios, facilidades e informações para que as pessoas pudessem realizar com segurança suas viagens.

A concorrência global, as mudanças constantes e rápidas passaram a fazer parte do dia a dia das empresas de uma forma geral e com as agências de viagens esse processo não foi diferente. Uma das transições mais significativas no mercado de agência de viagens se deu em virtude dos avanços tecnológicos. Essas transformações trouxeram alterações nos processos de comercialização de produtos e serviços, relacionamento com fornecedores e perfil profissional.

As atividades desenvolvidas pelos agentes de viagens estão resumidas às funções de intermediação, operação e consultoria. A intermediação fica evidente quando são obtidas as informações do passageiro e feito o contato com as companhias aéreas, os hotéis, as operadoras, as locadoras de automóveis, o seguro saúde, seja para cotação ou solicitação de reserva. A operação ocorre quando o agente de viagens planeja, organiza e vende o produto solicitado pelo cliente, ao passo que a consultoria ocorre quando o profissional, detentor das informações, aconselha seu cliente em relação à orientação do destino, clima, gastos, procedimentos com relação à documentação a serem providenciadas, entre outras coisas, conforme melhor detalhado na Figura 9.

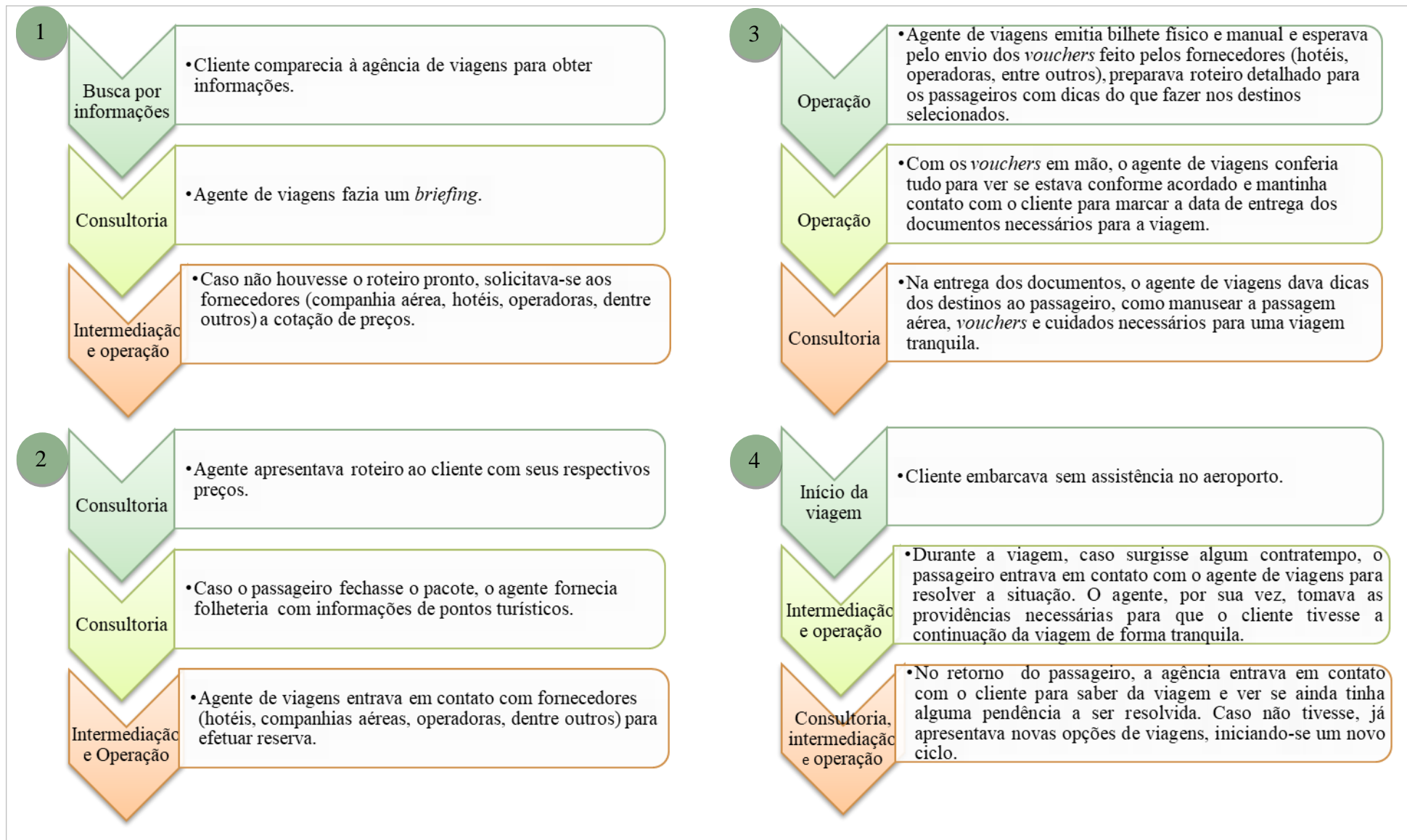


Figura 9. Fluxograma de Atendimento e Comercialização de Produtos e Serviços Anterior aos Avanços Tecnológicos

Nota. Concatenação de ideias. Fonte: elaboração própria a partir de Goulias (2002).

É importante observar na figura 09 que o cliente ia várias vezes a agência. Durante muito tempo, as agências de viagens e turismo foram consideradas um dos principais canais de distribuição do produto turístico, atuando de maneira diversificada, fazendo a ligação entre oferta e demanda turística, pois detinham ferramentas e canais praticamente exclusivos para desempenharem suas atividades. Atualmente, a realidade é outra.

Com o advento da internet, empresas, como companhias aéreas, hotéis, locadoras, operadoras, entre outras, por questão de custos, agilidade e até mesmo uma forma de ficarem mais próximos do seu público alvo, renderam-se aos avanços tecnológicos. Fazendo, assim, com que a intermediação feita pelas agências de viagens e turismo ficasse comprometida. Isso provocou mudanças (como pode ser observado por meio da Figura 10), na procura de informação, combinações, reservas, aquisição de produtos e serviços, comunicação entre empresas e consumidores, perfil profissional, entre outros. Surgia uma nova tecnologia que revolucionava a forma de estar no turismo (Abranja, 2012).

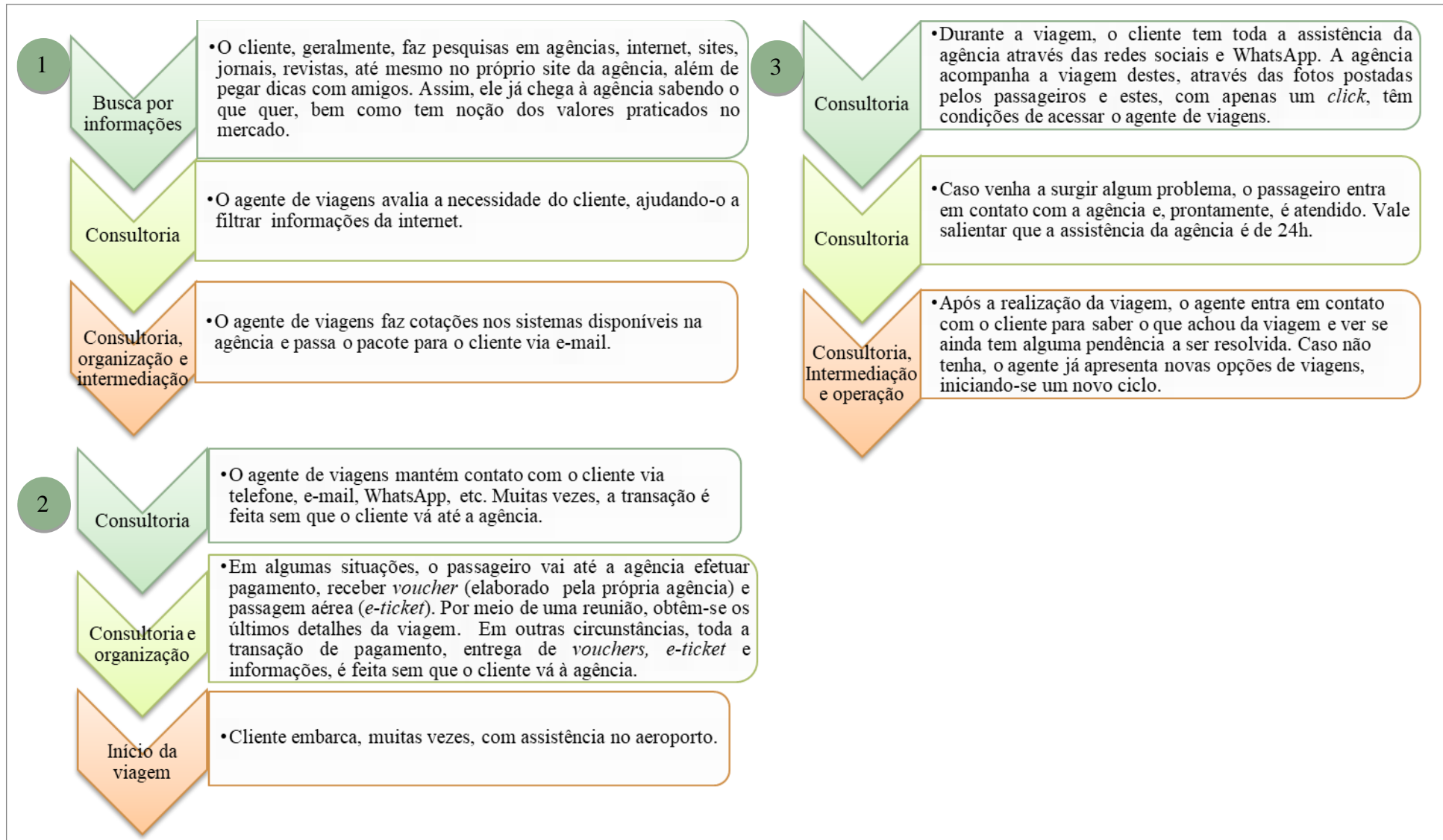


Figura 10. Fluxograma do Atendimento e Comercialização de Produtos e Serviços Posterior aos Avanços Tecnológicos

Nota. Concatenação de ideias. Fonte: elaboração própria a partir de Goulias (2002).

Pode-se observar que o cliente possui mais canais de informação, ao passo que se sente mais seguro e, conseqüentemente, mais exigente, cabendo à agência um atendimento mais ágil e personalizado, uma assistência realizada no aeroporto, como também o respaldo 24h durante toda a viagem, como apontado na Figura 10. Petra (1993) relata ainda que as agências de viagens deixam de ser “escritórios tradicionais” com alto fluxo de papéis para se transformarem em agências limpas, em que a tecnologia substituiu o papel, tornando, dessa maneira, o atendimento uma função tão poderosa quanto a agência, tanto interna quanto externamente. O resultado, segundo a autora, é de consideráveis mudanças na qualidade do serviço oferecido ao cliente.

Dessa forma, as atividades realizadas pelas agências de viagens há 20 anos, resumiam-se à comercialização de produtos e serviços, bem como a resolução de problemas técnicos do dia a dia empresarial. Assertiva essa corroborada por Tito (2018), que identificou em seus estudos sobre gestão de crises que de fato o segmento passou por diversas crises e as que mais impactaram o mercado foram as crises econômicas e a revolução tecnológica (a covid-19 não foi pontuada, uma vez que a pesquisa foi realizada em 2018).

Qualquer alteração ocorrida na economia impacta negativamente a experiência de compra do cliente, visto que os produtos vão ficando mais caros e o poder aquisitivo menor. Como as crises econômicas são cíclicas, restou aos agentes de viagens driblar e trabalhar o mercado de acordo com a situação.

É evidente que o mercado de agência de viagens foi fortemente impactado pela revolução tecnológica, que provocou mudanças no comportamento do consumidor e exigiu uma nova postura das empresas, de uma forma geral, e do agente de viagens no tocante aos clientes, fornecedores, produtos e também na prestação de serviços.

Algumas agências adotaram uma postura de apatia, encarando as transformações como uma ameaça, não procurando se capacitar e se readequar e insistiram em manter a mesma cultura já firmada há anos, preservando os antigos e tradicionais métodos de vendas. Como consequência fecharam seus estabelecimentos ou estão enfrentando problemas financeiros, sem grandes perspectivas, o que fatalmente as levarão para fora do mercado.

Os estudos de Tito (2018) revelam ainda que algumas agências 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 seus funcionários. Outras agências 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, apresentando um resultado significativo, obtendo equilíbrio, conseguindo assim permanecer no mercado. Vê-se com isso o desenvolvimento de uma maior profissionalização por parte de algumas agências que passam a estar mais atentas ao mercado, com foco no produto, consumidor e tentando estabelecer estratégias que gerem vantagens competitivas.

Munikrishnan e Al Mamun (2020), Mendes Filho, Silva e Ferreira (2014) e Lam e Cheung (2009) apontam que essas transformações ocorridas no mercado de agências de viagens implicaram na necessidade de reposicionamento para as agências de viagens e seus profissionais, que passaram a atuar como consultores de viagens. A consultoria de viagens é considerada uma função distinta da tradicional atividade dos agentes de viagens, tanto na prática das agências quanto na literatura do turismo. Tal atividade se concentra em oferecer um serviço especializado, priorizando a experiência e o relacionamento com os clientes, fornecendo informações de alta qualidade e criando experiências de viagem personalizadas de acordo com as necessidades individuais dos clientes (Aguilar-Quintana, Moreno-Gil, & Picazo-Peral, 2016).

Viljoen, Roberts-Lombard e Jooste (2015) destacam a necessidade de as agências de viagens adotarem o foco na retenção de clientes por meio do processo da reintermediação baseada nos fatores de interação pessoal, serviços e produtos diferenciados, convivência com tecnologia e baixas taxas de serviços. Já o estudo de Wu, Lee e Liao (2018) ressalta o foco no atendimento das expectativas dos clientes nas interações com os agentes de viagens e no boca a boca de modo que possam contribuir para uma experiência afetiva de atendimento. Noor et al. (2020) salientam que as agências de viagens tradicionais priorizem a segmentação de mercado, o posicionamento mediante uma identidade única e a transformação nos processos de negócio desde a gestão de seus fornecedores até a prestação de serviços aos consumidores por meio da tecnologia.

Mudanças sempre ocorreram em diferentes mercados, mas, atualmente, ocorrem em uma velocidade tão grande que o que é eficiente hoje pode não ser mais amanhã. Além dessa celeridade, o ser humano possui dificuldade em se adaptar e absorver todas essas vicissitudes com a mesma velocidade em que elas ocorrem. Estudos de Camargo et al. (2023) já discutem a Inteligência Artificial (IA) nas agências de viagens, em que seus agentes tem conhecimento da ferramenta e seus benefícios, mas já encontram alguns obstáculos como o alto custo das ferramentas de IA, especialmente para aquelas de pequeno porte e a falta de incentivos governamentais. As autoras relatam ainda que apesar desses desafios as agências estão

explorando gradualmente as tecnologias de IA disponíveis, com o uso de *chatbots*, assistentes virtuais e recomendações personalizadas.

Apesar dessas tomadas de atitudes isoladas, essas empresas precisarão estar preparadas para enfrentar momentos de intranquilidade dos mercados e não apenas estarem alocadas em resolver os problemas que surgem no dia a dia. Segundo Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert e Shepherd (2001, p. 426), “a sobrevivência de longo prazo de organizações está vinculada à forma com que elas entendem a avaliação de seu ambiente, estabelecem objetivos razoáveis e escolhem estratégias lógicas para atingir o sucesso”.

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, reposicionem-se para que possam permanecer no mercado. No entanto, para que isso aconteça, é necessário que o agente 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 esses obstáculos em aprendizados e mudanças no sentido de evitar futuras crises.

3 METODOLOGIA

A seguir são apresentados os componentes que integram a metodologia que foi utilizada na pesquisa. O primeiro item descreve o tipo de estudo realizado. Em seguida, delimita-se o universo e amostra do estudo. O terceiro item apresenta o instrumento utilizado para coleta dos dados da pesquisa e os procedimentos adotados na coleta. O último item descreve as técnicas que foram aplicadas para possibilitar a análise e interpretação dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, uma vez que busca a compreensão de significados e características situacionais apresentadas pelos agentes de viagens. A pesquisa exploratória proporciona um maior aprofundamento nas informações sobre um tema pouco explorado.

De acordo com Gil (1991), tal pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. É usada quando não se conhece muito sobre o assunto, tendo como características principais a flexibilidade, a criatividade e a informalidade. A grande maioria destas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico, (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa descritiva está ligada à pesquisa exploratória, pois, como afirma Gil (2010), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a prática. Elas abrangem as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987).

A presente pesquisa busca aproximação com os gestores das agências de viagens, que são as pessoas responsáveis e capazes de transmitir as informações necessárias sobre as medidas tomadas com relação à gestão estratégica e modelos de negócios inovadores, visto que é uma condição do cargo que ocupam.

A abordagem desse estudo caracteriza-se como qualitativa, pois apresenta como características a objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; e oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (Gerhardt & Silveira, 2009). As 6 etapas para a formulação dessa pesquisa se dividem conforme Figura 11.

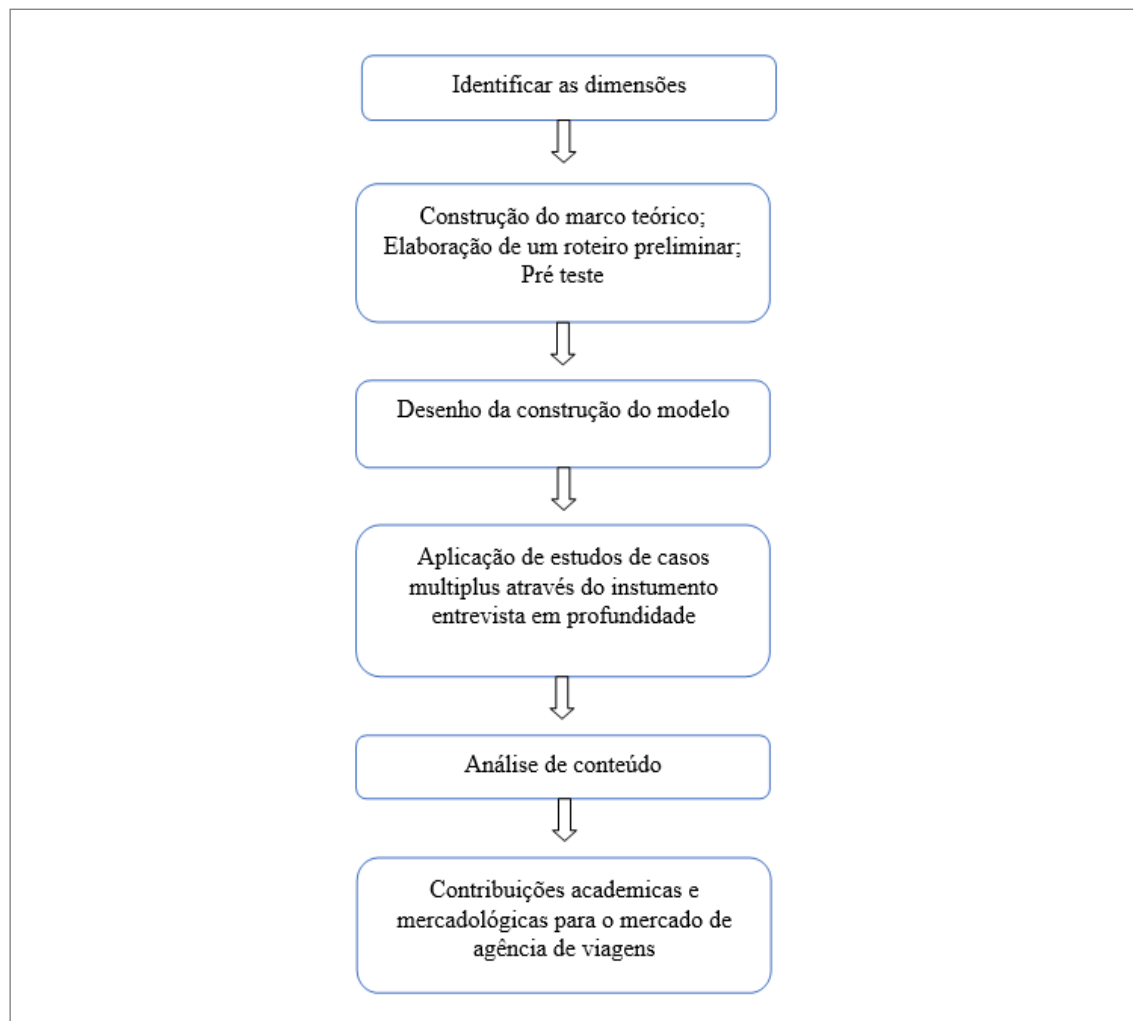


Figura 11. Fluxograma da Pesquisa

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O propósito primordial do estudo consistiu primeiramente em identificar as dimensões essenciais que orientariam a investigação, examinando aspectos subjetivos para fundamentar a discussão. Na fase subsequente, mediante a revisão do estado da arte em estudos e publicações de periódicos conceituados na área, ocorreu uma ruptura do paradigma

estabelecido, possibilitando a elaboração do arcabouço teórico e a concepção de um modelo preliminar. Este modelo foi submetido a uma avaliação inicial por meio de um pré-teste conduzido junto aos agentes de viagens do Brasil.

Posteriormente, na terceira fase, delineou-se e desenvolveu-se um modelo com base em estruturas já existentes. Na quarta etapa, realizaram-se estudos de casos múltiplos em cinco agências de cada estado do país, selecionadas pela ABAV, com o objetivo deliberado de abranger as cinco regiões geográficas do Brasil. Durante esta fase, elaborou-se um instrumento para entrevistas em profundidade, visando à compreensão dos significados e das características situacionais apresentadas pelos agentes de viagens.

Após a aplicação e análise das entrevistas por meio de técnicas de análise de conteúdo, emergiram contribuições de cunho acadêmico e mercadológico relevantes para o setor de agências de viagens.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

É no universo da pesquisa que se define o público-alvo e a quantidade de pessoas que irão ser analisadas. De acordo com Vergara (2013), população refere-se ao conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. Complementando, Malhotra (2006, p. 320) afirma que “uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns e que compreende o universo para o problema de pesquisa de marketing”. Entende-se como amostra o subconjunto da população do estudo (Dencker, 2005).

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência, empregada quando uma amostra de áreas é escolhida intencionalmente porque possui características consideradas "típicas" para a observação do fenômeno (Goode & Hatt, 1979). Nessa técnica, o entrevistador tem ampla liberdade de escolha, sendo que o aspecto particularmente interessante da pesquisa é que o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos cujas opiniões deseja conhecer (Barros & Lehfeld, 1997). A população e a amostra do presente estudo foram definidas conforme a Figura 12.

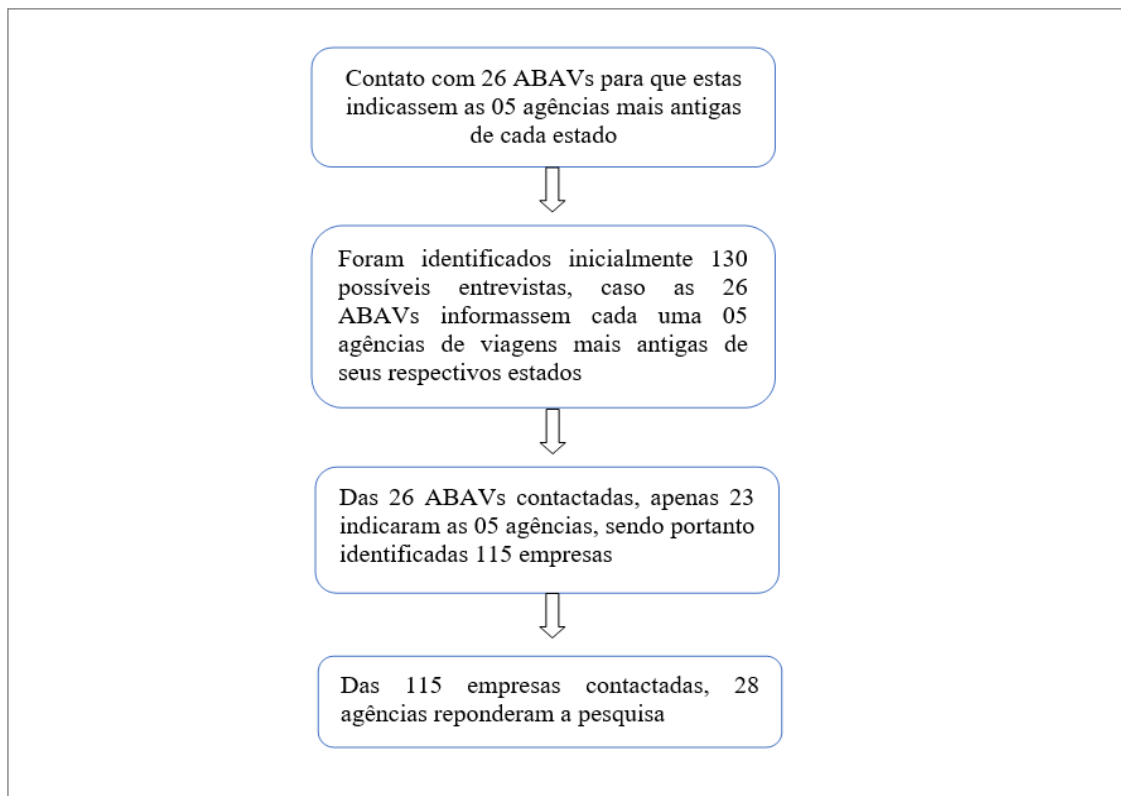


Figura 12. Etapas para a definição da população e amostra da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Conforme figura 12 foram identificados 115 entrevistados como informantes para este estudo, compreendendo cinco empresários do setor de agências de viagens em cada capital brasileira, todos associados à ABAV. A escolha desses participantes seguiu critérios específicos, sendo o principal deles a associação à ABAV. Tal critério foi adotado devido à natureza representativa desta entidade no cenário nacional, dedicando-se a impulsionar o desenvolvimento do turismo no Brasil e a defender os interesses legítimos do setor como um todo, assim como os de seus membros.

Outro parâmetro considerado na seleção dos entrevistados foi à abrangência nas principais capitais brasileiras. Essa abordagem se justifica não apenas pela diferença no número de habitantes, mas também pela diversidade e concentração de serviços específicos presentes em cada uma dessas cidades. Essa escolha estratégica permitirá capturar uma visão abrangente e representativa do panorama atual do segmento de agências de viagens, considerando as particularidades e nuances presentes em diferentes contextos urbanos.

E por fim, as agências foram selecionadas com base no tempo de atuação, já que acredita-se que o estabelecimento, por ter um maior tempo no mercado, vivenciou diversas situações de crises e tomadas de atitudes enriquecendo assim o estudo aqui proposto.

Das 26 ABAVs contatadas, apenas as representações do Amazonas, Espírito Santo e Paraná não responderam às solicitações. No entanto, as demais colaboraram efetivamente com o estudo, fornecendo valiosas indicações das cinco agências mais estabelecidas em cada estado correspondente. Todas as agências recomendadas foram contatadas (115), sendo que 87 delas optaram por não participar das entrevistas. Algumas não responderam aos contatos iniciais, enquanto outras declinaram discutir sobre seus modelos de negócios.

Essa postura é compreensível, pois é comum em pesquisas científicas, especialmente em contextos de alta competitividade e em períodos pós-crise, que as organizações hesitem em expor suas estratégias, especialmente aquelas consideradas inovadoras e únicas. Diante dessa realidade, foram efetivamente entrevistadas 28 agências de viagens.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira foi voltada para a busca em livros e artigos sobre a temática proposta para a formulação do referencial teórico, enquanto a segunda utilizou como instrumento de pesquisa a entrevista semi-estruturada na qual, a partir dos conteúdos coletados, é possível comparar os dados empíricos com os teóricos.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos por meio dos dados empíricos coletados, foi elaborado um roteiro de entrevista (Apêndice A). Para o seu desenvolvimento foi articulado uma tabela descritiva para a construção do instrumento (Tabela 4), no qual foram definidas 25 categorias de análise.

Tabela 4
Descritivo da Construção do Instrumento

| OBJETIVO GERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | CATEGORIAS DE ANÁLISE | AUTOR – ANO | TÉCNICA(S) DE COLETA | TÉCNICA(S) DE ANÁLISE |
|--|--|---|--|--|-----------------------|
| Analisar estratégias e aplicabilidade de modelos de negócios inovadores em contexto de crises nas agências de viagens do Brasil. | a) Comparar a partir do modelo Canvas, negócios antigos e atuais das agências de viagens; | 01- Conceitos de gestão estratégica 02 - Processo de gestão estratégica 03 - Tipos de estratégia 04 - Escolhas do pensamento estratégico 05 - Modelos utilizados pela gestão estratégica 06 - Tipos de ambientes 07 - Vantagem competitiva sustentável 08 - Correntes de pensamento da vantagem competitiva 09 - Vantagem competitiva transitória 10 - Novo manual da estratégia 11 - Modelo Canvas | Mintzberg (1994), Lobato (2012), Ansoff (2001), Johnson, Scholes e Whittington (2011), Marcondes (2020), Brugnolo (2018), Porter (1990) (2005), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Bonna et al. (2007), Phahalad (1995), Hamel (1995), Werner (2020), D’aveni (2010), MacGrath (2013) (2020), Sull (2015) e Teece (2007), Vasconcelos e Cyrino (2000), Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). | Pesquisa Bibliográfica | Análise de conteúdo |
| | b) Identificar ações e estratégias inovadoras presentes nas agências de viagens; | 12- Crises enfrentadas 13 - Estratégias adotadas 14 - Parceria chave 15 - Atividade chave 16 - Recursos chave 17 - Custos 18 - Proposta de valor 19 - Relacionamento com o consumidor 20 - Canais 21 - Segmentos de clientes 22 - Fontes de receita | Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) | Entrevista semi-estruturada individual | Análise de conteúdo |
| | c) Apresentar como essas ações e estratégias inovadoras ajudaram as agências de viagens a se manter em ambientes de crise. | 23 - Atitudes tomadas no contexto de crises 24 - Resultados obtidos 25 - Efetividade das ações | Mitroff e Pearson (1993), Mitroff (1994), Santana (2000), Ritchie (2004) e Veil (2011). | Entrevista semi-estruturada individual | Análise de conteúdo |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

As 11 primeiras variáveis definidas tratam do embasamento teórico capaz de fornecer subsídios para o entendimento da gestão estratégica, modelos de negócios inovadores, contexto de crise das agências de viagens e o modelo Canvas, uma vez que o primeiro objetivo específico elencado nessa pesquisa trata de comparar a partir do modelo Canvas, negócios antigos e atuais das agências de viagens.

Com o emprego da entrevista semi estruturada, as variáveis definidas estão ligadas as crises enfrentadas, estratégias adotadas e os componentes constantes no modelo Canvas: parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, custos, proposta de valor, relacionamento com o consumidor, canais, segmentos de clientes e fontes de receita. As entrevistas foram realizadas junto aos gestores das agências de viagens, visto que o segundo objetivo é identificar ações e estratégias inovadoras presentes nas agências de viagens.

Ainda com o emprego do mesmo método, as variáveis definidas estão ligadas as atitudes tomadas no contexto de crises, resultados obtidos e efetividade das ações, já que o terceiro objetivo é apresentar como essas ações e estratégias inovadoras ajudaram as agências de viagens a se manter em ambientes de crise.

A escolha pela entrevista semi-estruturada originou-se de uma observação feita por Triviños (1987), que diz tratar-se de um dos principais recursos utilizados pelo pesquisador enquanto técnica de coleta de informação. O autor frisa ainda que entende-se por entrevista semi-estruturada questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que as respostas do informante são recebidas. Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu no período de 12 de setembro de 2023 a 12 de dezembro de 2023. Inicialmente, estabeleceu-se contato por e-mail com as ABAVs Regionais (Apêndice B) para identificar a quantidade de agências afiliadas e, posteriormente, extrair a amostra para esta pesquisa.

A partir dessas informações, foram selecionadas 5 agências de cada estado que estivessem há mais de 10 anos no mercado. Esse critério foi adotado devido a pesquisa ter como objetivo geral analisar as estratégias e aplicabilidade de modelos de negócios inovadores em contexto de crises nas agências de viagens do Brasil. Uma empresa recente não seria capaz de fornecer tais informações por supostamente não ter vivenciado tantas crises.

As entrevistas com os agentes de viagens foram agendadas por meio de e-mails (Apêndice C), de acordo com a disponibilidade do entrevistado, e realizadas por intermédio do *Skype* ou *WhatsApp*. As entrevistas foram gravadas com a permissão dada pelos entrevistados, conforme formulário (Apêndice D). As informações dos entrevistados, bem como as de suas empresas, foram mantidas em sigilo e codificadas em relação aos estados de origem e à ordem das entrevistas realizadas, conforme mostrado na Tabela 5.

Tabela 5
Códigos dos Entrevistados

| CÓDIGO | ESTADO |
|---------------|-----------------------|
| MS1 | Mato Grosso do Sul 1 |
| MS2 | Mato Grosso do Sul 2 |
| MS3 | Mato Grosso do Sul 3 |
| MT1 | Mato Grosso 1 |
| RO1 | Rondônia 1 |
| RO2 | Rondônia 2 |
| RR1 | Roraima 1 |
| RR2 | Roraima 2 |
| RR3 | Roraima 3 |
| BA1 | Bahia 1 |
| CE1 | Ceará 1 |
| MA1 | Maranhão 1 |
| PB1 | Paraíba 1 |
| PB2 | Paraíba 2 |
| PB3 | Paraíba 3 |
| PB4 | Paraíba 4 |
| PB5 | Paraíba 5 |
| PB6 | Paraíba 6 |
| PB7 | Paraíba 7 |
| PE1 | Pernambuco 1 |
| RN1 | Rio Grande do Norte 1 |
| RN2 | Rio Grande do Norte 2 |

| | |
|------------|-----------------------|
| RN3 | Rio Grande do Norte 3 |
| RN4 | Rio Grande do Norte 4 |
| SE1 | Sergipe 1 |
| AP1 | Amapá 1 |
| SP1 | São Paulo 1 |
| RS1 | Rio Grande do Sul 1 |

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Após sessões de audição, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise e posterior obtenção dos resultados. As entrevistas semiestruturadas constituíram a fonte primária de dados, enquanto os dados contidos nos sites atuais das agências disponíveis constituíram a fonte de dados secundários.

Destaca-se que o termo de isenção de responsabilidade associado a este estudo esclarece os limites e as responsabilidades na utilização dos dados coletados e das conclusões apresentadas (Apêndice E).

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Com os dados coletados e transcrições efetuadas, as informações obtidas foram separadas de acordo com os questionamentos realizados. Após leitura sistemática levando em consideração as categorias de análise, constantes na Tabela 4, foram selecionadas as informações pertinentes ao presente estudo.

Os estudos relacionados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que Bardin (1985) diz se tratar de uma ferramenta metodológica importante e adequada ao objetivo dessa pesquisa por lidar com dados qualitativos, abrangendo um conjunto de técnicas de organização de comunicações/informações, considerando o discurso humano falado ou escrito, proporcionando, assim, conhecimento dos aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CRISES ENFRENTADAS PELAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

Existe uma diversidade de crises que podem atingir uma empresa. Dentre outras classificações, do ponto de vista organizacional podem ser classificadas como internas e externas. De acordo com os dados coletados pela presente pesquisa, foi possível observar em unanimidade que as crises externas enfrentadas pelas agências de viagens foram: planos econômicos, fechamento das companhias aéreas Vasp, Varig e Transbrasil, oscilação cambial, pandemia, surgimento da internet, encerramento das atividades da Soletur, licitações, crises de governos, atentados terroristas, guerras e mudança na remuneração das agências de viagens.

Os achados corroboram com as crises apontadas por Tomelin (2001), Glaesser (2008); Lohmann, (2008), Rejowski e Perussi (2008), Mendonça (2014) e Guimarães e Menezes (2016). Alguns entrevistados apontaram crises externas pontuais, como a agência MS3, que indicaram questões relacionada ao Código de Defesa do Consumidor – CDC. Segundo relatos do diretor da MS3, até entrarem num consenso, na pandemia as agências de viagens eram obrigadas a reembolsar o cliente, mesmo sem ter recebido de seus fornecedores. Já as agências RO1 e RO2 discorrem sobre a suspensão dos voos no estado - em função da desorganização do governo - e das próprias companhias aéreas - que não prestaram o serviço correto quando devido, sendo autuadas e com isso, atualmente, pressionam as autoridades competentes a não disponibilizarem aeronaves enquanto esses problemas não forem sanados.

As agências RR1 e RR2 mencionam o aumento de passagens aéreas pós-pandemia, inviabilizando a compra por parte do consumidor e a venda para o setor corporativo, posto que demoram a pagar e a agência tem prazo curto para efetuar o pagamento a companhia aérea. A agência AP1 cita essa questão, mas enfatiza o não pagamento por parte do órgão ou empresa e dos parceiros que não prestam o serviço a contento prejudicando o trabalho da agência. Outro relato pontual foi da agência BA1, que discorreu sobre a Copa do Mundo de 2014, em que os hotéis disponibilizaram os preços das acomodações inicialmente, apenas para a FIFA e a um preço alto. Isso dificultou formatação do produto por parte da operadora e consequentemente as agências que tinham uma grande demanda, não foram satisfeitas, pois os preços estavam muito altos.

Posteriormente, a FIFA não comprou as acomodações dos hotéis que foram liberadas para as operadoras, inviabilizando a venda pela proximidade com o evento. Quanto às crises internas, os relatos foram bem pontuais variando de empresa para empresa, tais como:

mudança de local da agência, saída de funcionárias em massa, roubo, dissolução da sociedade e fechamento de bancos deixando o dinheiro bloqueado.

4.2 CRISE QUE MAIS IMPACTOU AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E SUAS CONSEQUÊNCIAS

Com o intuito de identificar a pior crise enfrentada e suas consequências para o setor, os entrevistados foram questionados quanto ao fato e das 28 empresas entrevistadas, 27 apontaram como adversidade enfrentada: a pandemia da covid-19. As consequências foram as mais variadas. Segundo Sabaag (2018) a crise é um desdobramento acelerado de eventos que leva à perda de controle e resulta em consequências cada vez mais adversas. Muitas agências fecharam e as que continuaram ficaram um tempo em home-office. Elencando alguns impactos, que variaram de empresa para empresa, a agência MS1, por exemplo, teve como consequências a redução da equipe em 80% e uma redução no faturamento de 95%, já a agência MS2 apontou que a saúde financeira da empresa foi impactada, uma vez que precisou fazer empréstimos para se manter e não demitir funcionários.

A agência MS3 indicou prejuízos financeiros e psicológicos, enquanto a agência MT1 relatou que além de problemas financeiros, sofreu ameaças de clientes. A agência PB1 indicou a demissão de funcionários e a agência PB2 relatou a queda nas vendas e a descapitalização da empresa. A agência PB3 chegou a fechar o estabelecimento. A agência RN1 ficou meses com a empresa fechada e deixou de atuar no segmento corporativo, visto que muitas das empresas que compravam em sua agência faliram e, assim como na PB2, isso indicou redução nas vendas. A RN2 relata que passou meses com a empresa fechada, o faturamento foi de 100% a 2%, tendo assim que se desfazer de bens pessoais para honrar os seus clientes. A RN4 fechou o setor de câmbio e não reabriu mais, continuando com os outros serviços que prestava (grupos nacionais e internacionais, forfait e reserva de hotel e corporativo, que diminuiu um pouco). A agência SE1 passou um ano e meio com as portas fechadas e tendo suas despesas pagas com recursos próprios.

A agência PE1 esteve parada na pandemia, fechando uma filial no aeroporto por falta de movimento, já que tinha a função de dar suporte aos clientes, ficando apenas com a matriz. A agência RS1 ficou apenas duas semanas em home office e três meses com a jornada reduzida, voltando a operar devido ao segmento corporativo. Muitas empresas atuaram até mesmo em função da pandemia. A agência RR3 foi à única a não apontar a pandemia como a maior crise que impactou a empresa, e sim, quando ocorreu o fechamento na fronteira com a

Venezuela, pois como trata-se de uma agência receptiva tem como carro chefe o passeio ao Monte Roraima, sendo necessário a entrada pela Venezuela, portanto, quando a fronteira é fechada os prejuízos são grandes.

A agência PB7 foi a única a indicar um ponto positivo da pandemia, pois durante a crise conseguiu investir em um imóvel próprio e implantar energia solar, consolidando os estudos de Castells, Cardoso e Caraça (2013) ao mencionarem que 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.

4.3 ESTRATÉGIAS E ATITUDES TOMADAS PELOS AGENTES DE VIAGENS NO CONTEXTO DA PANDEMIA

Com a crise consolidada, restou aos gestores implementarem estratégias previamente traçadas ou não com o intuito de restabelecer a situação. A pesquisa observou algumas congruências nas atitudes tomadas como: demissão parcial ou total dos funcionários por meio de recursos próprios ou mediante o Projeto de Lei nº 14 (que ajudou as pequenas empresas a enfrentarem a crise gerada pela pandemia), assistência aos passageiros que se encontravam fora do país, remarcação de viagens, reembolso para os passageiros que não tinham mais a intenção de viajar e não queriam deixar o crédito para outra viagem e, por fim, migração da empresa da loja física para o home office.

As atitudes divergentes foram bem variadas como a agência MS1, por exemplo, que citou abrir mão da loja física passando a atuar home office, eliminou alguns segmentos do mercado (Disney, operadora e locadora de veículos), passou a não ter mais a agência como foco do trabalho, o diretor assumiu outras atividades, passando um percentual da agência para seus colaboradores. A MS2 fez empréstimo para se manter, uma vez que os juros estavam baixos devido à ajuda do governo. Já a agência MS3 renegociou com seus parceiros, enquanto a MT1 precisou de dinheiro de um membro da família para capital de giro e demitiu e indenizou os colaboradores.

A agência RO1 entrou na justiça com ação solidária junto aos clientes contra as companhias aéreas. A RR2 ficou mantendo contato com seus clientes por meio do telefone e mensagens. Como a agência BA1 já tinha sofrido com a crise que surgiu na Copa do Mundo de 2014, o diretor ressaltou que teve um grande aprendizado e com isso encarou a pandemia de forma mais leve, procurando reestruturar a empresa começando do zero, não deixando a imagem da empresa ir à bancarrota. A agência MA1, uma vez que diz respeito a uma agência

emissiva e receptiva, demitiu seus funcionários, mas, posteriormente, três meses depois os recontrataram.

Além disso, criaram um protocolo que enviaram para as operadoras, transmitindo a segurança de que cumpriam todos os requisitos adotados pelo governo. Já a PB1 alegou ficar sem vendas e ainda enfrentou um problema por um erro do Ministério do Trabalho, que bloqueou sua conta corrente, devido ter nome parecido com uma agência de outro estado. A PB2 descapitalizou a agência e renegociou com fornecedores. Já a PB3 encerrou suas atividades, reabrindo após a pandemia. A PB4 relata ter tido cautela no processo de demissão dos funcionários, procurando dispensar os mais novos em termos de idade e tempo de serviço e aqueles que não tinham filhos. Gastou apenas o necessário. Quanto a PB5, as atitudes tomadas foram a prorrogação do que podia em termos financeiros, utilização do capital próprio e incentivos do governo. A agência PB6, embora tenha resolvido 99% dos problemas surgidos, passou quase dois anos fechada. A PB7, diferentemente das outras agências, inovou na pandemia ao criar o Credi Viagens, que não só conseguiu reverter boa parte das viagens canceladas em crédito, como incentivou novas compras parcelando em até vinte e um meses.

A agência PE1 tinha filial no aeroporto para dar assistência aos seus passageiros, como todas as viagens foram canceladas, encerrou suas atividades, já que ficou sem utilidade e a matriz passou a resolver tudo. A RN1 assim como a SE1 passou meses com a empresa fechada. A SE1 apresentou queda nas vendas, eliminou os serviços supérfluos de que a agência dispunha, teve que colocar recursos próprios e renegociou com os passageiros os créditos e quem optou pelo reembolso obteve a devolução em até quatro vezes. Quanto a Agência RS1 fez empréstimo para capital de giro, ficou em home office apenas no período do *lockdown* e diminuiu a jornada de trabalho conforme determinação do governo por três meses, posteriormente voltando suas atividades devido ao segmento corporativo, conforme citado anteriormente. Muitas empresas que compravam em sua agência eram da área de mecânica, metalurgia e têxtil e continuaram a atuar até mesmo em função da pandemia, quando os países começaram a liberar a entrada de turistas como as Maldivas, Portugal e Nordeste as viagens de lazer voltaram.

É possível observar a partir dos dados coletados que as atitudes tomadas pelos agentes de viagens na crise pandêmica possuem uma visão estratégica emergente que Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011), não são desenvolvidas de acordo com o planejado, mas tendem a surgir nas empresas para um fim específico de forma incremental e até mesmo accidental.

4.4 MODELOS DE NEGÓCIOS PRÉ-CRISE

Com base na pesquisa realizada foi possível identificar que as mudanças ocorridas nos modelos de negócios das agências de viagens foram impulsionadas pelo mercado. Tomando como base a revolução tecnológica, que foi uma das crises mencionadas pelo setor e que mais provocou mudanças no mercado de agência de viagens, observou-se alterações nos modelos com relação ao perfil do consumidor, relacionamento entre agências de viagens e fornecedores (hotéis, companhias aéreas, locadoras de carros, cruzeiros, dentre outros), forma de comercialização e divulgação do produto e modificação do profissional agente de viagens conforme explícito na Tabela 6.

Tabela 6

Mudanças de Modelos de Negócios das Agências de Viagens e Turismo no Contexto da Revolução Tecnológica

| ANTES DOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS | DEPOIS DOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS |
|---|--|
| Consumidor dependia totalmente do agente de viagens, preferia viajar em grupo | Consumidor mais exigente, atualmente viaja por meio de <i>forfait</i> (pacotes personalizados) |
| O cliente não sabia o que queria | O cliente já sabe o que quer |
| As informações sobre os destinos eram obtidas por intermédio de amigos, agência de viagens e revistas | As informações são provenientes da internet, sites, redes sociais, fornecedores e agência de viagens |
| Geralmente para comprar uma viagem o cliente tinha como canal a agência de viagens | Hoje o consumidor tem diferentes canais: agências físicas, agências online, companhias aéreas, operadoras, hotéis, dentre outros |
| Cliente precisava ir várias vezes a agência | Cliente pouco vai com menor frequência a agência |
| As agências de viagens eram os principais canais de distribuição dos fornecedores | Atualmente o fornecedor tem canal direto com o consumidor, eliminando totalmente ou parcialmente a agência de viagens |
| A agência recebia uma comissão pelos serviços prestados | A agência ainda recebe comissão pela intermediação, quando não recebe cobra uma taxa por for a |
| Passagem aérea era emitida manualmente, depois eletronicamente, mas o bilhete era físico | Hoje com e-ticket, com o código da reserva ou o e-ticket no celular, o cliente consegue embarcar |
| Os pacotes eram comercializados por meio de faixas, panfletos e telefonemas | Atualmente a comercialização é toda digital |
| O agente de viagens bastava ter o conhecimento operacional. O foco era desenvolver a atividade | Hoje o consultor de viagens tem que conhecer destinos. O foco é conhecimento |
| Lojas físicas | Lojas físicas e online ou só online |

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados deste estudo corroboram as conclusões de Goulias (2002), que analisou o atendimento e a comercialização de produtos e serviços pelas agências de viagens, tanto antes quanto depois dos avanços tecnológicos. Vale ressaltar que o modelo de negócios implementado após a revolução tecnológica permanece em vigor até os dias atuais.

4.5 MODELOS DE NEGÓCIOS PÓS CRISE

O setor das agências de viagens é altamente suscetível a diversas influências externas - como as crises cambiais, conflitos armados, surtos de doenças, atentados, condições climáticas diversas - além de enfrentar desafios de crises econômicas tanto em âmbito nacional quanto internacional. Adicionalmente, as agências estão sujeitas a crises internas que podem variar conforme a estrutura e peculiaridades.

Como as crises provocam mudanças e são cada vez mais constantes, MacGrath (2010) destaca que gestores devem considerar opções nesses ambientes velozes e imprevisíveis. Com o intuito de identificar modelos de negócios inovadores no contexto de crise, os pesquisados foram indagados quanto às mudanças ocorridas em seus modelos de negócios pós-pandemia e os achados são os que constam na Tabela 7.

Tabela 7
Descritivo baseado nos nove componentes do Modelo Canvas

| ESTADO MATO GROSSO DO SUL | | | | |
|---------------------------|------------------|--|---|---|
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA MS1 | 45 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Lazer (Pacotes personalizados); • Corporativo (apenas algumas empresas); • Representa uma operadora (Disney). | <ul style="list-style-type: none"> • Agência <i>home office</i> • Recursos tecnológicos • Prestadores de serviços |
| AGÊNCIA MS2 | 32 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Locadoras de carro • Hotéis | <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Receptivo Pantanal e Bonito. | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Transporte • Funcionários • Passeios • Hotéis • Guias |
| AGÊNCIA MS3 | 32 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras | <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Receptivo Bonito | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Ônibus • Carros particulares • Guias bilíngues • Funcionários |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA MS1 | 45 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços • Consultoria | <ul style="list-style-type: none"> • Mais digital • Em algumas situações presencial | <ul style="list-style-type: none"> • Mídias digitais pagas |
| AGÊNCIA MS2 | 32 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Equipe treinada • Atendimento • Procurar cativar o | <ul style="list-style-type: none"> • Vende o que o cliente quer | <ul style="list-style-type: none"> • Participa de Feiras nacionais para vender o destino e contactar clientes (operadoras) • Executivo de contas para |

| | | | | |
|----------------|-------------------------|---|---|---|
| | | cliente | | visitar clientes novos e antigos <ul style="list-style-type: none"> • <i>WhatsApp</i> • Cliente final (<i>Instagram</i>) • <i>Facebook</i> |
| AGÊNCIA MS3 | 32 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Bom atendimento | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Famtour</i> (Viagens de familiarização) • Visitas as operadoras • Mídias sociais | <ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras nacionais e internacionais • Executivo de contas • Folheteria • Investe na promoção por intermédio do <i>Google</i> • Cadastro de clientes |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA MS1 | 45 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Lazer (público acima de 35 anos) | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo | <ul style="list-style-type: none"> • Disney – 20% • Lazer – 40% • Corporativo – 40% |
| AGÊNCIA MS2 | 32 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadora • Cliente final • Grupos da melhor idade • público estrangeiro geralmente é a partir dos 40 anos e o público brasileiro é bem variado • Atende um perfil socioeconômico de médio para alto • Família | <ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Logística | <ul style="list-style-type: none"> • Pacotes |
| AGÊNCIA MS3 | 32 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Clientes nacionais e internacionais • Todas as idades | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários • Aluguel de carro • Divulgação (<i>Google</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Provenientes do passeio a Gruta do Lago Azul. |

| | | <ul style="list-style-type: none"> • Público bem misturado | | |
|--------------------|------------------|--|---|---|
| ESTADO MATO GROSSO | | | | |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA MT1 | 23 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Viagens internacionais (individual e grupos) • <i>Forfait</i> (pacotes personalizados) | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Recursos tecnológicos • Funcionários |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA MT1 | 23 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Pasta personalizada | <ul style="list-style-type: none"> • Pós-venda | <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociais, site da agência |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA MT1 | 23 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Lazer internacional | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Forfait</i> (pacotes personalizados) |
| ESTADO RONDÔNIA | | | | |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS- CHAVE | ATIVIDADES – CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA RO1 | 14 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Consolidadora • Operadora | <ul style="list-style-type: none"> • Pacotes internacionais e nacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Funcionários • Conhecimento |
| AGÊNCIA RO2 | 18 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Cias aéreas | <ul style="list-style-type: none"> • Venda de passagem aérea • Cruzeiro | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física |

| | | <ul style="list-style-type: none"> • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos voltados para o lazer • Locação de carro | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários • Conhecimento • Recursos tecnológicos |
|-------------|------------------|---|--|---|
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA RO1 | 14 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Qualidade atendimento no | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões • Dicas • Sistema automático para envio de felicitações pelo aniversário do cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociais • Listas de transmissão |
| AGÊNCIA RO2 | 18 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade • Suporte 24h • Localização • Histórico atendimento de | <ul style="list-style-type: none"> • Descontos • Lembrancinhas | <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociais • Listas de transmissão. |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA RO1 | 14 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Classe A e B • Idades variadas • Busca por roteiros internacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Operacional | <ul style="list-style-type: none"> • Pacotes internacionais |
| AGÊNCIA RO2 | 18 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Classe A, B e C • Empresários • Melhor idade | <ul style="list-style-type: none"> • Impostos • Mão de obra | <ul style="list-style-type: none"> • Passagem aérea • Cruzeiro |

| ESTADO RORAIMA | | | | |
|----------------|------------------|---|---|--|
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA RR1 | 30 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Consolidadoras • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Passagem aérea nacional e internacional • Hotel nacional e internacional • Seguro • Excursões de ônibus • <i>Forfait</i> (pacotes personalizados) | <ul style="list-style-type: none"> • Loja física • Recursos tecnológicos • Funcionários • Conhecimento |
| AGÊNCIA RR2 | 37 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Consolidadoras • Hotéis nacionais e internacionais • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Passagem aérea nacional e internacional • Hotéis nacionais e internacionais • Seguro • Pacotes nacionais e internacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Loja física • Recursos tecnológicos • Funcionários • Conhecimento |
| AGÊNCIA RR3 | 21 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Agências de viagens | <ul style="list-style-type: none"> • Receptivo | <ul style="list-style-type: none"> • Loja Física • Recursos tecnológicos • Funcionários • Conhecimento |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA RR1 | 30 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Seriedade • Segurança | <ul style="list-style-type: none"> • Manda mensagem | <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociais |

| | | | | |
|----------------|-------------------------|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Mesmo endereço há 30 anos | | |
| AGÊNCIA RR2 | 37 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> Família tradicional conhecida Comprometimento Lealdade | <ul style="list-style-type: none"> Reunião com grupo | <ul style="list-style-type: none"> WhatsApp |
| AGÊNCIA RR3 | 21 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> Procura entregar a melhor viagem possível Experiência de vida | <ul style="list-style-type: none"> Os clientes são bem atendidos pelos condutores | <ul style="list-style-type: none"> Online 100% Redes sociais |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA RR1 | 30 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> Todas as classes sociais, predominando a classe C Todas as idades | <ul style="list-style-type: none"> Propaganda | <ul style="list-style-type: none"> Venda de hotéis e seguro saúde |
| AGÊNCIA RR2 | 37 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> Classes A, B e C; Faixa etária: entre 30 e 80 anos | <ul style="list-style-type: none"> Impostos Funcionários | <ul style="list-style-type: none"> Pacotes nacionais |
| AGÊNCIA RR3 | 21 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> Todas as idades Aventureiro | <ul style="list-style-type: none"> Não foi identificado | <ul style="list-style-type: none"> Receptivo |

ESTADO BAHIA

| | | | | |
|----------------|-------------------------|---|--|--|
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA BA1 | 43 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> Operadoras Companhias aéreas | <ul style="list-style-type: none"> Operação de grupos nacionais Operadora de turismo | <ul style="list-style-type: none"> Loja física Recursos tecnológicos |

| | | <ul style="list-style-type: none"> • Consolidadoras • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Pacotes internacionais (agência emissiva) | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários • Conhecimento |
|--------------|------------------|--|--|--|
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA BA1 | 43 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Produto único • Atendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Operadora (<i>Famtour</i>, treinamento) • Emissiva (contatos por meio de e-mail, <i>WhatsApp</i>, redes sociais) | <ul style="list-style-type: none"> • Operadora (Executivo de vendas e informativos) • Emissiva (e-mail, redes sociais) |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA BA1 | 43 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Agências de viagens • Melhor idade • Turismo religioso | <ul style="list-style-type: none"> • Folha de pagamento | <ul style="list-style-type: none"> • Roteiros nacionais |
| ESTADO CEARÁ | | | | |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS - CHAVE | ATIVIDADES – CHAVE | RECURSOS - CHAVE |
| AGÊNCIA CE1 | 38 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Emissão de passagens aéreas nacionais e internacionais • Cruzeiros nacionais e internacionais • Pacotes turísticos nacionais e internacionais • Corporativo | <ul style="list-style-type: none"> • Loja física • Recursos tecnológicos • Funcionários • Conhecimento |

| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
|-----------------|------------------|--|--|---|
| AGÊNCIA CE1 | 38 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado • Segurança | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado • Chats • Acompanha toda a viagem da pré-venda até a pós-venda. • Confraternização para lançamento de pacotes no início do ano e no fim de ano, confraternização de Natal | <ul style="list-style-type: none"> • Participa do Feirão de Viagens que acontece todos os anos no shopping; • Boca a boca • <i>Instagram</i> • <i>E-mail</i> • <i>WhatsApp</i> |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA CE1 | 38 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Luxo • Hotel Boutique • Clientes que buscam uma experiência • Família • Quanto a faixa etária o público é bem variado • Corporativo | <ul style="list-style-type: none"> • Pessoal | <ul style="list-style-type: none"> • Passagem aérea internacional e Lazer |
| ESTADO MARANHÃO | | | | |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS- CHAVE | ATIVIDADES – CHAVE | RECURSOS - CHAVE |
| AGÊNCIA MA1 | 44 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Consolidadoras • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde | <ul style="list-style-type: none"> • Receptivo • Passagem aérea • Seguro saúde • Cruzeiro • Pacotes nacionais e internacionais • <i>Forfait</i> (pacotes personalizados) | <ul style="list-style-type: none"> • Loja física • Recursos tecnológicos • Funcionários • Conhecimento • Meio de transporte |

| | | | | |
|----------------|-------------------------|---|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Cruzeiros | | |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA MA1 | 44 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Marca forte | <ul style="list-style-type: none"> • Emissiva (Reunião pré e pós-viagem) • Receptiva (lâminas, participação em feiras e eventos, <i>Famtour</i>, visitas as operadoras, treinamento) | <ul style="list-style-type: none"> • Emissiva (influencer, mala direta) • Receptiva (lâminas, executivo de contas) • Redes sociais |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA MA1 | 44 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Receptiva • Operadoras • Emissiva (Casal, família, classe A, faixa etária de 30 a 80 anos) • Tem uma carteira de clientes que sempre viaja • Melhor idade | <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra • Receptivo | <ul style="list-style-type: none"> • Receptivo |

ESTADO PARAÍBA

| | | | | |
|----------------|-------------------------|--|---|---|
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA PB1 | 26 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos nacionais e internacionais • Contas Corporativas • Eventos, congressos • Pacotes personalizados | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Recursos tecnológicos • Funcionários • Conhecimento |

| | | | | |
|-------------|---------|--|--|---|
| AGÊNCIA PB2 | 11 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Contas corporativas • Lazer (nacional e internacional) | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Recursos tecnológicos • Conhecimento • Marketing |
| AGÊNCIA PB3 | 4 MESES | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Lazer (pacotes nacionais e principalmente internacionais) | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Recursos tecnológicos • Pessoas • Conhecimento |
| AGÊNCIA PB4 | 29 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Cias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Lazer • Pacotes nacionais e internacionais • Grupos nacionais e internacionais • <i>Forfait</i> (Pacotes personalizados) | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Recursos tecnológicos • Pessoas • Conhecimento |
| AGÊNCIA PB5 | 10 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Cias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Lazer • Pacotes nacionais e internacionais • Grupos nacionais e internacionais • <i>Forfait</i> (Pacotes personalizados) • Destinos mais específicos, mais desenhados | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Recursos tecnológicos • Pessoas • Conhecimento |
| AGÊNCIA PB6 | 30 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Consolidadora • Hotéis • Locadoras de carro | <ul style="list-style-type: none"> • Cruzeiros • Lazer • Pacotes nacionais e internacionais • Grupos nacionais e internacionais • <i>Forfait</i> (pacotes personalizados) | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Recursos tecnológicos • Funcionários • Conhecimento |

| | | | | |
|----------------|-------------------------|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Passagens aéreas • Hotel • Locação de carro • Seguro Viagem | |
| AGÊNCIA PB7 | 21 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Consolidadora • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Cruzeiros • Lazer • Pacotes nacionais e internacionais • <i>Forfait</i> (pacotes personalizados) • Passagens aéreas • Hotéis • Locação de carro • Seguro viagem e franquia | <ul style="list-style-type: none"> • Agência física • Recursos tecnológicos • Funcionários • Conhecimento • Franquia |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA PB1 | 26 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Atenção • Acessibilidade 24h • Não trabalha de forma engessada • Credibilidade no mercado • Visibilidade • Preocupação com o cliente • Sonhos | <ul style="list-style-type: none"> • Trata o cliente como se fosse família | <ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca • Telefone • <i>Instagram</i> • Site |
| AGÊNCIA PB2 | 11 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento • Suporte 24h • Reunião com cliente antes de viajar • <i>E-book</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com clientes é feito por meio do <i>WhatsApp</i>, <i>Instagram</i> e lista de transmissão • No aniversário de clientes envia uma lembrancinha ou um Card. • Visita direta ao cliente | <ul style="list-style-type: none"> • <i>WhatsApp</i> • <i>Instagram</i> • Telefone |

| | | | | |
|-------------|---------|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Reunião com clientes antes de viajar | |
| AGÊNCIA PB3 | 4 MESES | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento • Conhecimento • Novas experiências • Consultoria • Grupos só saem acompanhados pelas diretoras | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos só saem acompanhados pelas diretoras • Reunião inicial e final • Entregas de alguns mimos | <ul style="list-style-type: none"> • <i>WhatsApp</i> • Banco de dados • Boca a boca |
| AGÊNCIA PB4 | 29 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento diferenciado tanto na pré-venda como no pós-venda • Presenteia os clientes mais assíduos no aniversário (mimos) | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing massificado • Redes sociais • <i>E-mail</i> • Lista de transmissão • <i>Whatsapp</i> |
| AGÊNCIA PB5 | 10 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Desenha o roteiro junto com o cliente de acordo com sua necessidade • Atendimento personalizado até o pós-viagem | <ul style="list-style-type: none"> • Procura interagir nas redes sociais • Faz Happy Hour (Chama o cliente para um café, tomar um uísque ou espumante) | <ul style="list-style-type: none"> • Mídias Sociais • <i>Instagram</i> • Boca a boca • Happy Hour |
| AGÊNCIA PB6 | 30 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Dicas de viagens • Segurança • Confiabilidade • Bom atendimento • Serviço diferenciado • Atendimento humanizado | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões antes da viagem • Viagens próprias • Encontros esporádicos em cafés | <ul style="list-style-type: none"> • Mídias Sociais • <i>Instagram</i> • Telefone • Happy Hour • Lista de transmissão |

| AGÊNCIA PB7 | 21 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Consultoria • Segurança • Confiança • Tempo de atuação no mercado • Premiações • Franquia | <ul style="list-style-type: none"> • Caravanas • Convenções • Conquistas institucionais • Treinamento inicial • Programa de capacitação • Feiras e eventos de franqueados | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instagram</i> • <i>WhatsApp</i> • Rede de relacionamento • Localização • Portais especializados da franquia |
|-------------|------------------|--|---|--|
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA PB1 | 26 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor idade • Empresários (corporativo) • Grupos para eventos e congressos | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários • Impostos • Rede social • Manutenção | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos |
| AGÊNCIA PB2 | 11 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Lazer (pacotes personalizados nacionais e internacionais) • Atende muito família (Geralmente casal com 2 filhos) | <ul style="list-style-type: none"> • Lazer (porque investe muito em marketing, kit de viagens e e-book) | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo |
| AGÊNCIA PB3 | 4 MESES | <ul style="list-style-type: none"> • Lazer nacional e principalmente internacional • Pessoas entre 30 e 40 anos • Famílias • Corporativo | <ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico | <ul style="list-style-type: none"> • Proveniente do turismo de lazer e grupos |

| | | | | |
|-------------|---------|--|---|--|
| AGENCIA PB4 | 29 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Lazer nacional e internacional • Grupos nacionais e internacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Custo do Shopping, em que é situada uma das lojas físicas (possui 3). | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Lazer |
| AGÊNCIA PB5 | 10 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de luxo • Classe A • Entre 30 e 60 anos | <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra | <ul style="list-style-type: none"> • Lazer |
| AGÊNCIA PB6 | 30 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de luxo • Classe A e B • Entre 40 e 70 anos • Melhor idade | <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra • Aluguel • Grupos internacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos internacionais |
| AGÊNCIA PB7 | 21 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Franquia (agência de viagens) • Lojas próprias (classe B e C) | <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra | <ul style="list-style-type: none"> • Franquia |

ESTADO PERNAMBUCO

| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
|----------------|-------------------------|--|---|--|
| AGÊNCIA PE1 | 38 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operação individual (com hotéis, operadoras, companhias aéreas) • IATA (<i>International Air Transport Association</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Forfait</i> (pacotes personalizados) • Hotel • Corporativo • Lazer • Passagens aéreas • Cruzeiros • Eventos • Receptivo | <ul style="list-style-type: none"> • Loja física • Funcionários • Relacionamento • Recursos tecnológicos • Carros, ônibus |

| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
|----------------------------|------------------|--|---|---|
| AGÊNCIA PE1 | 38 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> Bom atendimento Serviço Check- in mesmo que o passageiro esteja no exterior Qualidade Funcionário faz embarque do cliente no Aeroporto | <ul style="list-style-type: none"> Dicas de viagens Fim da tarde reúne clientes para tomar um vinho para bater papo Apresentar filmes de destinos | <ul style="list-style-type: none"> Instagram Muito boca a boca Diretores fazem questão de atender o cliente Relacionamento que os diretores possuem |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA PE1 | 38 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> Classe A, B e C Idades Variadas Corporativo Eventos | <ul style="list-style-type: none"> Funcionários Impostos Manter a estrutura da empresa | <ul style="list-style-type: none"> Pacotes internacionais Pacotes Religiosos |
| ESTADO RIO GRANDE DO NORTE | | | | |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA RN1 | 23 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> Operadoras Companhias aéreas Hotéis Locadoras de carro Seguro saúde Cruzeiros Tem operadora própria | <ul style="list-style-type: none"> Lazer (individual e grupos) Corporativo (Carro chefe) Congressos e eventos Roteiros religiosos Enoturismo Grupos da melhor idade | <ul style="list-style-type: none"> Loja física Recursos tecnológicos Funcionários Conhecimento Consultoria Segurança |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Operadoras Companhias aéreas | <ul style="list-style-type: none"> Corporativo Grupos familiares (nacionais e | |

| | | | | |
|----------------|-------------------------|--|--|---|
| AGÊNCIA RN2 | 34 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> internacionais) • Grupos da Melhor idade | <ul style="list-style-type: none"> • Agência <i>home Office</i> • Recursos tecnológicos |
| AGÊNCIA RN3 | 22 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros • Empresas de ônibus | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos nacionais e internacionais • <i>Forfait</i> (pacotes personalizados) • Cruzeiro; • Locação de carro • Seguro • Hotel • Excursões terrestres | <ul style="list-style-type: none"> • Loja física; • Funcionários • Recursos tecnológicos • Conhecimento |
| AGÊNCIA RN4 | 28 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Operadoras • Companhias aéreas • Hotéis • Locadoras de carro • Seguro saúde • Cruzeiros | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Grupos nacionais e internacionais • <i>Forfait</i> • Reserva de hotel | <ul style="list-style-type: none"> • Loja física • Funcionários • Recursos tecnológicos • Conhecimento |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA RN1 | 23 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Credibilidade • Transparência • Honestidade • Capacidade de resolver problemas • Preços mais competitivos • Equipe | <ul style="list-style-type: none"> • Pós-venda • Cartões personalizados em datas de aniversário • Mimos • Reuniões em espaço da própria agência • Porta aberta da diretoria para fácil acessibilidade do cliente • Plantão 24h • Visitas a empresas | <ul style="list-style-type: none"> • Rede social • Grupo vip • Visita a empresas • Boca a boca |
| AGÊNCIA RN2 | 34 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Honestidade • Assistência | <ul style="list-style-type: none"> • Algumas reuniões em cafés e <i>Coworking</i>. • Atende o cliente em seus locais de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • Rede social • Celular • Visitas in loco • Boca a boca |

| | | | | |
|----------------|-------------------------|---|--|--|
| AGÊNCIA RN3 | 22 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento diferenciado • Conhecimento • Experiência | <ul style="list-style-type: none"> • Convida o cliente para um café • Reunião de confraternização de Natal | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instagram</i> • <i>WhatsApp</i> |
| AGÊNCIA RN4 | 28 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento • Disponibilidade de horário • Confiança • Credibilidade que tem no mercado há 28 anos | <ul style="list-style-type: none"> • Quando faz grupo, reúne para passar as informações | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instagram</i> patrocinado; • <i>WhatsApp</i> |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA RN1 | 23 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes que buscam lazer (nacional e internacional) tanto em grupo como individual • Família • Pessoas acima de 40 anos • Corporativo • Eventos • Grupos específicos (religiosos, enoturismo, melhor idade) | <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo |
| AGÊNCIA RN2 | 34 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor idade • Classe A • Corporativo | <ul style="list-style-type: none"> • Lazer | <ul style="list-style-type: none"> • Lazer |
| AGÊNCIA RN3 | 22 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor idade • Classe média • De 40 anos em diante | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários • Aluguel | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos nacionais |

| | | | | |
|-------------|---------|--|---|--|
| AGÊNCIA RN4 | 28 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Família • Amigos • Classe social A, B e C • De 30 anos em Diante | <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Grupo |
|-------------|---------|--|---|--|

ESTADO SERGIPE

| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVES | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
|----------------|-------------------------|---|---|--|
| AGÊNCIA SE1 | 37 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Hotéis • Companhias aéreas • Consolidadoras • Cruzeiro • Locação de carro • Empresas de ônibus | <ul style="list-style-type: none"> • Excursões próprias | <ul style="list-style-type: none"> • Loja física • Funcionários • Recursos tecnológicos • Conhecimento |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA SE1 | 37 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Atenção • Contato aproximado • Diretor acompanha o grupo, pois também é guia. | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com clientes antes da saída do grupo para passar informações acerca da viagem se for internacional • Excursões nacionais abre um grupo de <i>WhatsApp</i> e as informações são dispostas no grupo | <ul style="list-style-type: none"> • Mídias Sociais • <i>WhatsApp</i> • Mala direta via e-mail |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA SE1 | 37 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Classe média • Meia idade | <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos Nacionais 90% • Grupos internacionais 10% |

- De 35 anos em Diante

| ESTADO AMAPÁ | | | | |
|------------------|------------------|---|--|--|
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA AP1 | 23 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Hotéis • Companhias aéreas • Consolidadoras • Cruzeiro • Locação de carro • Empresas de ônibus | <ul style="list-style-type: none"> • Passagens aéreas nacionais e internacionais • Pacotes nacionais e internacionais • <i>Forfait</i> (viagens personalizadas) poucas vendas | <ul style="list-style-type: none"> • Loja física • Funcionários • Recursos tecnológicos • Conhecimento |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA AP1 | 23 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Atende fora do horário de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • Ainda está em fase de planejamento | <ul style="list-style-type: none"> • <i>WhatsApp</i> • <i>Instagram</i> • Web |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA AP1 | 23 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Empresário • Funcionário público • Do jovem ao idoso • Médicos • Advogados | <ul style="list-style-type: none"> • Internet (tem 3) | <ul style="list-style-type: none"> • Pacotes nacionais e grupos de receptivo |
| ESTADO SÃO PAULO | | | | |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA SP1 | 29 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Hotéis | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo | <ul style="list-style-type: none"> • Agência <i>Home Office</i> |

| | | <ul style="list-style-type: none"> • Companhias aéreas • Consolidadoras • Cruzeiro • Locação de carro • Operação própria | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Forfait</i> (pacotes personalizados nacionais e internacionais); • Hotel Boutique • Pacotes de lua de mel | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos • Funcionários • Conhecimento |
|--------------------------|------------------|---|--|--|
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
| AGÊNCIA SP1 | 29 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento 24h • Tem bastante contato de plantões de operadoras e companhias aéreas | <ul style="list-style-type: none"> • Não foi especificado | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instagram</i> • <i>WhatsApp</i> • Indicações |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA SP1 | 29 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Segmento de Luxo • Família • Individual • Turismo de aventura; • Passageiros em lua de mel | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários • Impostos | <ul style="list-style-type: none"> • Individual (Europa) • Neve (Club Med) |
| ESTADO RIO GRANDE DO SUL | | | | |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PARCERIAS-CHAVE | ATIVIDADES-CHAVE | RECURSOS-CHAVE |
| AGÊNCIA RS1 | 41 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Hotéis • Companhias aéreas • Operadoras • Cruzeiro • Locação de carro | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • <i>Forfait</i> (viagens personalizadas nacionais e internacionais) • Cruzeiro | <ul style="list-style-type: none"> • Loja Física (matriz e 3 filiais); • Funcionários • Recursos tecnológicos • Conhecimento |

| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | PROPOSTA DE VALOR | RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | CANAIS |
|-------------|------------------|---|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Seguro saúde • Cruzeiros | | |
| AGÊNCIA RS1 | 41 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Transparência • Relacionamento • Todos os clientes possuem os números dos celulares dos diretores Atendimento 24hs | <ul style="list-style-type: none"> • Os diretores são bem relacionados • Se reúnem constantemente com os clientes • Convidam o cliente para ir à agência | <ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca • Rádio • Outdoor • Rede social muito ativa • Lista de transmissão • Participa de entidades como CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas • As ações sociais estão no DNA da empresa |
| AGÊNCIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | SEGMENTO DE CLIENTES | CUSTOS | RECEITAS |
| AGÊNCIA RS1 | 41 ANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo (executivo) • Funcionários (lazer); • Melhor idade (Europa, Estados Unidos) • Cruzeiro (família) • Classes A e B • Quanto à idade o público é bem variado. | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários | <ul style="list-style-type: none"> • Corporativo nacional |

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.5.1 Parcerias-chave

Tomando como base os nove componentes do modelo de negócios Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) foi possível observar em cada agência que as parcerias-chave são praticamente as mesmas, mudando só as empresas que variam de acordo com a negociação que cada agência tem com os seus fornecedores. Segundo as agências MS3, MT1, CE1, RN1, RS1 muitas dessas parcerias foram modificadas no tocante as empresas devido ao encerramento de atividades por parte dos fornecedores, apoio dado ou não durante a pandemia e mudanças nas políticas de pagamentos e comissionamentos.

A agência RO2 relatou que foi mudando em função dos acordos e vantagens oferecidas. A agência PB1 quando forma grupos passou a não efetuar seus serviços com operadoras e passou a trabalhar direto com hotéis, companhias aéreas, guias e empresas de receptivo. A PB2 passou a selecionar melhor seus fornecedores levando em consideração o fato da operadora fornecer atendimento 24hs. A PB5 analisa o tempo de atuação da empresa, como é a prestação de serviços com o propósito de evitar futuros problemas e prejuízos, como o fechamento do fornecedor, deixando o cliente sem os serviços prestados. A agência RN4 já foi mais aberta na escolha de seus parceiros, atualmente é mais restrita, levando em consideração a idoneidade da empresa. Já a SP1 foi mudando seus fornecedores ao longo do tempo, atualmente, prefere realizar as atividades de forma direta, pois aumenta sua receita.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as organizações formam parcerias por diversas razões, e os achados aqui apresentados evidenciam que a escolha entre um ou outro fornecedor depende das vantagens oferecidas, seja na assistência, idoneidade, preço, forma de pagamento, facilidades apresentadas, disponibilidade, entre outros.

4.5.2 Atividades-chave

Quanto às atividades-chave identificou-se que as agências emissivas possuem as mesmas atividades-chave: *Forfait* (pacotes personalizados), hotéis, passagens aéreas, grupos, cruzeiros, locação de carro (tanto nacionais, quanto internacionais) e seguro saúde. Algumas agências como MS1, PB1, PB2, PB3, PB4, PB5, PE1, RN1, RN2, RN4, SP1, RS1 trabalham com estes mesmos produtos e o corporativo. Segundo os entrevistados, o corporativo mantém a empresa, pois é rotativo e o lazer (*Forfait*, locação de carro, hotéis, passagens aéreas e pacotes) deixa o lucro. A agência RS1, por exemplo, ressalta que o corporativo estimula o lazer, pois o funcionário que viaja a trabalho, conhece a agência e quando sai de férias entra

em contato para realizar sua viagem. Um ponto que favoreceu as vendas na RS1 foi que as empresas começaram a dividir as férias de seus colaboradores em três partes, fazendo com que a rotatividade de compras a lazer seja maior.

A agência PB7, dentre as atividades comuns de toda agência, trabalha com franquia, tendo começado com a própria agência e vendo a necessidade do mercado, estudou, se baseou em outra franquia e fez a sua própria. Hoje, a PB7 possui 560 franqueados em todo o Brasil. Outro produto que é comercializado pelas agências PB1, PE1, RN1 é o segmento de eventos. Essas são agências oficiais de determinados eventos, em que a comercialização da passagem, hotéis e serviços nacional e/ou internacional fica sobre a sua responsabilidade. Já as agências MS2, MS3, MA1, PE1 e RR3, também trabalham com o turismo receptivo (envolvendo transfer, *city tour* e passeios na região ou cidade em que atuam).

A Agência MT1 mencionou que comercializa todos os serviços acima só que voltados para viagens personalizadas, por exemplo, para temporadas de *ballet*, ou seja, pacotes exclusivos. A PB5, PB6 e SP1 se direcionaram para o segmento de luxo e as agências SE1, RR1, BA1, RN3 acrescentam ao seu portfólio excursões próprias nacionais.

As atividades-chave representam as ações mais importantes de uma empresa. Osterwalder e Pigneur (2011) enfatizam que essas atividades são essenciais para criar e oferecer uma proposta de valor, alcançar mercados, manter o relacionamento com o cliente e gerar receita. Os autores também destacam que as atividades-chave variam conforme o tipo de modelo de negócios. No caso das agências de viagens, a diferenciação concentra-se na forma de prestação do serviço (assistência, qualidade, comodidade, disponibilidade), e não em uma atividade diferenciada.

4.5.3 Recursos-chave

Todo modelo de negócios requer recursos-chave, que podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Esses recursos, que estão intrinsecamente relacionados às atividades-chave, permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Quanto aos recursos-chave elencados pelas agências de viagens, das 28 pesquisadas 26 apontaram: loja física, recursos tecnológicos, mão de obra e conhecimento. Algumas agências, como a RS1, tem a matriz e 3 filiais e a PB4 tem a matriz e 2 filiais. Já a agência PE1, além da loja física possui 1 loja no aeroporto, que encerrou suas atividades na pandemia,

mas está reabrindo agora. Apenas as agências que apresentam algum serviço a mais especificaram outros instrumentos, como as agências MA1, PE1, MS2, MS3, que indicaram como recurso o meio de transporte, por serem além de emissivas, agências receptoras; a agência PB2, que apontou o marketing; a agência PE1, que salientou o relacionamento; a agência PB7, que evidenciou a franquia; e, por fim, a agência RN1, que citou a consultoria e segurança.

As agências MS1, RN2, SP1 possuíam loja física, mas depois da pandemia resolveram ficar *home office*. Os agentes observaram que os clientes que frequentavam a loja física, atualmente preferem fazer tudo via telefone ou *WhatsApp*, porém para outros clientes, como é o caso dos da RN2, a preferência é que a consultora de viagem vá até ao seu ambiente de trabalho.

A diretora da RN2 ressaltou não só que o *home office* evitou o cliente passante que tomava tempo e não comprava nada, assim como diminuiu os custos. Embora o movimento tenha reduzido, as receitas são maiores em função das despesas terem diminuído. Já a MS1, que além da matriz tinha filiais em outra cidade, complementa que quando um cliente quer ser atendido pessoalmente, disponibiliza o *Coworking*.

É possível observar que os recursos-chave apontados pelos gestores das agências de viagens estão concentrados nos recursos físicos, intelectuais e humanos.

4.5.4 Proposta de valor

A proposta de valor é o que motiva os consumidores a escolherem uma empresa em detrimento de outra. Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que a proposta de valor resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Ela pode representar uma oferta inovadora, um desempenho superior de um produto ou serviço, personalização, redução de preço, design atrativo, marca reconhecida, redução de custo e risco, acessibilidade ou conveniência. Os autores acrescentam ainda que as propostas podem ser semelhantes às já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.

Quando questionados acerca de sua proposta de valor, observa-se uma concentração na questão da credibilidade, qualidade, segurança e acessibilidade, pois a entrega de valor para as agentes de viagens pesquisados são: prestação de serviços, consultoria, equipe treinada, qualidade e personalização do atendimento, conhecimento, entrega de pasta personalizada, suporte 24h, localização, seriedade, comprometimento, lealdade, família tradicional conhecida, experiência de vida, produto único, marca forte, atenção, visibilidade,

preocupação com o cliente, sonhos, reunião com o cliente antes de viajar, e-book, grupos acompanhados pelos diretores, desenho do roteiro em conjunto com o cliente, dicas de viagem, confiabilidade, serviço diferenciado, tempo de atuação no mercado, check-in antecipado mesmo que o passageiro esteja no exterior, funcionário da agência faz embarque no aeroporto, transparência, honestidade, capacidade de resolver problemas, preços mais competitivos, assistência e, finalmente, relacionamento.

A variável confiança emerge como um aspecto de destaque nas análises. A agência PE1 destaca que seus clientes têm uma forte relação de fidelidade, observando que muitos clientes atuais foram originalmente trazidos por seus pais quando ainda eram crianças e agora, como adultos, continuam a utilizar os serviços da agência. Em contraste, a agência RN1 relata um incidente no qual uma passageira enfrentava dificuldades durante uma viagem, apesar de ter adquirido seus bilhetes com um concorrente. Expressando sua frustração diante da situação, a passageira mencionou que preferiria ter comprado na RN1, pois tinha confiança de que qualquer problema seria prontamente solucionado.

É importante destacar a agência PB7 que aponta como proposta de valor conhecimento, consultoria, segurança, confiança, tempo de atuação no mercado, premiações e franquia. Essa agência foi premiada durante 11 anos consecutivos pelas Pequenas Empresas, Grandes Negócios (PEGN) e a diretora saiu na revista Forbes como a executiva que ergueu um negócio de R\$ 134 milhões. Esse fato trouxe ainda mais credibilidade e segurança para os clientes que procuram a empresa.

4.5.5 Relacionamento com o consumidor

O relacionamento com clientes está ligado a forma com que a organização estabelece e estreita os laços com o seu consumidor. Para Osterwalder e Pigneur (2011), essas relações podem variar de pessoais a automatizadas, visando à conquista de clientes, sua retenção e a ampliação de vendas

Quanto à forma das agências se relacionarem com seus passageiros fica a evidência de que as ações são praticamente as mesmas em se tratando das agências emissivas: digital; presencial; vende o que o cliente quer; reuniões antes da viagem; dicas; sistema automático para envio de felicitações pelo aniversário do cliente ou entrega de lembrancinhas ou card; descontos; contatos frequentes por meio de e-mail, *WhatsApp*, redes sociais e listas de transmissão; atendimento personalizado; *Chats*, acompanhamento de toda a viagem da pré-venda a pós-venda; confraternização no início do ano para lançamento de pacotes e no final

do ano para a comemoração do Natal; trata o cliente como se fosse família; realiza visita direta ao cliente; os grupos só saem da agência acompanhados dos diretores; happy hour com clientes na agência no fim da tarde para bater um papo, tomar um café, whisky, espumante ou vinho e assistir um filme de um destino; encontros esporádicos em cafés ou *coworking*; porta aberta da diretoria para fácil acessibilidade do cliente; atendimento no local de trabalho do passageiro; em excursões nacionais, abre um grupo de *WhatsApp* e as informações são dispostas no grupo; e, por fim, os diretores se reúnem constantemente com o cliente.

As agências receptivas tem diferentes estratégias de aproximação com seu cliente em relação às emissivas, isso se deve ao segmento de clientes que ela atende, mas em se tratando de comparar com as outras agências receptivas as condutas são parecidas: *Famtour* (viagens de familiarização), visitas as operadoras por intermédio dos próprios diretores ou executivo de contas, mídias sociais, treinamento, caravanas, convenções e programa de capacitação.

Os dados apresentados reafirmam os argumentos de Osterwalder e Pigneur (2011), indicando que as relações estabelecidas entre as agências de viagens e seus clientes são tanto pessoais quanto digitais. Essas interações visam não apenas atrair novos clientes e aumentar as vendas, mas também priorizam a retenção da clientela existente.

4.5.6 Canais

Os canais são os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes. As agências pesquisadas apresentam em comum a utilização de redes sociais como *Instagram*, *Facebook*, site da agência, listas de transmissão, mídias digitais pagas, propaganda boca a boca e telefone. A agência MS2 além de utilizar os canais citados anteriormente e pelas características de sua atividade (também é operadora), utiliza como canais a participação em feiras nacionais para vender o destino e contactar clientes, executivo de contas para visitar clientes novos e antigos (agências de viagens). A MS3, que também tem uma operadora, participa de feiras nacionais e internacionais, possui executivo de contas para realizar as visitas, utiliza folheteria, investe em promoção por meio do *Google* e utiliza o cadastro de clientes. Já a BA1 recorre ao executivo de contas e informativos.

A MA1 dispõe de *influencer* e mala direta. A CE1 participa do feirão de viagens que acontece todos os anos no shopping da cidade. A PB3 utiliza banco de dados, enquanto a PB5 e PB6 fazem happy hour. A PB7 por ser franquia recorre a portais especializados, localização e rede de relacionamento. Esse último também é um canal utilizado pela PE1, que adiciona o fato dos diretores fazerem questão de atender o cliente. A RN1 diz ter um grupo vip que

recebe todas as promoções da empresa. Por fim, a RS1 se destaca por utilizar rádios, outdoors (mostrando que os canais dependem também de onde a empresa está localizada) e participa de entidades como a CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), praticando também ações sociais que estão no DNA da empresa.

É observável que os profissionais no setor de agenciamento de viagens utilizam tanto meios digitais quanto canais físicos para estabelecer comunicação com seus clientes. Esta abordagem multifacetada permite a promoção de produtos e serviços, auxilia os clientes na avaliação da proposta de valor, facilita a aquisição de produtos e serviços específicos pelos consumidores e fornece suporte pós-compra. Essas funções dos canais de distribuição encontram respaldo na obra de Osterwalder e Pigneur (2011).

4.5.7 Segmentos de clientes

Segmentos de clientes são os diferentes grupos de pessoas a quem uma empresa deseja oferecer algo de valor. O segmento está muito ligado ao produto que é disponibilizado no mercado. Como as agências oferecem praticamente o mesmo produto os segmentos são praticamente os mesmos, variando se a agência é emissiva e/ou receptiva, franquia e operadora. Os segmentos apresentados são: corporativo, lazer nacional e internacional, operadora, grupos da melhor idade, público estrangeiro, família, classe A, B e C, idades variadas, empresários, aventureiro, turismo religioso, mercado de luxo, hotel boutique, clientes que buscam uma experiência, eventos, agências de viagens (franquia), enoturismo, funcionário público, médicos, advogados e passageiros em busca de lua de mel. Observa-se que o corporativo mantém o rotativo da agência e provoca a busca pelo lazer, um dos segmentos que tem atraído a atenção das agências é o da melhor idade, pois tem disponibilidade e recursos para viajar, segundo a agência RO2 a terceira idade é o segmento que tem movimentado o turismo.

As agências de viagens examinadas demonstram a presença de múltiplos segmentos de clientes, conforme destacado por Osterwalder e Pigneur (2011). Os autores argumentam que um modelo de negócios pode servir a um ou vários segmentos de clientes, independentemente de seu tamanho. No entanto, para delinear com precisão o nicho a ser alvejado, é essencial categorizá-los em grupos distintos, levando em consideração suas necessidades, comportamentos e outros atributos compartilhados.

4.5.8 Custos

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos que podem ser fixos, variáveis, economias de escala e escopo. Os custos é a descrição de todas as despesas envolvidas na operação do modelo de negócios.

Os relatos dos agentes de viagens ficaram em torno do custo maior que se tem na agência, uma vez que os custos dos produtos/serviços fornecidos pela agência são introduzidos para poder ser colocado à venda. Então, os custos maiores da agência estão na infraestrutura (custos fixos) que a empresa tem para atender o cliente. Os custos apontados foram: transporte, logística, mão de obra, aluguel de carro, divulgação, impostos, operacional, manutenção, espaço físico, infraestrutura para manter o corporativo e manter a estrutura da empresa. A agência AP1 menciona como custo a internet (possui 3), pois o estado tem problemas neste sentido, demonstrando que o gasto pode variar dependendo da localidade.

4.5.9 Fontes de receitas

Quanto às fontes de receitas, as agências descrevem a atividade-chave que dá um maior retorno como: lazer, corporativo, pacotes para a Disney, *Forfait* (pacotes personalizados), passagem aérea, cruzeiro, hotéis, seguro saúde, pacotes nacionais e internacionais, receptivo, franquia, roteiros religiosos, Europa e destinos com neve.

Vale ressaltar que o modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2011) descreve as fontes de receitas como a maneira com que a organização ganha dinheiro mediante cada segmento de clientes. Destaca-se que as agências de viagens antes da revolução tecnológica, recebia uma comissão por cada produto vendido, sendo essa ainda uma realidade em muitas agências. Apenas as agências MS1, MT1, CE1, PB2 adotam uma postura diferente. Na MS1 para montar o roteiro de viagem custa R\$ 250,00, se o passageiro viajar desconta no pacote, caso não viaje o valor fica para a agência pelos serviços prestados. Na MT1 e a PB2 é cobrada a pasta com dicas da viagem/e-book por fora. Já na CE1 para fazer um orçamento nacional custa R\$ 100,00 e o internacional R\$ 250,00, se o cliente viajar abate no valor do pacote, caso não viaje fica para a agência da mesma maneira que a MS1.

Esta nova modalidade de receita tem sido objeto de ampla discussão desde a revolução tecnológica. Por um lado, estão os agentes de viagens, responsáveis pela elaboração meticulosa de itinerários, custos e fornecimento de informações confiáveis. Por outro lado,

observa-se o consumidor brasileiro adquirindo informações de forma gratuita na agência e realizando compras online, muitas vezes presumindo obter preços mais vantajosos, o que resulta na redução da fonte de receita para os agentes. Este cenário evidencia um despertar por parte do consumidor para a relevância e valor do serviço prestado pelos agentes de viagens.

4.6 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A MUDANÇA NO MODELO DE NEGÓCIOS

No cenário atual, marcado por crises recorrentes e rápidas mudanças, a eficácia da gestão estratégica e dos paradigmas convencionais de modelos de negócios é contestada, destacando a necessidade imperativa de revisão e realinhamento dessas abordagens estratégicas adotadas.

Quando questionados sobre os resultados alcançados com a mudança no modelo de negócios, ficou evidente que as estratégias emergenciais adotadas foram exitosas no tocante a permanência das agências de viagens no mercado e, embora a pandemia tenha causado impactos negativos, os efeitos positivos da crise começaram a surgir pós-pandemia, uma vez que os clientes da agência tiveram toda a assistência com relação a remarcação de viagens, repatriação e reembolsos. Fato esse não observado nas compras online, o que fez com que muitos passageiros já habituados a comprar na internet por uma questão de confiança e segurança retornassem a comprar nas lojas físicas. Outro ponto que favoreceu ao agente de viagens foi a falência da 123 Milhas, corroborando as evidências já apontadas no pós-pandemia.

Constatou-se que das agências pesquisadas apenas 1 empresa apresentou um modelo de negócios inovador, a agência de viagens PB7 com o Credi Viagens adotado durante a pandemia, que trouxe impactos positivos, como a manutenção das vendas em um período que nenhuma outra agência conseguiu, chegando inclusive a fazer investimentos em imóveis e energia solar. Fica assim evidente a importância da inovação do modelo de negócios no contexto de crise.

Embora as mudanças nos modelos de negócios das agências de viagens tenham ocorrido, é importante destacar que, mesmo conseguindo superar as dificuldades emergentes, não há garantia de uma vantagem competitiva sustentável. As empresas precisam constantemente promover novas iniciativas estratégicas em resposta à nova realidade em que vivem (Salgado, 2017). Segundo Macgrath (2013), a vantagem competitiva sustentável não se mantém mais; ela defende que, para prosperar em ambientes voláteis e incertos, os gestores

precisam explorar oportunidades efêmeras com rapidez e determinação, pois a busca por vantagem competitiva continua, porém de forma transitória.

Destaca-se que, entre as agências de viagens investigadas no estado da Paraíba, a agência PB3 tem apenas 4 meses de atuação. Este dado não está alinhado com o critério estabelecido para a pesquisa, que exige mais de 10 anos de experiência no mercado. No entanto, foi levado em consideração porque as diretoras da referida agência já foram proprietárias de outra agência separadamente, encerrando suas atividades durante a pandemia e retornando às operações conjuntas sob uma nova razão social após o período pandêmico. Este cenário oferece ao estudo a possibilidade de analisar o alinhamento da abordagem atual com os padrões previamente estabelecidos pelas agências pesquisadas, bem como a investigação da possível adoção de um novo modelo de negócio.

5 ANÁLISE COMPARATIVA

O presente estudo delinea um comparativo conciso entre as crises enfrentadas, suas consequências e as medidas adotadas pós-revolução tecnológica, em consonância com a dissertação de mestrado defendida em 2018 pela orientanda e orientadora da presente tese. A pesquisa anterior abordou a temática da gestão de crises nas agências de viagens do Brasil, enquanto a presente tese investiga as ações empreendidas durante a pandemia em termos da inovação nos modelos de negócios, contrastando também as práticas entre regiões e agências estabelecidas e mais recentes, bem como os serviços comercializados e as estratégias adotadas diante dos desafios impostos pelo cenário pandêmico.

Em relação à atuação dos gestores, observa-se uma consistência em suas práticas, pois quando questionados sobre as medidas adotadas para gerenciar as crises, as agências reportaram uma variedade de ações. O estudo identificou algumas similaridades, especialmente no que diz respeito à criatividade, segmentação de mercado, valorização do produto, personalização de serviços, inovação, facilitação de pagamentos para os clientes, fusões, adoção do modelo de trabalho remoto, lançamento de produtos inovadores, além de esforços consideráveis de readaptação (Tito,2018).

A pesquisa revelou que os agentes de viagens demonstraram atividade considerável por meio de uma variedade de comportamentos. Além disso, observou-se que, em termos gerais, as empresas que adotaram uma postura proativa conseguiram sobrepujar as adversidades da crise e consolidar sua presença no mercado, o que não foi evidenciado entre as agências que não tomaram iniciativas proativas.

Durante o período em questão, uma série de crises foi identificada, abrangendo aspectos econômicos, tecnológicos (notadamente relacionados à internet), instabilidade cambial e redução das políticas de comissionamento adotadas pelas companhias aéreas. Essas crises resultaram em uma diminuição significativa das vendas e, conseqüentemente, das receitas, levando os empresários e empresas a adotarem medidas de contenção de despesas, enfrentar índices crescentes de inadimplência, buscar a terceirização de serviços, explorar oportunidade de fusões, enfrentar o desafio do desemprego, além de encarar perdas substanciais por parte de grandes operadoras. Essas circunstâncias também motivaram mudanças no escopo das atividades comerciais, levando algumas entidades a encerrar suas operações e até mesmo a fechar definitivamente algumas agências de viagens.

O estudo realizado em 2018 indicou que a revolução tecnológica foi identificada como a crise mais impactante para as agências de viagens. No entanto, é relevante observar que os

participantes desse estudo afirmam que conseguiram contornar essas adversidades e manter um fluxo constante de vendas, não tendo sido forçados a fechar suas portas por longos períodos, diferentemente do que ocorreu durante a pandemia. É crucial ressaltar que a revolução tecnológica impôs às empresas a necessidade de reestruturação, incentivando a inovação de seus modelos de negócios como resposta aos desafios apresentados.

No que concerne às estratégias implementadas, observa-se uma considerável congruência com os achados da pesquisa em curso, embora sejam identificadas algumas disparidades decorrentes da crise atual, notadamente a pandemia, cujas ramificações provocaram consequências de uma magnitude inesperada (afirmativa esta corroborada pela ABAV Nacional), incluindo o fechamento temporário de empresas.

As ações tomadas na pandemia foram a demissão parcial ou total dos funcionários mediante recursos próprios ou mediante o projeto de Lei nº 14 (que ajudou as pequenas empresas a enfrentarem a crise gerada pela pandemia), assistência aos passageiros que se encontravam fora do país, remarcação de viagens, reembolso para os passageiros que não tinham mais a intenção de viajar e não queriam deixar o crédito para outra viagem e migração da empresa da loja física para o *home office*. Pode-se observar que foram atitudes pontuais e unânimes conforme os estudos de 2018.

De acordo com os atuais dados coletados foi possível observar também uma unanimidade que as crises enfrentadas pelas agências de viagens foram: planos econômicos, fechamento das companhias aéreas Vasp, Varig e Transbrasil, oscilação cambial, pandemia, surgimento da internet, encerramento das atividades da Soletur, licitações, crises de governos, atentados terroristas, guerras e mudança na remuneração das agências de viagens. Sendo considerada a pior a pandemia

Como consequência houve o fechamento de empresas, as que continuaram ficaram um tempo em *home office*, redução no faturamento, redução da jornada de trabalho e agentes de viagens sem terem uma perspectiva do que iria acontecer.

Em um contexto regional, é importante notar que não se observam diferenças substanciais entre os estados em relação a parcerias estratégicas, recursos fundamentais, segmentação de clientes e fontes de receita. No entanto, é evidente que a região Norte enfrenta desafios significativos em termos de infraestrutura, o que resulta em custos adicionais para as agências de viagens locais, especialmente em serviços básicos como conectividade à internet, amplamente disponíveis em outras regiões. Como consequência, essas agências tendem a apresentar uma proposta de valor e um relacionamento com os

clientes mais modestos, com uma oferta de produtos frequentemente limitada ao mercado local.

Ainda nesta perspectiva regional, observou-se que, entre as regiões analisadas, o Nordeste se destacou como única em termos de inovação no modelo de negócios durante períodos de crise, contrariando as expectativas tradicionalmente associadas aos principais centros urbanos brasileiros.

Com base nas narrativas apresentadas, emerge a percepção de que as medidas adotadas durante a pandemia foram predominantemente reativas e temporárias, resultando em um retorno ao *status quo* pós-pandêmico, em que os modelos de negócios permaneceram largamente inalterados. Esses relatos evidenciam a presença de um perfil conservador dentro do mercado das agências de viagens, como indicado pelo fato de que, ao comparar agências estabelecidas com décadas de experiência com aquelas mais recentes, nota-se que estas últimas tendem a se espelhar nas práticas das mais antigas ao invés de adotar abordagens inovadoras em seus modelos de negócios.

Embora estas medidas pontuais tenham demonstrado eficácia, elas não estão alinhadas com os princípios defendidos por Rita McGrath (2020), que ressalta a importância da adaptação contínua, da adoção de novas abordagens de trabalho e da inovação em estratégias, produtos, serviços e modelos de negócios. É imperativo aproveitar cada vantagem identificada, visto que as pessoas devem estar dispostas a abandonar habilidades que foram relevantes no passado, dada a ausência de garantia de uma vida produtiva e de alta qualidade no futuro.

6 O MODELO CANVAS E A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

O cenário atual impõe às empresas, de uma forma geral, e mais especificadamente ao segmento de agência de viagens (foco deste estudo), a necessidade de inovar constantemente seus modelos de negócios de forma estratégica, com o intuito de enfrentar as turbulências surgidas com proatividade e vigor.

Na perspectiva advogada por McGrath (2010), não se sustenta mais nos dias atuais a aplicação de uma gestão estratégica tradicional, pois o ambiente empresarial é intrinsecamente transitório. Nesse sentido, as organizações necessitam constantemente promover novas iniciativas estratégicas, buscando construir e explorar vantagens competitivas transitórias. Embora efêmeras, tais vantagens podem posicionar as empresas como líderes a longo prazo. Esse princípio também se aplica às agências de viagens.

A sobrevivência de uma empresa está intrinsecamente ligada à sua capacidade de reinventar o setor e se destacar dos concorrentes. A diferenciação emerge como uma das estratégias mais poderosas no mundo dos negócios e, especialmente, da inovação, como ressaltado por Meira (2013). Govindarajan e Trimble (2005) destacam que a modificação do modelo de negócios, seja por meio da inovação estratégica ou organizacional, impulsiona a renovação da empresa visando à eficiência e à competitividade.

Vale ressaltar que não existe um modelo de negócios ideal e que a utilização de um modelo de negócios não inviabiliza a aplicabilidade de outro em conjunto, como é o caso do modelo da estratégia do Oceano Azul (Kim & Mauborgne, 2005) e o Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011). Tomando como exemplo esses dois modelos, é possível vislumbrar possibilidades, conforme pode ser observado na Figura 13.

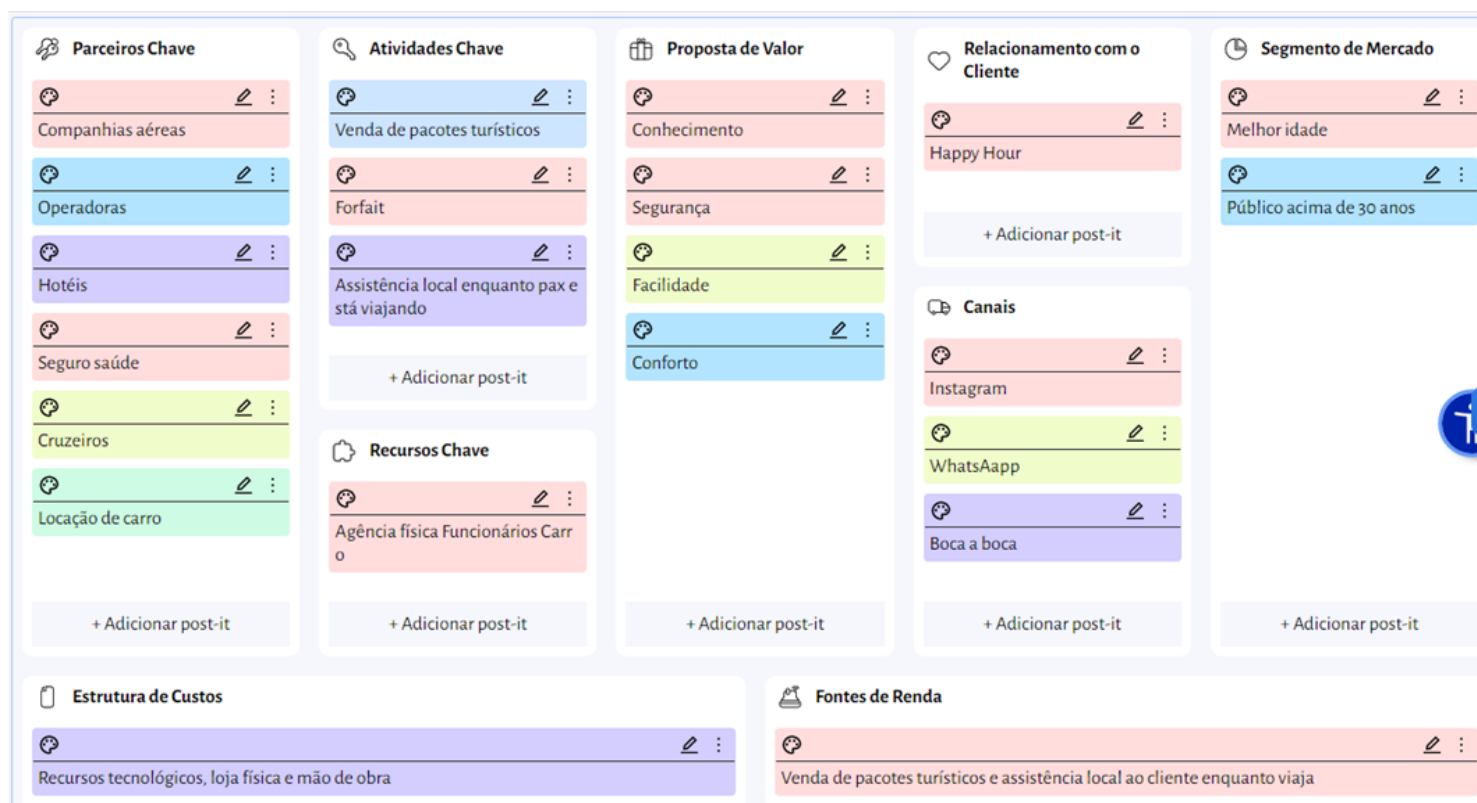


Figura 13. Modelo proposto para agências de viagens no contexto de crise
Fonte: dados da Pesquisa (2024).

O modelo Canvas foi submetido a uma análise e todos os seus nove componentes foram preenchidos conforme indicado pela pesquisa conduzida. A diferença das agências analisadas para esse modelo aqui proposto está na atividade-chave (assistência local enquanto o passageiro está viajando), entrega de valor (conforto) e nas fontes de receitas (assistência local ao cliente enquanto viaja).

Esse modelo de negócios também se fundamenta na abordagem estratégica proposta pelo conceito do Oceano Azul, delineado por Kim e Mauborgne (2005). Em consonância com essa teoria que preconiza a criação de “oceanos azuis” no mercado, isto é, a exploração de espaços de mercado previamente não explorados, em contraste com a competição em mercados saturados conhecidos como “oceanos vermelhos”. Sob essa perspectiva, a proposta desse modelo de negócios sugere que o “oceano azul” seja representado pela prestação de assistência local ao cliente durante suas viagens.

Até o momento, os serviços oferecidos pelas agências de viagens têm sido classificados como pertencentes ao domínio do “oceano vermelho”, caracterizado pela homogeneidade dos produtos e das propostas de valor apresentadas. Por meio de investigações empíricas conduzidas pela autora desta pesquisa, observou-se que um dos principais obstáculos enfrentados pelas pessoas ao planejarem suas viagens é a ausência de suporte para lidar com questões cotidianas, tais como o cuidado de idosos, a realização de compras de supermercado para evitar preocupações ao retornar da viagem, o pagamento de contas com datas de vencimento durante o período de ausência, bem como a atenção a animais de estimação, cuidado de plantas, entre outros aspectos. Diante dessa constatação, surge a proposta de fornecer assistência local ao cliente durante sua viagem, um serviço até então não disponibilizado pelas agências convencionais.

A agência de viagens diversifica suas fontes de receita ao incorporar duas modalidades distintas: a primeira, proveniente da comercialização de pacotes turísticos tradicionais; e a segunda, originada pela prestação de assistência local ao cliente durante sua viagem. É relevante ressaltar que esse serviço não se restringe apenas aos clientes da própria agência, mas também pode ser oferecido tanto a clientes que adquirem seus pacotes em outras agências como àqueles que realizam suas compras online. Essa iniciativa, por representar um serviço inovador no setor, e por ampliar o alcance da clientela atendida, posiciona a agência para além do contexto competitivo tradicional, permitindo-lhe explorar novos territórios de mercado, caracterizados como “oceanos azuis”.

As oportunidades de inovação nos modelos de negócios são vastas e diversas. A inovação pode ocorrer em várias dimensões, incluindo mudanças nos processos operacionais,

nos produtos oferecidos, no perfil dos clientes atendidos, na proposta de valor apresentada ou mesmo em cada um dos nove componentes do modelo de negócios delineado por Osterwalder e Pigneur (2011). No entanto, é crucial estar atento aos pontos de inflexão estratégica, a fim de identificar oportunidades e desafios emergentes, e tomar as medidas necessárias para garantir a contínua competitividade da agência no mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas seis décadas, a atividade turística tem testemunhado um crescimento constante e diversificado, emergindo como um dos principais motores econômicos globais. Contudo, mesmo alcançando esse status, está sujeita às flutuações decorrentes dos processos de globalização.

As incertezas inerentes ao cenário globalizado são cada vez mais evidentes e transcendem fronteiras, impactando países, organizações e indivíduos e desencadeando mudanças significativas. O setor turístico, dada sua sensibilidade extrema, é particularmente afetado por qualquer alteração, seja ela de natureza política, econômica, social ou ambiental. Pequenos incidentes têm o potencial de desencadear instabilidades que reverberam em toda a cadeia produtiva do turismo, comprometendo seu funcionamento e impactando negativamente seu desempenho.

As agências de viagens, foco do presente estudo, vêm passando nestas últimas décadas por crises externas como: planos econômicos, fechamento das companhias aéreas Vasp, Varig e Transbrasil, oscilação cambial, pandemia, surgimento da internet, encerramento das atividades da Soletur, licitações, crises de governos, atentados terroristas, guerras e mudança na remuneração das agências de viagens e também enfrentam crises internas que variam de empresa para empresa.

É importante frisar que a crise que mais afetou as agências de viagens foi a pandemia da covid-19 que trouxe como consequências: fechamento de empresas, demissão de funcionários, mudança da loja física para o *home office*, queda nas vendas, redução do faturamento, dentre outros. Para reverter esta situação os agentes de viagens tomaram atitudes como: demissão parcial ou total dos funcionários, assistência aos passageiros que se encontravam fora do país, remarcação de viagens, reembolso para os passageiros que não tinham mais a intenção de viajar e não queriam deixar o crédito para outra viagem, eliminação de alguns segmentos do mercado e fechamento de algumas filiais.

É possível observar a partir dos dados coletados que as atitudes tomadas pelos agentes de viagens na crise pandêmica possuem uma visão estratégica emergente, uma vez que passada a crise, os modelos de negócios das agências permaneceram os mesmos. A única agência que inovou seu modelo de negócios foi à agência PB7, que inovou na pandemia com o Credi Viagens, que não só conseguiu reverter boa parte das viagens canceladas em crédito, como incentivou novas compras parcelando em até 21 meses. O resultado desse modelo de

negócios inovador foi o investimento em um imóvel próprio e na energia solar em um momento que o setor estava completamente parado.

A análise dos relatos revela a pressão exercida pelo mercado sobre as agências de viagens, evidenciando a necessidade de adaptação de seus modelos de negócios. Essa pressão é especialmente notável diante dos avanços tecnológicos, que impulsionaram as agências a investirem em tecnologia, redefinirem suas abordagens de relacionamento com clientes e fornecedores, reavaliarem o perfil dos profissionais envolvidos e explorarem novas estratégias de divulgação. A pressão sofrida pelas agências não se limita apenas ao modelo de negócios, mas também se estende ao domínio da inovação. No mercado atual, não é o mercado que se adapta às agências, mas sim as agências que precisam se ajustar às demandas do mercado. Portanto, essas incertezas contínuas, induzem as empresas a serem mais flexíveis em sua abordagem.

Durante a pandemia, as agências adotaram medidas emergenciais para lidar com a crise. No entanto, após o retorno do setor ao funcionamento, muitas retomaram seus modelos de negócios pré-pandemia. Embora as vendas em 2023 tenham superado 2019 (pré-pandemia), isso não se deveu à implementação de um modelo de negócios inovador, mas sim à migração de passageiros que anteriormente compravam online para as agências de viagens. Essa mudança foi motivada pela falta de suporte adequado por parte dos fornecedores online durante a pandemia, incluindo questões relacionadas a remarcações, reembolsos e repatriação.

Além disso, a falência da 123 Milhas contribuiu para o aumento das vendas nas agências, destacando mais uma vez a relevância do papel do agente de viagens no cenário atual.

Observa-se que as agências de viagens são mercados conservadores. O estudo revela a existência de agências com 45,43,37,32,30 e 21 anos de existência, indicando a ausência de um modelo de negócios inovador. Frequentemente, a estratégia mais eficaz envolve a adoção de múltiplos modelos simultaneamente.

Atualmente, a grande ênfase estratégica está centrada no *Customer Relationship Management* (CRM) e no marketing de relacionamento, sendo que a confiança é a variável principal. Essa confiança pode ser depositada na marca, no gestor da agência ou no histórico que a agência possui com outros clientes. A pandemia evidenciou essa variável, nesse processo online, que não deixa de ser um modelo inovador. O online tem um peso significativo, mas não se resume a isso, é o que se chama no marketing de *omnichannel*, em que os canais devem estar presentes tanto no online quanto no offline, sendo esse último o que transmite confiança, como um exemplo específico disso tem-se a 123 Milhas, que deixou

vários passageiros sem assistência e a agência Decolar, que já passam a considerar abrir uma loja física.

O presente estudo baseia-se em uma análise abrangente da gestão estratégica e dos modelos de negócios em meio à crise enfrentada pelas agências de viagens no Brasil. No entanto, é importante destacar uma limitação significativa decorrente da não inclusão de todas as agências inicialmente consideradas, o que restringe uma análise completa dos procedimentos adotados em sua totalidade. Esta limitação é exacerbada pela natureza conservadora do mercado, que tende a resistir à divulgação de informações detalhadas. Além disso, a falta de uma investigação quantitativa sobre a percepção dos clientes em relação ao valor percebido também merece destaque.

Sugere-se, portanto, uma ampliação da análise aqui apresentada, especialmente no que concerne à realização de uma investigação quantitativa destinada a identificar a percepção dos clientes quanto ao valor percebido. Além disso, propõe-se uma abordagem de pesquisa que busque traçar, a partir de uma perspectiva geracional de portfólio, os distintos segmentos de clientes que cada agência atende em relação às diversas gerações. Seria relevante discernir se há uma distribuição desigual de clientes entre as diferentes gerações, por exemplo, se há uma preponderância de clientes da geração X, geração Y ou geração Z.

Conforme evidenciado na literatura, há uma tendência de que as gerações Y e Z estejam mais presentes no meio online, porém não se pode inferir que sejam necessariamente os segmentos que demandam maior qualidade de serviço ou uma experiência de viagem mais refinada. Um exemplo eloquente desse cenário é observado na Tereza Peres, agência de viagens exclusiva que atua no mercado de luxo, indicando que a relação entre a geração do cliente e sua propensão a buscar serviços online ou offline pode ser complexa e multifacetada.

Com base no exposto, destaca-se a relevância do presente estudo para o mercado de agências de viagens, dado que constitui um tema ainda não explorado na literatura, representando um chamado à reflexão e oferecendo contribuições para aprimoramentos essenciais em um setor que ainda opera de maneira restrita e fragmentada.

REFERÊNCIAS

- Abranja, N. (2012). *Gestão de agências de viagens e turismo*. Lisboa: Lidel.
- Aldehayyat, J.S. (2011). Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (1), 192-199. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.05.001>
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6 e 7), 493-520.
- Amit, R. & Zott, C. (2010). Business Model Design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226.
- Amit, R. & Zott, C. (2010). *Business model innovation: creating value in times of change*. IESE Business School, Working Paper WP-870.
- Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53 (3), 41-49.
- Ansoff, H.I. (2001). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Aragão, L.A., Forte, S.H.A.C. & Oliveira, O.V. (2010). Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. *Revista Eletrônica de Administração*, 16 (2), 127-150.
- Araújo, T.M.O., Farias, M.F.F. & Sonaglio, K.E. (2020). Um estudo das publicações em periódicos de turismo sobre agências de viagens. *Turismo: Estudos & Práticas* (UERJ), 9(2), 1-20. Recuperado em 06 fevereiro, 2023, de <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/640>
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Avcı, U., Madanoğlu, M. & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32 (1), 147-157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017>
- Azevedo, E. A. & Barros Neto, J.J.S. (2017). Os novos cenários turísticos: inovação, planejamento e as megatendências. *Revista A Barriguda*, 7(2), 220-239.
- Baptista, J.R. (2021). Transformação digital e as modificações que ocorrem nos modelos de negócios à luz das capacidades dinâmicas. *Tese de Doutorado*. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo (SP).
- Bardin, L. (1985). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bashir, M. & Verma, R. (2019). Internal factors & consequences of business model innovation. *Management Decision*, 57 (1) 262-290.

- Bashir, M., Naqshbandi, M.M. & Farooq, R. (2020). *Business model innovation: a systematic review and future research directions*. *International Journal of Innovation Science*, 12 (4), 457-476.
- Bell, G. (2013). The end of the strategy world as we know it? *Strategic Direction*, 29 (8), 37-40.
- Beni, M. (1998). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: Senac.
- Beni, M. (2003). *Globalização do turismo: megatendências do Setor e a realidade brasileira*. São Paulo: Aleph.
- Beqiri, G. (2014). Innovative Business Models and Crisis Management. *Procedia Economics and Finance*, 9 (Ebeec 2013), 361–368. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00037-9).
- Bicudo, L. (2016). *O Airbnb começou a lucrar! O próximo passo para a startup seria um IPO?* Recuperado em 12 outubro, 2022, de: <https://startse.com/noticia/airbnb- comece-lucrar>.
- Bock, A, Opsahl, T & Gerard, G. (2010). Business Model Innovation and Strategic Flexibility: Effects of Informal and Formal Organization. Paper presented at 2010 Academy of Management Annual Meeting, Montreal, Canada, 6/08/10 - 10/08/10.
- Bohnsack, R., Pinkse, J. & Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies: exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43 (2), 284-300.
- Borges, A.L. & Guardia, M.S. (2012). As agências de viagens e turismo: um estudo das publicações em periódicos de turismo entre os anos 2006-2011. *Turismo: Estudos e Práticas – UERN*, Mossoró/RN, 1(2), 160-190. Recuperado em 12 setembro, 2022, de: <http://periodicos.uern.br/index.php/turismo/article/viewFile/343/238>
- Braga, D.C. (org) (2008). *Agências de viagens e turismo: práticas de mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 265 p.
- Brasil. (2005). *Decreto nº 5.406 de março de 2005*. Regulamenta o cadastro obrigatório para fins de fiscalização das sociedades empresariais, das sociedades simples e dos empresários individuais que prestam serviços turísticos remunerados, e dá outras providências. Recuperado em 04 de dezembro de 2022, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5406.html.
- Brasil. (1980). *Decreto nº 84.934 de junho de 1980*. Dispõe sobre as atividades e serviços das agências de turismo, regulamenta o registro e o funcionamento e dá outras providências. Recuperado em 04 de dezembro de 2022, de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-84934-21-julho-1980-434299-publicacaooriginal-1-pe.html>.
- Brasil. (2014). *Lei nº 12.974, de 15 de maio de 2014*. Dispõe sobre as atividades das Agências de Turismo. Recuperado em 04 de dezembro de 2022, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L12974.html.

- Brasil. (2011). Ministério do Turismo. *Anuário Estatístico 2011 - Ano Base 2010*. Recuperado em 10 setembro, 2022, de <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/anuario/detalhe/2011.html>
- Bressan, F. (2013). Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. *Estudios Gerenciales*, 29 (126), 26 –36. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70017-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70017-2)
- Brugnolo, M.F. (2018). *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: 1ed. Saraiva Educação.
- Camisón, C. & Monfort-Mir, V. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33 (4), 776-789.
- Camargo, F.M.V., Ferreira, L.V.F., Ferreira, V.C., Araújo, T.M.O. e Araújo, R.F. (2023). O uso da inteligência artificial no mercado turístico com foco nas agências de viagens. *Encontro internacional de turismo*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal (RN).
- Candioto, Marcela Ferraz. (2012). *Agências de turismo no Brasil: embarque imediato pelo portão dos desafios*. Coordenador: Eduardo Sanovicz. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Canfield, D.S. (2021). *A história do design thinking*. *Dat Journal*, 6 (4).
- Carvalho, R.Q. & Agustini, A.M.V. (2007). Tecnologias de Informação no gerenciamento do processo de inovação. *Revista Fontes*, 1 (6), 129-133.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation`s technology spin-off companies*. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529-555.
- Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation: it`s not just about technology anymore*. *Strategy & Leadership*, 35 (6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, (2-3), 354-363. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- Chesbrough, H. (2012). *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre: Bookman.
- Cheung, R.H. & Lam, P. (2009). How travel agency survives in e-business world? *Communications of the IBIMA*, 10 – Citeseer.
- Chon, K.S. & Olsen, M.D. (1990). Applying the strategic management process in the management of tourism organizations. *Tourism Management*, 11 (3), 206-213.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S. Gilbert, D. & Shepherd, R. (2001). *Turismo, princípios e prática*. Porto Alegre: Bookman.

- Coral, E. (2008). Planejamento Estratégico da Inovação. In Coral, E., Ogliari, A. & Abreu, A. (2008). *Gestão Integrada da Inovação: Estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. 1 ed. Atlas. 274 p.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. & Koseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- D'aveni, R.A. (2010). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. Nova York: Simon & Schuster.
- Dess, G. G & Picken, J.C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*. 28 (3) 18-33.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2007). *Strategic management*. New York: 3ed McGraw-Hill.
- Faché, W. (1995). Leisure education in community systems. In Ruskin, H. & Sivan, A. (Eds.). *Leisure Education Towards The 21st Century*, 51-78. Provo, UT: Brigham Young University Press.
- Faché, W. (2000). Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10 (6), 356-366
- Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. Prentice Hall.
- Foss, N.J. & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43 (1), 200-227.
- Foss, N.J. & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: between wicked and paradigm – tic problems. *Long Rang Planning*, 51 (1), 9-21.
- Frangos, C.A. (2010). *What organizational practices drive the structuring and sustaining of innovations: a field study*. ProQuest Dissertations and Theses. University of Pennsylvania.
- Futterer, F., Schmidt, J. & Heidenreich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Plann.* 51 (1), 64–81.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of socio-economics*, 31 (2), 137-154.
- Gambardella, A. & McGahan, A. M. (2010). Business model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43: 262-271.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009) *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

- Giesen E, Berman SJ, Bell R & Blitz A. (2007). Paths to success: Three ways to innovate your business model. *IBM Institute for Business Value*, Report G510-6630-01.
- Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projeto de pesquisa*. 5ªed. São Paulo: Atlas.
- Glaesser, D. (2008). *Gestão de crises na indústria do turismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Goulias, M. (2002). *Panrotas universitário*. São Paulo: Panrotas.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). *10 Rules for strategic innovators*. Boston: Harvard Business School Press.
- Guimarães, Marize das Grassas & Menezes, Vanessa de Oliveira (2016). O mercado de viagens no Brasil e a influência da internet: as agências tradicionais e agências online, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 20.
- Hamel, G. & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience. *Icade. Revista De La Facultad De Derecho*, (62), 355-358.
- Harvey, D. (1993). *Condição Pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyala.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59.
- Hjalager, A.M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23 (5), 465-474.
- Hollenstein, H. (2000). Innovation modes in the swiss service sector, a cluster analysis based on firm-level data. *3rd Workshop of the focus group on Innovative Firms and Networks*, OECD, Project on National Innovation Systems (Phase III), Rome, Outubro 2-3.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation organizational learning and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Johnson, G., Scholes, K & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, M.W., Christensen, C.C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, 86 (12), 50-59.
- Kim, H. & Gu, Z. (2004). Impact of the 9/11 terrorist attackson the return and risk of airlinestocks. *Tourism and Hospitality Research*, 5(2), 150–163.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Koseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E. & Aladag, F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>

- Kronberger, N. & Wagner, W. (2008). Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos. In Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (pp. 416-441) Rio de Janeiro: Vozes.
- Kyrgidou, L.P & Spyropoulou, S. (2013). Drivers and performance outcomes of innovativeness: na empirical study. *British Journal of Management*. 24, 281-298.
- Labes, E. M. (2003) *Modelo estratégico do negócio*. Labes Virtual, São Paulo, 2003.
Recuperado em 23 maio, 2022, de
<http://www.labesvirtual.com.br/site/index.php?option=comcontent&task=view&id=59&Itemid=65>.
- Lago, R. & Cancellier, E.L.P. de. (2005). Agências de viagens: desafios de um mercado em reestruturação. *Turismo, Visão e Ação*, 7(3), 497-502.
- Leavy, B. (2014). Strategy organization and leadership in a new “transient advantage” world. *Strategy & leadership*, 42 (4), 03-13.
- Lindgaard, S. (2011). *A revolução da inovação aberta: princípios básicos, obstáculos e habilidades de liderança*. São Paulo: Évora.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M. S. (2009). Business Model Innovation: when the game gets touch change the game. *The Boston Consulting Group*.
- Lobato, D.M. (org.) et al. (2012). *Gestão estratégica*. Rio de Janeiro: FGV.
- Lohmann, G. (2008). A tecnologia e os canais de distribuição em turismo. In Braga, D.C. (org) (2008). *Agências de viagens e turismo: práticas de mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 265 p.
- Lopez, F.J.D., Bastein, T. & Tukker, A. (2019). Business model innovation for resource – efficiency, circularity and cleaner production: what 143 cases tell US. *Ecological Economies*, 155, 20-35.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter? *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.
- Mainardes, E.W., Ferreira, J. & Raposo, M. (2011). Conceitos de estratégia e gestão estratégica. Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? *FACEF pesquisa*, Franca, 14 (3), 278-298.
- Makinen, S. & Seppanen, M. (2007). *Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: a preliminar study*. *Management Research News*, 30 (10) 735-748.
- Mambrini, A.B., Cintho, S., Dattein, E.D., Medina, J.A.A. & Maccari, E.A. (2011). Cultura inovadora na pequena e média empresa. *Revista de Gestão e Projetos*, 2 (1), 26-51.
- Manning, T. (2002). *Making Sense of Strategy*. 1 ed. AMACOM, 93 p.
- Marcílio, M. (2012). O Impacto da Internet nas agências de viagens e turismo: um estudo bibliométrico. *Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul*. (Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul (RS)).

- Markides, C. & Charitou, C.D. (2004). Competing with dual business models: a contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18 (3).
- Martínez-Ros, E. & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29, 632-641.
- McGrath, R.G. (2020). *Inflexão estratégica: como enxergar além e se antecipar a mudanças que podem alterar os rumos do seu negócio*. São Paulo: Benvirá.
- McGrath, R.G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261.
- McGrath, R.G. (2013). Continuous reconfiguration in the transient advantage economy. *Strategy & Leadership*, 41 (5), 17-22.
- McGrath, R.G. (2013). *O fim da vantagem competitiva: um novo modelo de competição para mercados dinâmicos*. Rio de Janeiro: 1 ed Elsevier.
- Meira, S. L. (2013). *Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor no Brasil*. ISBN 978-85-77344123.
- Mendonça, A.V.E. (2014). *Impactos da crise financeira de 2008 sobre as economias Brasileira e Latino-Americana*. Dissertação de Mestrado. Recife/PE.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*.
- Ministério do Turismo. (2022). *Pesquisa de sondagem empresarial 2022*. Recuperado em 19 dezembro, 2023, recuperado de <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/sondagem-empresarial/agencias/sondagem-empresarial-agencias-e-organizacao-de-viagens-2013-primeira-edicao-2022/sondagem-agencias-brasil-agencias-e-organizacao-de-viagens-1a-etapa-2022.pdf>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Nova York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safari de estratégia*. Porto Alegre: 2ed. Bookman.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Ngo, L.V. & O'Cass, A. (2013). Innovation and business success: the mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*. 66 (8), 1134-1142.
- OECD & Eurostat. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OECD.
- Oliveira, D.P.R. (2014). *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. São Paulo: 6 ed. Atlas.

- Omerzel, D.G. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (3) 516-558.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 16, 1-25.
- Paludo, A.V. & Procopiuck, M. (2011). *Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático*. São Paulo: Atlas.
- Pelizzer, H.A. (2008). Sistema de gerenciamento administrativo-financeiro. In Braga, D.C. (org) (2008). *Agências de viagens e turismo: práticas de mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 265 p.
- Pereira, M.F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M.L. & Três, D.L. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, 6 (1), 50-65.
- Petra, N. (1993). *Las agencias de viajes y de turismo*. México: Diana
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã*. São Paulo: Elsevier.
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and Tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96-120 (10). Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.013>
- Pires, C., Sarkar, S. & Carvalho, L. (2008). Innovation in services – how different from manufacturing? *Service Industries Journal*, 28 (10), 1339-1356.
- Pohle, G. & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy Leadersh.* 34, 34-40. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/10878570610701531>.
- Porter, M.E. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M.E. (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porth, S.J. (2002). *Strategic management: a cross – functional approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Quintana, T.A., Gil, S.M. & Peral, P.P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.011>

- Rejowski, M. & Perussi, R. (2008). Trajetória das agências de turismo: apontamentos no mundo e no Brasil. In Braga, D.C. (org) (2008). *Agências de viagens e turismo: práticas de mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 265 p.
- Richardson, J.E. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17 (5/6): 133-144.
- Ronningen, M. (2010). Innovative processes in a nature-based tourism case: the role of a tour-operator as the driver of innovation. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10 (3), 190-206.
- Sabbag, P.Y. (2018). *Inovação, estratégia, empreendedorismo e crise*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Saebi, T., Lien, L. & Foss, N.J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50 (5) 567-581. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
- Salgado, C.C.R. (2017). *Transient Competitive Advantage Model (TCAM): Um modelo para análise da conjuntura de empresas no contexto de vantagens competitivas transitórias*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal (RN).
- Salunke, S., Weerawardena, J. & Mccoll-Kennedy, J.R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1251-1263.
- Santamaría, L., Nieto, M.J. & Barge-Gil, A. (2009) Beyond formal R&D: taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries. *Research Polic*, 38 (3), 507-517.
- Schaltegger, S., Hansen, E.G. & Ludeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainable: origins, present research and future avenues. *Organization & Environment*, 29 (1), 3-10.
- Schumpeter, J.A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico*. Nova Cultural.
- Sebrae (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília/DF.
- Sebrae (2017). Panorama das agências de viagens e operadores turísticos do Brasil. Brasília/DF. Recuperado em 23 junho, 2022, de www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/bis/o-panorama-de-agencias-de-viagens-e-operadores-turisticos-no-brasil
- Sebrae (2023). *A taxa de sobrevivência das empresas do Brasil*. Brasília/DF. Recuperado em 09 janeiro, 2024, de <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>
- Shafer, S.M., Smith, H.J. & Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48 (3), 199-207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>

- Silva, C.M.S. e Trkman, P. (2014). Business Model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47, 379-389.
- Silva, G. & Dacorso, A.L.R. (2013). Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. *Revista Econômica & Gestão*, 13 (33), 90-107.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N. & Velamuri, S. R. (2010). Business models innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43: 383-407.
- Sousa, J.C. & Dias, P.H.R.C. (2017). Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 19 (47), 29-44.
- Souto, J.E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*. 51,142-155.
- Spieth, P. & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86 (6), 671-696.
- Stafford, G., Yu, L. & Armoo, A. K. (2002). Crisis management and recovery. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-40.
- Stewart, D.W. & Zhao, Q. (2000). Internet marketing business models and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19 (2).
- Sull, D., Homkes, R. & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels – and what to do about it. *Harvard Business Review*
- Sundbo, J. (2007). Innovation and learning in services: the involvement of employees in Spath, D. and Fahrnich, K.P. (Eds). *Advances in services innovations*, Springer, Berlin, Heidelberg, 131-150.
- Suzuki, E. (2008). *Uma abordagem de engenharia do conhecimento à gestão estratégica da inovação*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC).
- Svejenova, S., Planellas, M. & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: a chef`s quest for creative freedom. *Long Range Planning*. 43, 408-430.
- Taran, Y., Boer, H. & Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*. 46 (2), 301-331.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Tito, A.L.A & Ferreira, L.V.F. (2016). Processos de comercialização das agências de viagem e o desafio da inovação tecnológica. *ANPTUR*, São Paulo.
- Tito, A.L.A. & Ferreira, L.V.F. (2019). Atributos das agências de viagens online no mercado Brasileiro. In Menezes, P. D.L. & Tito, A.L.A. *Perspectivas da Gestão em Turismo e Hotelaria*. Editora do CCTA / UFPB, João Pessoa.
- Tito, A. L. A. (2018). *Gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal (RN).
- Tomelin, C.A. (2001). *Mercado de agência de viagens e turismo: Como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph.
- Tushman, M.L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.
- Tushman, M.L. & O' Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*. 38, 8-30.
- Vasconcelos, F.C. & Cyrino, A.B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4) 20-37.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-313.
- Weill, P., Malone, T.W., D'urso, V. T., Herman, G. & Woerner, S. (2005). *Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms*. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.
- Wolf, C. & Floyd, S.W. (2017). Strategic planning research: toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43 (6). <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Zott, C. & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1) 1-26.
- Zott, C. & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18 (2).
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4).

APÊNDICES



APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

AGÊNCIA:

ENTREVISTADO:

CARGO EM QUE OCUPA:

TEMPO DE ATUAÇÃO DA AGÊNCIA:

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS:

OBJETIVOS:

1. Comparar a partir do modelo Canvas, negócios antigos e atuais das agências de viagens;
2. Identificar ações e estratégias inovadoras presentes nas agências de viagens;

01. Quais as crises enfrentadas?

02. Das crises elencadas acima aponte a que mais impactou a empresa?

03. Quais atitudes/estratégias foram adotadas?

04. Como era o modelo de negócios de sua agência antes da crise e pós-crise?

(UTILIZANDO O CANVAS)

05. Quais os resultados alcançados com a mudança no modelo de negócios?

APÊNDICE B - E-MAIL ENVIADO PARA AS ABAV's REGIONAIS (CARTA DE APRESENTAÇÃO)



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

Carta de Apresentação

Natal, 12 de setembro de 2023.

Prezado Presidente da ABAV,

Sirvo-me da presente para solicitar vossa colaboração na coleta de dados para a tese de doutorado de autoria da aluna Ana Luiza de Albuquerque Tito, do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, elaborada sob minha orientação.

O trabalho está em fase de pesquisa de campo e possui o seguinte título provisório *“a gestão estratégica e modelos de negócios inovadores para o contexto de crise: nas agências de viagens do Brasil”*.

Trata-se de estudo com enfoque no levantamento de dados empíricos pertinentes à percepção dos agentes sobre a gestão estratégica e modelos de negócios inovadores em um cenário de crise e sua influência nas decisões estratégicas para manter-se no mercado competitivo e globalizado.

Após mais de 20 anos de experiência de mercado, com colaboração em grandes empresas como a Arituba Turismo, enquanto empreendedora à frente da Anamar Viagens e Turismo e também com atuação acadêmica em Instituições de Ensino nas áreas de Turismo e Hospitalidade, como IESP – Instituto de Educação Superior da Paraíba e SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (PB), a doutoranda tem acompanhado os momentos de maior sucesso e também de desafios e crises pelos quais os empreendedores desse segmento passam.

Atualmente, além da atuação como agente de viagens, no âmbito do programa de Doutorado a aluna dedica suas pesquisas à temática de Gestão Estratégica, Modelos de

Negócios Inovadores e Gestão de Crises no Turismo, com olhar especial para as agências de viagem.

A escolha da temática se justifica pelo fato de ser o turismo uma das principais atividades econômicas do mundo com impactos no mercado e na sociedade, sensível às mais diversas mudanças socioeconômicas, políticas, culturais e ambientais e por ter vivenciado, a partir da experiência como agente de viagem, os desafios da gestão de crises no setor.

No Brasil, as crises que afetam o segmento das agências de viagens, especialmente a crise econômica, tem suas próprias características e a sua complexidade compreende as mudanças sentidas desde o surgimento da internet e sistemas gerais de distribuição, passando pela guerra de tarifas, desintermediação e oscilação cambial. O enfrentamento dessas crises pelos agentes se coloca como fator decisivo para a estabilidade da atividade. Daí a importância de estudar a percepção dos agentes, desde como interpretam o mercado, as crises, o modo como tomam as decisões estratégicas, suas iniciativas cotidianas e de inovação para superá-las.

Nesse sentido, a pesquisa poderá contribuir para a compreensão da gestão estratégica e de modelos de negócio inovadores em um contexto crise no setor, bem como oferecer apontamentos e caminhos que possam mitigar os impactos já sentidos, além de fortalecer ações, mesmo aquelas que visam a antecipar os potenciais riscos/crises de forma cada vez mais competitiva, inovadora e sustentável.

Posto isso, tendo em vista a expressiva contribuição que tal pesquisa poderá trazer, em última instância, às agências de viagens, e certa de vossa significativa colaboração, solicito a indicação das 05 agências abavianas mais antigas de seu estado. Agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Lissa Valéria Fernandes Ferreira

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Barcelona - Espanha,
Mestre em Comunicação e Ciência Política pela Universidade Autônoma de Barcelona

Professora da Graduação e Programa de Pós-Graduação em Turismo-UFRN e
Coordenadora do Grupo de Pesquisa Marcas e Estratégias de Marketing.

E-mail: lissaferreira.iadb@yahoo.es

APÊNDICE C - E-MAIL ENVIADO PARA OS GESTORES DE AGÊNCIA DE VIAGENS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
Carta aos Agentes de Viagens Abavianos

Natal, 15 de setembro de 2023.

Prezado Agente de Viagens,

Sou Ana Luiza de Albuquerque Tito, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGTUR/UFRN, Matrícula 20191009527).

Sirvo-me da presente para solicitar vossa colaboração na coleta de dados para a tese de doutorado de minha autoria, que se encontra em fase de pesquisa de campo, sob a orientação da Profa. Dra. Lissa Ferreira. O trabalho tem o título provisório *“a gestão estratégica e modelos de negócios inovadores para o contexto de crise: nas agências de viagens do Brasil”*.

Trata-se de estudo com enfoque no levantamento de dados empíricos pertinentes à percepção dos agentes sobre a gestão estratégica e modelos de negócios inovadores em um cenário de crise e sua influência nas decisões estratégicas para manter-se no mercado competitivo e globalizado.

Após mais de 20 anos de experiência de mercado, com colaboração em grandes empresas como a Arituba Turismo, enquanto empreendedora à frente da Anamar Viagens e Turismo e também com atuação acadêmica em Instituições de Ensino nas áreas de Turismo e Hospitalidade, como IESP – Instituto de Educação Superior da Paraíba e SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (PB), tenho acompanhado os momentos de maior sucesso e também de desafios e crises pelos quais os empreendedores deste segmento passam.

Atualmente, além da atuação como agente de viagens, no âmbito do programa de Doutorado dedico minhas pesquisas à temática de Gestão Estratégica, Modelos de Negócios Inovadores e Gestão de Crises no Turismo, com olhar especial para as agências de viagem.

A escolha da temática se justifica pelo fato de ser o turismo uma das principais atividades econômicas do mundo com impactos no mercado e na sociedade, sensível às mais diversas mudanças socioeconômicas, políticas, culturais e ambientais e por ter vivenciado, a partir da experiência como agente de viagem, os desafios da gestão de crises no setor.

No Brasil, as crises que afetam o segmento das agências de viagens, especialmente a crise econômica, tem suas próprias características e a sua complexidade compreende as mudanças sentidas desde o surgimento da internet e sistemas gerais de distribuição, passando pela guerra de tarifas, desintermediação e oscilação cambial. O enfrentamento dessas crises pelos agentes se coloca como fator decisivo para a estabilidade da atividade. Daí a importância de estudar a percepção dos agentes, desde como interpretam o mercado, as crises, o modo como tomam as decisões estratégicas, suas iniciativas cotidianas e de inovação para superá-las.

Nesse sentido, a pesquisa poderá contribuir para a compreensão da gestão estratégica e de modelos de negócio inovadores em um contexto crise no setor, bem como oferecer apontamentos e caminhos que possam mitigar os impactos já sentidos, além de fortalecer ações, mesmo aquelas que visam a antecipar os potenciais riscos/crises de forma cada vez mais competitiva, inovadora e sustentável.

Posto isso, tendo em vista a expressiva contribuição que tal pesquisa poderá trazer, em última instância, às agências de viagens, e certa de vossa significativa colaboração, agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

Ana Luiza de Albuquerque Tito

Doutoranda do PPGTUR/UFRN

E-mail: luizatitoas@gmail.com

APÊNDICE D - E-MAIL CONTENDO O TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE VOZ



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE VOZ

Neste ato, e para todos os fins de direito admitidos, autorizo expressamente a utilização da minha voz, em caráter definitivo e gratuito, constante em áudio e transcrição decorrentes da minha participação na pesquisa de tese da aluna Ana Luiza de Albuquerque Tito (20191009527) do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. O título provisório do estudo a ser realizado pela discente é **“GESTÃO ESTRATÉGICA E MODELOS DE NEGÓCIOS PARA O CONTEXTO DE CRISE NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS DO BRASIL**, tendo como enfoque o levantamento de dados empíricos pertinentes à percepção dos agentes de viagens sobre a gestão estratégica e modelos de negócios inovadores em um cenário de crise e sua influência nas decisões estratégicas para manter-se no mercado competitivo e globalizado. A pesquisa realizada diz respeito ao trabalho de tese de doutorado em Turismo da referida aluna, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, e está sob orientação da Profa. Dra. Lissa Valéria Fernandes Ferreira.

A voz e sua transcrição poderão ser utilizadas e exibidas: nos relatórios parcial e final do referido projeto, na apresentação audiovisual do mesmo, em publicações e divulgações acadêmicas, em festivais e premiações nacionais e internacionais, assim como disponibilizadas no banco de imagens resultante da pesquisa e na Internet, fazendo-se constar os devidos créditos.

Fica autorizado a execução, edição de áudio e sua transcrição, conduzindo as reproduções que entender necessárias, bem como a produzir os respectivos materiais de comunicação, respeitando sempre os fins aqui estipulados.

Por ser esta a expressão de minha vontade, nada terei a reclamar a título de direitos conexos a minha voz ou qualquer outro.

Natal, ____ de _____ de 2023.

Assinatura

Nome: _____
RG: _____ CPF: _____
Telefone: () _____

Ana Luiza de Albuquerque Tito

Lissa Valéria Fernandes Ferreira

APÊNDICE E - TERMO ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de Direito e que se fizerem necessários, que assumo total responsabilidade pelo material aqui apresentado, isentando a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, a Coordenação do Curso, a Banca Examinadora e a Orientadora de toda e qualquer responsabilidade acerca do aporte ideológico empregado.

Conforme estabelece o Código Penal Brasileiro, concernente aos crimes contra a propriedade intelectual, no seu artigo 184, afirma que violar direitos de autor e os que lhe são conexos cabe pena de detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa e os parágrafos 1º e 2º consignam, respectivamente:

§ 1º Se a violação consistir em reprodução total ou parcial, com intuito de lucro direto ou indireto, por qualquer meio ou processo, de obra intelectual, interpretação, execução ou fonograma, sem autorização expressa do autor, do artista intérprete ou executante, do produtor, conforme o caso, ou de quem os represente:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

§ 2º Na mesma pena do § 1º incorre quem, com o intuito de lucro direto ou indireto, distribui, vende, expõe à venda, aluga, introduz no País, adquire, oculta, tem em depósito, original ou cópia de obra intelectual ou fonograma reproduzido com violação do direito de autor, do direito de artista intérprete ou executante ou do direito do produtor de fonograma, ou, ainda, aluga original ou cópia de obra intelectual ou fonograma, sem a expressa autorização dos titulares dos direitos ou de quem os represente.

Diante do que é apresentado no artigo 184 do Código Penal Brasileiro, estou ciente que poderei responder civil, criminalmente e/ou administrativamente, caso seja comprovado plágio integral ou parcial do trabalho.

Ana Luiza de Albuquerque Tito